

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Худин Александр Николаевич

Должность: Ректор

Дата подписания: 12.09.2020 15:44:37

Уникальный программный ключ:

08303ad8de1c60b987361de7085acb509ac3da143f415362ffaf0ee37e73fa19

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ

Федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования

"Курский государственный университет"

УТВЕРЖДЕНО
Протокол заседания
ученого совета КГУ
от 19 октября 2020 г. № 2

**Образовательная программа высшего образования – программа бакалавриата
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом, направленность
Управление персоналом в отраслях и сферах деятельности**

Оценочные материалы для проведения текущего контроля
по дисциплинам
(приложения к рабочим программам дисциплин)

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «HR-бюджетирование»

Тема Основы системы планирования и бюджетирования

Тестовые задания:

1. Ложное утверждение: «Исходными предпосылками бюджетирования являются:
 - 1 Идентификация центров ответственности
 - 2 Деление затрат на переменные и условно-постоянные
 - 3 Обоснование бюджетного периода

2. Правильное утверждение: При бюджетировании наиболее подходящим методом обобщения затрат является:
 - 1 Нормативный
 - 2 Позаказный
 - 3 Простой (попроцессный)

3. Мониторинг параметров бюджета является условием реализации бюджетного процесса
 - 2 Обязательным
 - 3 Желательным

4. Амортизация при составлении бюджетов общепроизводственных и общехозяйственных расходов при расчете будущих денежных оттоков:
 - 1 Вычитается из общей суммы расходов
 - 2 Не принимается в расчет
 - 3 Участвует в расчетах

5. Параметры бюджета общепроизводственных расходов по косвенным переменным издержкам и постоянным затратам рассчитываются:
 - 1 Отдельно
 - 2 Общей суммой

6. Бюджетный процесс начинается с разработки параметров бюджета:
 - 1 производства
 - 2 продаж
 - 3 кассового

7. Бюджет продаж дополняется графиком погашения дебиторской задолженности в связи с необходимостью:

- 1 Оптимизации погашения дебиторской задолженности
- 2 Определения суммы предстоящего притока денежных средств
- 3 Прогнозирования притока денежных средств

8. Пронумеруйте последовательность этапов бюджетирования:

- 1 Расчет затрат на производство и реализацию продукции
- 2 Определение объема выпуска готовой продукции
- 3 Исчисление объема продаж
- 4 Расчет притока и оттока денежных средств

9. Назначение коэффициентов инкассации в графике погашения дебиторской задолженности:

- 1 Точнее прогнозировать оплату за отгруженную продукцию
- 2 Правильно определять величину притоков денежных средств по месяцам бюджетного периода

10. Гибкий бюджет составляется для :

- 1 конкретного уровня объема продаж
- 2 нескольких вариантов объема продаж
- 3 конкретной масштабной базы за отчетный период

Тема HR-бюджет как инструмент планирования расходов предприятия

Тестовые задания:

1. Релевантные затраты зависят:

- а) от возраста предприятия;
- б) объема деятельности и продаж;
- в) принимаемого управленческого решения.

2. Если организация в отчетном периоде произвело закупку сырья и материалов, оно осуществило:

- а) расходы;
- б) затраты;
- в) расходы и затраты одновременно.

3. Вмененные издержки представляют собой:

- а) реальные затраты организации на производство и сбыт продукции;
- б) расходы будущих периодов, включаемые в себестоимость;
- в) затраты и упущенную выгоду при расчете цен и оценке эффективности инвестиций.

4. Постоянные расходы организации:

- а) неизменны в общей сумме затрат;

б) постоянны в расчете на единицу продукции;

5. Если объем продаж возрос, то при прочих равных условиях себестоимость единицы продукции:

а) увеличится;

б) уменьшится;

в) останется без изменений.

6. Переменные затраты организации:

а) всегда прямо пропорциональны объемам производства и продаж;

б) могут быть частично пропорциональными, прогрессирующими и регрессирующими.

Тема Понятие затрат организации и их классификация

Тестовые задания:

1. В управленческом учете не выделяют затраты:

1 Калькуляционные

2 Инкрементные

3 Дискретные

2. Неправильное утверждение: «В управленческом учете различаются расходы...»:

1 Экономичные

2 Вмененные

3 Оптимальные

3. К не устранимым не относятся расходы:

1 по приобретению материалов, ставших неликвидными

2 расходы, возникшие в связи с форс-мажорными обстоятельствами

3 проценты за банковский кредит

4. Ошибочное утверждение: «Степень релевантности издержек зависит от:

1 особенностей организации и структуры управления

2 специфики конкретных производств

3 существенности и значимости затрат

5. Внереализационные расходы:

1 зависят от основной деятельности

2 не зависят от основной деятельности

3 зависят от основной деятельности отчетного периода

6 Ошибочное утверждение: « В пределах года затраты предприятия на основную деятельность подразделяются на:

1 Постоянные

- 2 Переменные
- 3 Пропорциональные

7. Приростные (дифференцированные) расходы представляют собой расходы в связи с:

- 1 продажей (изготовлением) группы различных единиц продукции
- 2 увеличением объема выпуска единицы изделий
- 3 удорожанием стоимости товарно-материальных ценностей

8 Не правильное утверждение: «К нерелевантным относятся расходы:

- 1 не зависящие от принимаемого решения
- 2 неизбежные при любом варианте решения
- 3 величина которых не зависит от продолжительности отчетного периода

9. Постоянные затраты на единицу продукции - это:

- 1 Средняя величина от деления общей суммы постоянных расходов данного периода времени на число единиц измерения объема производства
- 2 Удельные постоянные расходы
- 3 Средняя величина от деления общей суммы постоянных расходов на число единиц измерения объема производства

10. Величина постоянных затрат зависит от:

- 1 продолжительности отчетного периода
- 2 объема деятельности предприятия
- 3 продолжительности отчетного периода и объема деятельности предприятия

Тема Затраты организации на персонал

Тестовые задания:

1. По видам различают:

- а) повременную и сдельную оплату труда;
- б) аккордную и смешанную оплату труда;
- в) основную и дополнительную оплату труда;
- г) повременную и премиальную оплату труда.

2. По форме различают:

- а) основную и дополнительную оплату труда;
- б) повременную и сдельную оплату труда
- в) производственную и административно-управленческую оплату труда;
- г) сдельную и премиальную оплату труда.

3. Для определения заработной платы рабочего со сдельной оплатой труда сумма заработка определяется:

- а) умножением количества произведенной продукции (работ) на сдельные расценки;
- б) умножением часовой тарифной ставки на количество отработанных часов;
- в) делением количества произведенной продукции (работ) на сдельные расценки;
- г) делением часовой тарифной ставки на количество отработанных часов.

4. Для определения заработной платы рабочего с повременной оплатой труда сумма заработка определяется:

- а) умножением количества произведенной продукции (работ) на сдельные расценки;
- б) умножением часовой тарифной ставки на количество отработанных часов;
- в) делением количества произведенной продукции (работ) на сдельные расценки;
- г) делением часовой тарифной ставки на количество отработанных часов.

5. Сверхурочные работы:

- а) оплачиваются за первые два часа - не менее чем в полуторном размере, а за последующие часы - не менее чем в двойном размере за каждый час сверхурочной работы;
- б) не должны превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год;
- в) ответы, перечисленные в пунктах а и б, верны;
- г) ответы, перечисленные в пунктах а и б, не верны.

6. Средний заработок для оплаты отпусков и выплаты компенсаций за неиспользованный отпуск начисляется за:

- а) последние 12 мес.;
- б) последние 6 мес.;
- в) последние 3 мес.;
- г) предстоящие 28 дней

7. Для работника оплата труда - это:

- а) основная статья его дохода, средство повышения благосостояния его самого и членов его семьи;
- б) основная статья дохода его работодателя;
- в) все приведенные выше ответы не верны.

8. Для работодателя оплата труда персонала - это:

- а) основная статья его дохода, средство повышения благосостояния его самого и членов его семьи;
- б) издержки производства или обращения, которые он стремится минимизировать, особенно в расчете на единицу продукции;
- в) все приведенные выше ответы верны.

9. Социально-экономическая роль труда и его оплаты в масштабах страны проявляется в следующих функциях:

- а) производственная, непроеизводственная и обслуживающая;
- б) воспроизводственная, стимулирующая и регулирующая;
- в) заготовительная, производственная и сбытовая;
- г) производственная, сбытовая и стимулирующая.

10. Контроль за соблюдением трудового режима в организации ведется при помощи:

- а) расчетно-платежной ведомости;
- б) лицевого счета;
- в) табеля учета рабочего времени;
- г) контрольно-пропускной системы.

Тема Построение бюджета рекрутинга персонала

Контрольные вопросы:

1. Структура бюджета на подбор персонала.
2. Этапы составления бюджета на подбор персонала.
3. Статьи затрат на подбор персонала.
4. Затраты на массовый и единичный рекрутинг.
5. Калькулирование себестоимости подбора персонала.
6. Оптимизация затрат на рекрутинг персонала.

Тема Построение бюджета развития персонала

Тестовые задания

1. Пособие по временной нетрудоспособности выплачивают персоналу организации за счет:

- а) отчислений на пенсионное обеспечение;
- б) отчислений на медицинское страхование;
- в) отчислений на социальное страхование;
- г) перечисленные выше ответы не верны.

2. Пособие по временной нетрудоспособности выплачивают персоналу организации на основании:

- а) табеля учета использования рабочего времени;
- б) приказа руководителя организации;
- в) наряда на сдельную работу;
- г) листка нетрудоспособности.

3. Начисленная сумма оплаты труда работникам отдела сбыта относится:

- а) на затраты основного производства;
- б) на общехозяйственные расходы;
- в) на стоимость израсходованных материальных ценностей;

г) на расходы на продажу.

4. Начисленная сумма оплаты труда работникам отдела снабжения отражается по дебету счета:

- а) на затраты основного производства;
- б) на общехозяйственные расходы;
- в) на стоимость израсходованных материальных ценностей;
- г) на расходы на продажу.

5. Начисленная сумма оплаты труда рабочим основного производства отражается по дебету счета: а) на затраты основного производства;

- б) на общехозяйственные расходы;
- в) на стоимость израсходованных материальных ценностей;
- г) на расходы на продажу.

6. Начисленная сумма оплаты труда административно-управленческому персоналу отражается по дебету счета:

- а) на затраты основного производства;
- б) на общехозяйственные расходы;
- в) на стоимость израсходованных материальных ценностей; г) на расходы на продажу.

7. Начисления страховых взносов во внебюджетные фонды относятся:

- а) на расчеты с бюджетом;
- б) на расчеты по социальному страхованию и обеспечению;
- в) на расчеты с персоналом по оплате труда;
- г) на расчеты с персоналом по прочим операциям.

8. На сумму удержанного налога с доходов физических лиц в бухгалтерском учете производится запись:

- а) Дт. счета 73 «Расчеты с персоналом по прочим операциям», Кт. счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»;
- б) Дт. счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда», Кт. счета 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению»;
- в) Дт. счета 73 «Расчеты с персоналом по прочим операциям», Кт. счета 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению»;
- г) Дт. счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда», Кт. счета 68 «Расчеты по налогам и сборам».

9. Начисление страховых взносов во внебюджетные фонды в бухгалтерском учете отражается по дебету счета:

- а) 08 «Вложения во внеоборотные активы»;
- б) 20 «Основное производство»;
- в) 26 «Общехозяйственные расходы»;
- г) все перечисленные выше ответы правильные.

10. Начисление пособия по временной нетрудоспособности главному инженеру организации в бухгалтерском учете отражается записью:
- а) Дт. счета 26 «Общехозяйственные расходы», Кт. счета 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению»;
 - б) Дт. счета 26 «Общехозяйственные расходы», Кт. счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»;
 - в) Дт. счета 73 «Расчеты с персоналом по прочим операциям», Кт. счета 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению»;

Тема Разработка бюджета оплаты труда и стимулирования персонала

Контрольные вопросы:

1. Структура бюджета затрат на оплату труда персонала.
2. Бюджет затрат на вознаграждение и премирование персонала.
3. Бюджет затрат на социальные выплаты персоналу.
4. Бюджет затрат на охрану труда и улучшение условий труда.
5. Заработная плата: понятие и структура
6. Формы и системы оплаты труда
7. Затраты организации на надбавки и доплаты.

Тема Разработка бюджета высвобождения персонала

Контрольные вопросы:

1. Составление плана высвобождения персонала: увольнение, выход на пенсию, сокращение численности персонала.
2. Расчет компенсаций при увольнение.
3. Расчет среддневной заработной платы.
4. Расчет компенсаций при увольнении в случае вынужденного простоя
5. Расчет компенсаций при увольнении в случае работы неполное время
6. Расчет отпуска без сохранения заработной платы
7. Особенности нормативно-правового регулирования высвобождения персонала

Тема Разработка бюджета затрат на оценку персонала

1. Структура бюджета на оценку персонала.
2. Этапы составления бюджета на оценку персонала.
3. Статьи затрат на оценку персонала.
4. Затраты на массовый и единичный рекрутинг.
5. Калькулирование себестоимости работ по оценке персонала.
6. Оптимизация затрат на оценку персонала.
7. Защита бюджета на оценку персонала: расчет и обоснование.
8. Управление расходами на оценку персонала: направления изменения бюджета.
9. Планирование затрат на оценку персонала.

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Аналитический инструментарий организационно-управленческой деятельности»

Раздел 1. Аналитический инструментарий организационно-управленческой деятельности

Тема 1.1 Оформление рисунков в редакторе WORD как иллюстраций в документе

Вопросы семинарского занятия:

1. Назначение рисунков и способы их оформления
2. Правила встраивания рисунков в документ, обработка рисунков
3. Способы объединения элементов рисунка
4. Способы изменения подготовленных рисунков

Вопросы для обсуждения:

1. С какой целью используются рисунки в документах?
2. Как с помощью рисунка выполнить обобщение информации?
3. Как с помощью рисунка выполнить анализ информации?

Практико-ориентированное задание:

Выполнить рисунки с использованием различных фигур

Задание 1



Задание 2

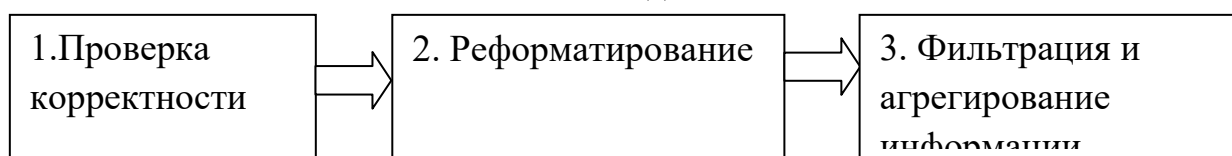


Рисунок 2 – Процедура фильтрации информации, поступающей в корпорацию
Задание 3

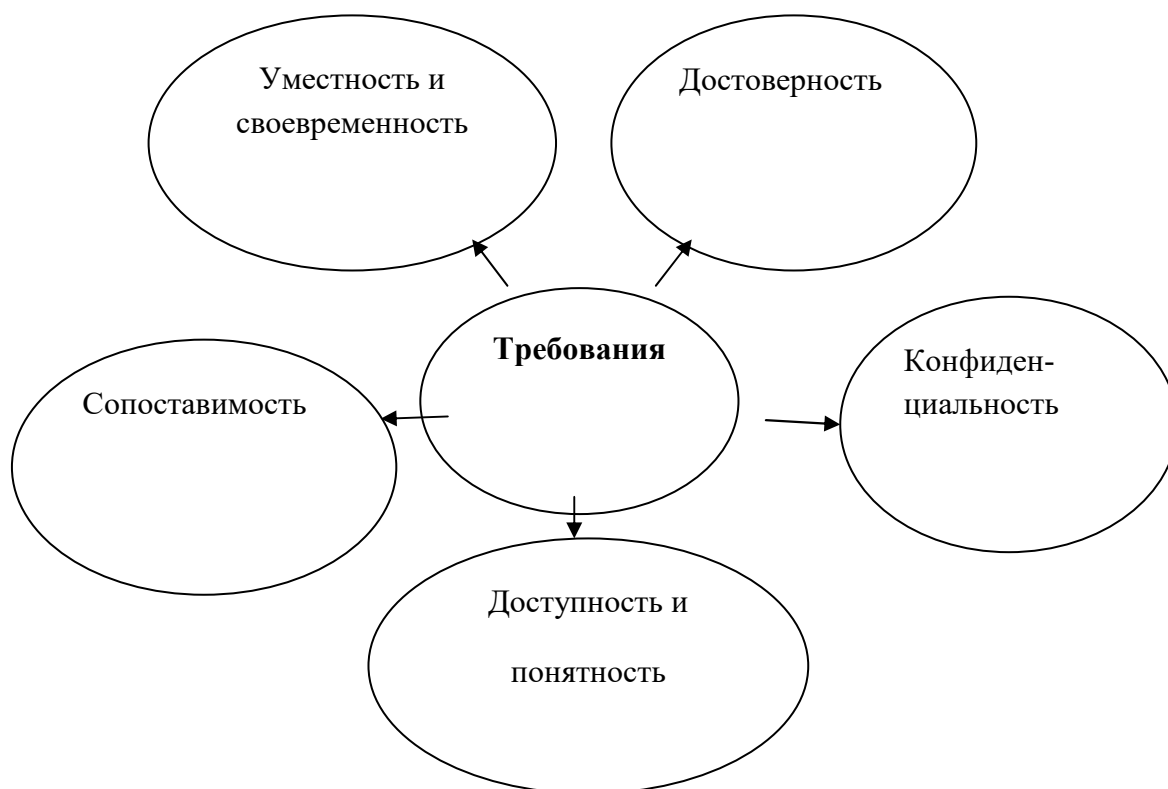


Рисунок 3 – Требования, предъявляемые к информации в корпорации
Задание 4



Рисунок 4 – Основные положения методики формирования информационного обеспечения корпорации
Задание 5





Рисунок 5 – Этапы внедрения информационного обеспечения в корпорации.

Тема 1.2 Оформление таблиц в редакторе WORD и их анализ

Вопросы семинарского занятия:

1. Понятие и сущность управленческой информации
2. Сбор информации о текущем состоянии управляемого объекта
3. Анализ полученной информации и сравнение текущего состояния с желаемым
4. Обобщение анализируемой информации и разработка внешнего вида таблицы для ее наглядного представления

Вопросы для обсуждения:

1. В каких случаях рекомендуется представлять информацию в виде таблиц?
2. Каковы требования по оформлению таблиц?
3. Какие операции включает в себя процесс обработки информации?
4. Какие виды и формы коммуникаций используются в организациях?
5. Назовите стандартные формы передачи информации
6. Что включает в себя процесс организации потоков информации на предприятии?
7. Как должна происходить организация процессов хранения, обновления, переработки и передачи информации?

Практико-ориентированное задание:

Разработать и заполнить следующие таблицы в редакторе WORD:

Задание 1

Таблица 1 – Анализ потоков документации за 2014 – 2016 гг.

Тип документов	2014 г.		2015 г.		2016 г./	
	шт.	в % к итогу	шт.	в % к итогу	шт.	в % к итогу
Входящие	544	28,51	589	28,26	613	28,27
Исходящие	628	32,91	712	34,17	754	34,78
Внутренние	736	38,57	783	37,57	801	36,95
Итого	1908	100,00	2084	100,00	2168	100,00

Источник: составлено на основе отчетности предприятия (прил. 1-3)

Задание 2

Таблица 2 - Результаты мониторинга стратегической компоненты внешней среды информационного обеспечения ОАО «Луч»

Наименование фактора	Балльная оценка	Весовой коэффициент	Итоговый расчет
Привлекательность рынка:			
Абсолютный размер	7	0,11	0,77
Рост рынка	4	0,20	0,8
Широта рынка	7	0,10	0,7
Легкость выхода на рынок	5	0,10	0,5
Благоприятная позиция ЖЦ	4	0,18	0,72
Отраслевая норма прибыли	7	0,16	1,12
Социальная роль	5	0,15	0,75
ИТОГО:		1,0	5,36
Относительное преимущество на рынке:			
Имидж фирмы	7	0,15	1,05
Относительный размер	7	0,11	0,77
Доля рынка	8	0,12	0,96
Сравнительная рентабельность	8	0,16	1,28
Технологическое обеспечение	6	0,17	1,02
Руководство и люди	8	0,16	1,28
Конкурентоспособность цены	5	0,13	0,65
Итого		1,0	7,01

Источник: составлено автором на основе экспертных оценок (прил 5)

Задание 3

Таблица 3 – Оценка формирования информационного обеспечения ОАО «Луч» на основе модели «оптимизации информационных потоков»

Критерий реализации модели	Рейтинговое значение критерия	Экспертная оценка критерия (max 10 баллов)	Максимальная оценка критерия	Интегральная оценка критерия
Достоверность	0,25	7	2,5	1,75
Полнота	0,2	5	2	1
Точность	0,13	6	1,3	0,78
Релевантность	0,07	8	0,7	0,56
Действенность	0,08	7	0,8	0,56
Оптимальной	0,12	5	1,2	0,6
Регулярность	0,05	9	0,5	0,45
Ценность	0,1	8	1	0,8

Источник: составлено автором на основе экспертных оценок (прил. 5)

Задание 4

Таблица 4 - Выявление сезонности в объёме документооборота ЗАО «Курский комбинат хлебопродуктов» за 2016 год

Месяцы года	Виды документов				Итого за месяц	Удельный вес в общем объеме, %
	Входящие	Исходящие	Приказы	Внутренние		
Январь	12	35	112	180	339	6,36
Февраль	22	30	82	225	359	6,73
Март	27	25	130	274	456	8,55
Апрель	23	28	109	296	456	8,55
Май	14	24	96	227	361	6,77
Июнь	18	53	121	278	470	8,81
Июль	23	42	89	294	448	8,40
Август	29	47	78	220	374	7,01
Сентябрь	25	69	86	287	467	8,76
Октябрь	18	38	95	297	448	8,40
Ноябрь	37	53	123	312	525	9,84
Декабрь	35	47	150	398	630	11,81

Источник: составлено на основе данных предприятия (прил. 6)

Тема 1.3 Форматирование текстовых документов в соответствии с требованиями

Вопросы семинарского занятия:

1. Требования к форматированию основного текста контрольной и курсовой работы

2. Требования к оформлению заголовков
3. Требования к оформлению таблиц
4. Требования к оформлению рисунков
5. Требования к оформлению формул
6. Требования к оформлению списков (перечислений)
7. Требования к оформлению списка использованных источников
8. Требования к оформлению содержания
9. Требования к оформлению титульного листа
10. Требования к оформлению введения и заключения

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы особенности оформления формул в контрольной работе?
2. Какие виды списков можно использовать в работе?
3. На каких нормативных документах основаны требования к оформлению работ?
4. Какие годы издания учебников допустимы в списке использованных источников?

Практико-ориентированное задание:

Задание 1

1. Оформить текст реферата в соответствии со следующими требованиями (использовать таблицы, рисунки, списки):

Размер бумаги	A4
Поля	левое – 3 см, правое – 1,5 см, сверху – 2,0 см, снизу – 2,0 см
Шрифт	Кегль 14, тип Times New Roman
Междустрочный интервал	полуторный
Отступ первой строки	1,25 см
Отступы до и после абзаца	0
Выравнивание	двухстороннее (по ширине страницы)
Автоматические переносы	Установлены
Оформление кавычек	«...»

Оформление заголовков:
 Название глав и всех других частей работы: прописными (большими) буквами
 Каждая глава (также и список использованных источников) начинается с новой страницы
 Названия пунктов в главах: строчными (маленькими) буквами
 Выравнивание всех заголовков: по центру (без отступа первой строки)
 Междустрочный интервал: полуторный
 Точка в конце заголовков не ставится
 Перенос слов в заголовках не допускается
 Между названием главы и названием пункта пропуска строки нет
 От заголовка до последующего текста – пропуск одной строки
 От текста до следующего заголовка – пропуск двух строк

Указания по оформлению таблиц:

Название таблицы	Кегль 14, тип Times New Roman, обычный, выравнивание по центру, междустрочный интервал полуторный, отступа первой строки нет.
Шрифт в таблицах	Кегль 12, тип Times New Roman, обычный
Междустрочный интервал в таблицах	Одинарный
Отступ первой строки	нет
Выравнивание	По левому краю (для чисел – по центру или по правому краю), в шапке таблицы (названия столбцов) – по центру.
Единицы измерения	Для всех показателей в таблице необходимо указывать единицу измерения, если она общая, то ее можно указать в названии таблицы.
Источник	Под каждой таблицей необходимо указывать источник, на основе которого создана таблица (шрифт 12).
Обрамление таблицы	Обрамляются все ячейки

При оформлении списка (перечисления) следует использовать дефис (-).

Раздел 2. Информационные системы и технологии в профессиональной деятельности менеджеров

Тема 2.1 Выполнение профессиональных вычислений в табличном процессоре EXCEL

Вопросы семинарского занятия:

1. Способы задания формул для выполнения расчетов
2. Абсолютная и относительная адресация ячеек в формулах

3. Копирование формул
4. Задание абсолютного адреса ячейки в формуле
5. Проверка правильности составленной формулы

Вопросы для обсуждения:

1. Как проверить, какие ячейки использованы в формуле?
2. Как использовать в формуле функции?
3. Как установить абсолютную адресацию ячейки в формуле?

Практико-ориентированное задание:

Задание 1

1. Ввести в книгу EXCEL информацию о 10 сотрудниках: ФИО, оклад, должность, количество отработанных дней в месяце
2. Рассчитать зарплату первому сотруднику, используя значение ячейки с2 (кол-во рабочих дней в месяце). При создании формулы использовать абсолютную адресацию
3. Скопировать формулы для всех сотрудников и подвести итог по столбцу
4. Начислить премию в размере 10% от зарплаты тем сотрудникам, которые отработали все рабочие дни (используя логическую функцию ЕСЛИ ()
5. Рассчитать подоходный налог
6. Рассчитать сумму к выдаче и итог по столбцу
7. Определить минимальный и максимальный оклады
8. Определить, сколько сотрудников получают премию (функция СЧЕТЕСЛИ ())
9. Скопировать первый лист целиком и внести в копию изменения для второго расчетного месяца

Тема 2.2 Построение диаграмм в табличном процессоре EXCEL

Вопросы семинарского занятия:

1. Назначение диаграмм
2. Виды диаграмм
3. Способы построения диаграмм
4. Способы изменения построенных диаграмм

Вопросы для обсуждения:

1. По какому принципу следует выбирать тип диаграммы?
2. Как можно изменить тип построенной диаграммы?
3. Что показывает диаграмма и как она связана с источником данных?

4. Что происходит с диаграммой при изменении данных, на основе которых она построена?

Практико-ориентированное задание:

Формулы и диаграммы в EXCEL

Ввести данные (числа могут быть другие)

месяц	Количество продаж (план), шт			Количество продаж (факт), шт		
	стол(план)	диван(план)	шкаф (план)	стол(факт)	диван(факт)	шкаф(факт)
январь	50	70	30	52	56	32
февраль	50	70	30	52	59	32
март	50	70	30	45	80	33
апрель	50	70	30	48	70	25
май	60	70	30	63	70	30
июнь	60	60	25	66	54	25
июль	60	60	25	64	55	26
август	60	60	25	60	58	28
сентябрь	50	60	25	50	60	25
октябрь	50	40	30	52	40	35
ноябрь	50	40	30	50	40	32
декабрь	50	40	30	50	40	28
Цена	3 700,00р.	12 000,00р.	8 000,00р.			
1. Построить диаграммы для каждого товара, с помощью которых можно сравнить план и факт						
2. Рассчитать стоимость фактических продаж по каждому товару (за месяц, за год)						
3. Построить тренды для диванов по стоимости продаж (линейный и полином и выбрать более точный)						
4. Определить выполнение (невыполнение) плана по каждому товару						
5. Подсчитать кол-во месяцев, в которых план не был выполнен (для каждого товара)						
6. Изменить цену и проследить изменение расчетов						
7. Изменить кол-во продаж (факт) и проследить итоги расчетов						

Тема 2.3 Создание сводных таблиц в EXCEL

Вопросы семинарского занятия:

1. Принцип создания сводной таблицы
2. Взаимосвязь исходных таблиц и построенной на их основе сводной таблицы
3. Особенности использования формул при создании сводных таблиц
4. Построение диаграмм для сводных таблиц

Вопросы для обсуждения:

1. Для чего используются сводные таблицы?
2. Как изменяются данные сводных таблиц при изменении данных исходных таблиц?

Практико-ориентированное задание:

Задание 1

1. Внести список расходов семьи
2. Создать сводную таблицу на его основе:

Данные о расходах семьи

	A	B	C
1	МЕСЯЦ	КАТЕГОРИЯ	СУММА
2	Январь	Транспорт	740,00 Р
3	Январь	Бакалея	2 350,00 Р
4	Январь	Хозтовары	1 750,00 Р
5	Январь	Развлечения	1 000,00 Р
6	Февраль	Транспорт	1 150,00 Р
7	Февраль	Бакалея	2 400,00 Р
8	Февраль	Хозтовары	2 250,00 Р
9	Февраль	Развлечения	1 250,00 Р
10	Март	Транспорт	900,00 Р
11	Март	Бакалея	2 600,00 Р
12	Март	Хозтовары	2 000,00 Р
13	Март	Развлечения	1 200,00 Р

Соответствующая сводная таблица

Сумма по полю СУММА	Названия				
Названия строк	Январь	Февраль	Март	Общий итог	
Развлечения	1 000 Р	1 250 Р	1 200 Р	3 450 Р	
Бакалея	2 350 Р	2 400 Р	2 600 Р	7 350 Р	
Хозтовары	1 750 Р	2 250 Р	2 000 Р	6 000 Р	
Транспорт	740 Р	1 150 Р	900 Р	2 790 Р	
Общий итог	5 840 Р	7 050 Р	6 700 Р	1 959 Р	

Список полей сводной таблицы

Поля сводной таблицы

Выберите поля для добавления в отчет:

Поиск:

МЕСЯЦ
 КАТЕГОРИЯ
 СУММА

Перетащите поля в нужную область:

ФИЛЬТРЫ

СТОЛБЦЫ
МЕСЯЦ
1 Столбцы

СТРОКИ
КАТЕГОРИЯ
2 Раздел строк

ЗНАЧЕНИЯ
Сумма по полю...
3 Значения

Отложить обновление мак...

Соответствующие поля в сводной таблице

	1 Столбцы				
Сумма по полю СУММА	Названия столбцов				
Названия строк	Январь	Февраль	Март	Общий итог	
Развлечения	1 000 Р	1 250 Р	1 200 Р	3 450 Р	
Ба	2 350 Р	2 400 Р	2 600 Р	7 350 Р	3 Стойки
Хозтовары	1 750 Р	2 250 Р	2 000 Р	6 000 Р	3 Значения
Транспорт	740 Р	1 150 Р	900 Р	2 790 Р	
Общий итог	5 840 Р	7 050 Р	6 700 Р	1 959 Р	

Тема 2.4 Построение баз данных в EXCEL

Вопросы семинарского занятия:

1. Построение базы данных, назначение ее полей
2. Использование полей базы данных при создании формул
3. Присвоение имени столбцу в базе данных
4. Работа с базой данных: ее заполнение и изменение

Вопросы для обсуждения:

1. Для чего используются базы данных?
2. Как создать базу данных?
3. Принципы форматирования полей базы данных

Практико-ориентированное задание:

Задание 1

Фирма занимается поставками вычислительной техники, имеет список клиентов, списки имеющихся товаров. Требуется создать базу данных работы фирмы и автоматизировать работу выдачи бланков заказов.

1.1. Создание списка КЛИЕНТЫ.

Создайте рабочую книгу (Файл / Создать).

Присвойте первому рабочему листу имя Клиенты.

Введите в ячейки A1: F1 следующие заголовки:

Название фирмы

Код

Контактная персона


Город

Телефон

Скидка (%)

	A	B	C	D	E	F
1	<i>Название фирмы</i>	<i>Код заказчика</i>	<i>Контактная персона</i>	<i>Город</i>	<i>Телефон</i>	<i>Скидка %</i>
2	Старт ОАО	2001	Бирюкова	Минск	263-2367	5%
3	Монитор ЗАО	2002	Ермоленко	Брест	445-256	5%
4	Память ООО	2201	Макаров	Могилев	256-674	2%
5	Компакт ОАО	2301	Хозова	Гродно	562-345	0%
6	Байт ЗАО	2401	Мельник	Гомель	254-349	0%
7	Диск ООО	3001	Макаревич	Могилев	257-456	2%
8	Плата ЗАО	3101	Ковалев	Минск	245-7889	2%
9	Корпус ООО	3201	Зубович	Брест	556-675	0%
10	Финиш ЗАО	3301	Миков	Минск	235-1756	5%

1. Отформатируйте таблицу, используя пункт меню **Формат / Автоформат**. В списке форматов выберите **Список1**.

2. Для ячеек, содержащих процентное содержание скидки, назначьте процентный формат, либо используя пиктограмму  на панели инструментов Форматирование, либо через команду меню Формат / Ячейка / Число.
3. Создание списка ТОВАРЫ.
4. Перейдите на второй лист рабочей книги и присвойте ему имя ТОВАРЫ.
5. Список ТОВАРЫ должен состоять из трех столбцов: Номер, Наименование товара, Цена (USD).
6. В ячейки A1-C1 введите соответствующие заголовки.
7. Введите записи в список ТОВАРЫ.
8. Отформатируйте таблицу аналогично списку КЛИЕНТЫ.

	A	B	C
1	Номер товара	Наименование товара	Цена (USD)
2	101	Компьютер P5-1800	250
3	102	Компьютер P5-2500	350
4	103	Компьютер P4-1700	220
5	201	Принтер лазерный ОХ	900
6	202	Принтер лазерный ПХ	420
7	203	Принтер струйный Ц	250
8	301	Монитор 15"	220
9	302	Монитор 17"	337
10	303	Монитор 19"	518

9. Создание списка ЗАКАЗЫ.
10. Перейдите на третий лист рабочей книги и присвойте ему имя ЗАКАЗЫ.
11. Определяем следующую структуру списка:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Месяц	Дата	Номер заказа	Номер товара	Наименование товара	Код заказчика	Фирма	Кол-во	Сумма	Скидка	Оплачено

12. Введите данные по следующим полям: Месяц, Дата, Номер заказа, Номер товара, Код заказчика, Количество.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Месяц	Дата	Номер заказа	Номер товара	Наименование товара	Код заказчика	Фирма	Кол-во	Сумма	Скидка	Оплачено
2	январь	02.01.2004	37990	102		2001		10			
3	январь	03.01.2004	38021	202		2002		20			
4	январь	04.01.2004	38050	101		2201		15			
5	январь	06.01.2004	38081	201		3201		30			
6	февраль	01.02.2004	38111	103		2301		10			
7	февраль	02.02.2004	38142	301		3301		30			
8	февраль	02.02.2004	38172	203		3201		20			
9	март	02.03.2004	38203	302		2401		10			
10	март	02.03.2004	38234	303		3301		10			
11	март	06.03.2004	38264	102		3301		20			
12	март	09.03.2004	38295	103		3001		10			

13. Отформатируйте таблицу по своему усмотрению.
14. Заполните автоматически столбцы Наименование товара, Фирма, Сумма, Скидка, Оплачено в списке ЗАКАЗЫ, используя данные из соответствующих столбцов списка ТОВАРЫ и списка КЛИЕНТЫ соответственно.

Задание 2. Создание Бланка заказов.

Задача: Предусмотреть возможность печати **Бланка Заказа**, который может заполняться автоматически при внесении конкретного номера заказа.

1. Откройте 4-ый лист вашей рабочей книги. Дайте ему название **Бланк**.

2. В область для номера заказа введите любой номер из списка **Заказы**

	А	В	С	Д
1	Накладная №1.			
2	Номер заказа	38172	Дата	
3				
4	Название фирмы		Скидка	
5				
6	Название товара		Цена ед.	
7				
8	Количество		К оплате	
9				
10	Доверенность выдал		Телефон	
11				
12	Отпустил		Подпись	

3. В остальные выделенные области внесите формулы:

- В область **Дата** внесите формулу, позволяющая вводить автоматически дату

=ПРОСМОТР (Ячейка **Номер заказа** из Бланка; поле **Номер заказа** из списка **Заказы**; поле **Дата** из этого же списка)

- В область **Название фирмы** внесите формулу, позволяющую вводить автоматически название фирмы заказчика.

- =ПРОСМОТР (Ячейка **Номер заказа** из Бланка; поле **Номер заказа** из списка **Заказы**; поле **Фирма** из этого же списка)

- Аналогично заполним выделенные области **Количество**, **Скидка**, **К оплате**.

- В область **Доверенность выдал** внесите формулу, позволяющая вводить автоматически фамилию: =ПРОСМОТР (ячейка **Название фирмы** из Бланка, Поле **Название фирмы** из списка **Клиенты**, поле **Контактная персона** из этого же списка).

- Аналогично заполните область **Телефон**.

- В область **Цена единицы** внесите формулу: =ПРОСМОТР (ячейка **Название товара** из Бланка, поле **Наименование товара** из списка **Товары**, поле **Цена** из этого же списка)

- Внесите в ячейку G11 для поля **Оформил свою Фамилию**.

- Вы создали Бланк заказа, позволяющий автоматически получать данные **Заказа** согласно введенному вами номеру **Заказа**. Поработайте со своим Бланком **Заказа**. Внесите другие номера заказов. Проверьте правильность результатов.

Тема 2.5 Расчет уравнений регрессии и построение линий тренда в EXCEL с целью прогнозирования экономической деятельности

Вопросы семинарского занятия:

1. Вычисление коэффициентов уравнения парной регрессии
2. Построение уравнения регрессии с помощью тренда
3. Сравнение линейного, полиномиального, степенного и логарифмического тренда на основе значения коэффициента детерминации
4. Составление прогноза на основе уравнения линии тренда

Вопросы для обсуждения:

1. Для чего используется уравнение регрессии?
2. Что позволяет рассчитать уравнение регрессии?
3. Что показывает коэффициент детерминации?
4. В каком случае можно использовать нелинейный тренд?

Практико-ориентированное задание:

Задание 1

1. Найти линейную зависимость общей выручки магазина от числа продавцов (с помощью тренда и с помощью инструмента "регрессия")
2. Рассчитать прогнозное значение выручки для 35 продавцов

Магазин	число продавцов	общая выручка в день, тыс. руб.
	X	Y
№1	5	312
№2	7	415
№3	9	521
№4	12	487
№5	14	517
№6	18	549
№7	21	538
№8	25	621
№9	28	594
№10	32	658

Задание 2

1. Известны результаты обследования 10 семей. Найти уравнение множественной регрессии
2. Рассчитать прогнозное значение накоплений, если доход составит 95 тыс.руб., а имущество 120 тыс. руб.

семья	доход	имущество	накопления
	X1	X2	У
№1	40	120	13
№2	55	86	16
№3	44	72	18
№4	30	26	32
№5	45	125	25
№6	80	75	15
№7	90	150	5
№8	80	145	8
№9	85	180	6
№10	87	65	42

Тема 2.6 Работа с массивами данных в EXCEL

Вопросы семинарского занятия:

1. Использование массивов для ввода большого объема информации
2. Присвоение имени массиву данных
3. Принципы выполнения вычислений с массивами данных
4. Использование массивов в формулах с применением функций

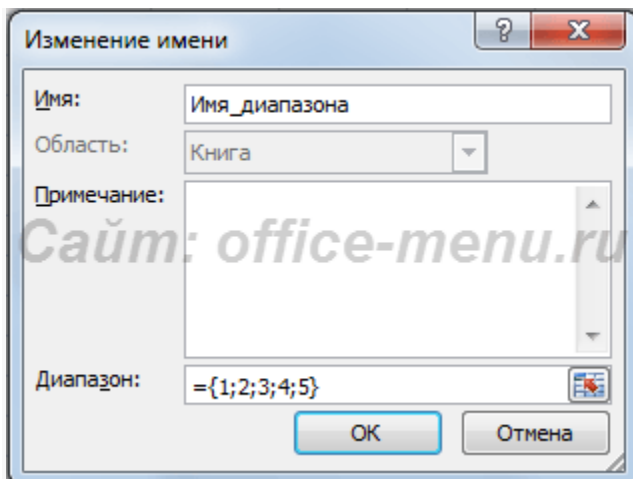
Вопросы для обсуждения:

1. В каком случае рекомендуется использовать массивы данных?
2. Какие клавиши необходимо использовать при выполнении расчетов с использованием массива данных?
3. Почему при вычислениях с использованием массива данных необходимо выделять ту область, в которой будет размещаться результат расчетов?

Практико-ориентированное задание:

Задание 1

1. Создайте синоним массива с помощью функции присвоения имен, расположенной на вкладке «Формулы» -> раздел «Определенные имена» -> кнопка «Диспетчер имен». В появившемся окне нажмите на кнопку «Создать», после чего появится следующая форма:



Имя – имя диапазона;

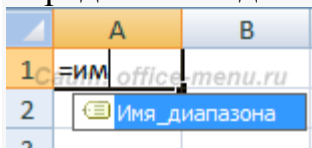
Область – место, где данное имя будет доступно;

Примечание – комментарий. Текст, введенный здесь, будет высвечиваться при выборе имени массива из определенной для него области;

Диапазон – сам массив в виде ссылки на диапазон либо массив констант «={...}».

После заполнения формы, нажмите «ОК».

Теперь данный массив доступен по заданному имени в ячейках из определенной для него области.



2. Операции с массивами

Название авто	Литраж бака, л	Расход, л на 100 км
Авто1	50	6
Авто2	60	7
Авто3	70	10
Авто4	80	12

3. Необходимо рассчитать, сколько километров сможет проехать каждый автомобиль, используя только один полный бак (скопируйте таблицу в книгу).

Сначала выделяем ячейки, в которых необходимо произвести расчет. Далее записываем в строку формул: $=B2:B5/C2:C5*100$, где “B2:B5” диапазон всех ячеек для литража, “C2:C5” диапазон всех ячеек для расхода. На данный момент это именно диапазоны, чтобы они превратились в массивы, нажмите одновременно клавиши Ctrl + Shift + Enter. Формула автоматически будет заключена в фигурные скобки, а расчет появится во всех предварительно выделенных ячейках.

**ОЦЕНКА ЭТАПА СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ
ОБУЧАЮЩИХСЯ В РАМКАХ ДИСЦИПЛИНЫ
«ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ»**

Виды профессиональной деятельности	Перечень компетенций	Этап их формирования в процессе освоения образовательной программы
	ОПК-7: способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности	Первый этап знает стандартный функционал современных информационно-коммуникационных технологий для решения задач профессиональной деятельности

Шкала оценивания –

«Достаточная сформированность этапа освоения компетенции по образовательной программе»

«Недостаточная сформированность этапа освоения компетенции по образовательной программе»

Критерии оценивания:

«Достаточная сформированность этапа освоения компетенции по образовательной программе» – обучающийся дает правильные ответы на более, чем 50% контрольных заданий для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этап формирования компетенции.

«Недостаточная сформированность этапа освоения компетенции по образовательной программе» – обучающийся не дает правильные ответы на более, чем 50% контрольных заданий для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этап формирования компетенции.

**Оценочные материалы по дисциплине
«Информационные технологии в управлении»**

Контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этап формирования компетенции ОПК-7

Вариант 1

1. Информационная система включает (укажите наиболее полный и правильный перечень компонентов)...

а) данные; техническое обеспечение; программное обеспечение; специалисты, работающие в системе

б) данные; техническое обеспечение; программное обеспечение;

в) данные; техническое обеспечение; программное обеспечение; руководители организации

2. Информационно-коммуникационные технологии – это

а) электронные и информационные способы обработки визуальной информации

а) совокупность методов, производственных процессов и программно-технических средств, интегрированных с целью сбора, обработки, хранения, распространения, отображения и использования информации в интересах ее пользователей

в) электронные и информационные способы обработки текстовой информации

3. Информационная безопасность – это

а) программные средства борьбы с вирусами; резервное копирование и архивирование особо важных документов

б) защищенность информации и поддерживающей инфраструктуры от случайных или преднамеренных воздействий естественного или искусственного характера, которые могут нанести неприемлемый ущерб субъектам информационных отношений, в том числе владельцам и пользователям информации и поддерживающей инфраструктуры

в) нормативные акты, подразумевающие административную и уголовную ответственность за хищение информации

4. Укажите, с помощью какой формулы можно автоматически определить просрочен или нет товар?

	А	В	С	Д
1	Товар	Срок годности	Срок хранения	Просроченные товары
2	Молоко	5	3	
3	Творог	12	10	
4	Сыр	14	18	просрочен
5	Кефир	5	7	просрочен
6	Йогурт	24	20	
7	Сметана	7	2	

а) =СЧЕТЕСЛИ(С2>В2;"просрочен";" ")

б) =ЕСЛИ(С2>В2;"просрочен";" ")

в) =СУММЕСЛИ(С2>В2;"просрочен";" ")

5. Укажите, с помощью какой формулы можно автоматически подсчитать количество месяцев, в которых план был не выполнен?

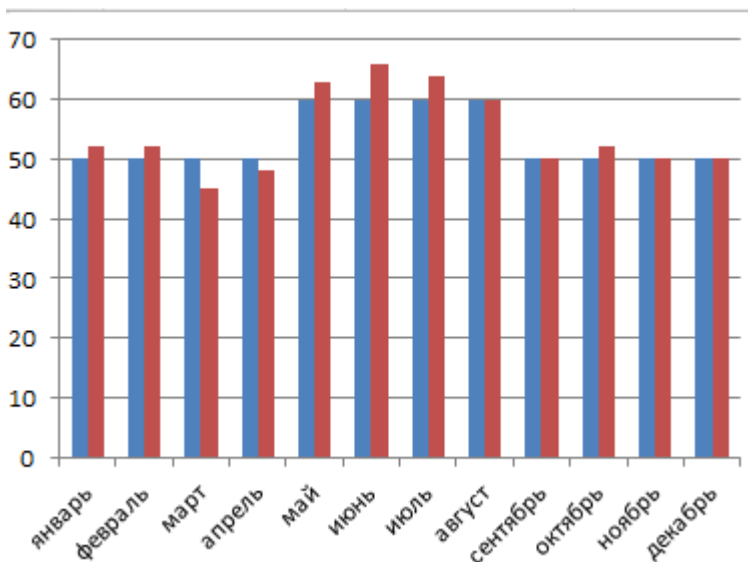
	A	B	C	D	E	F
1	Месяц	План	Факт	Стоимость товара		Отметка о выполнении плана
2	январь	50	55	600		выполнен
3	Февраль	60	58	580		не выполнен
4	Март	75	80	650		выполнен
5	Апрель	80	75	6330		не выполнен
6	Май	70	80	620		выполнен
7	Июнь	75	90	640		выполнен

а) =СЧЁТЕСЛИ(F2:F7;"не выполнен")

б) =СЧЕТЕСЛИ(C2>=B2;"выполнен";"не выполнен")

в) =СУММЕСЛИ(C2>=B2;"выполнен";"не выполнен")

6. Укажите тип следующей диаграммы



а) график

б) точечная

в) гистограмма

Вариант 2

1. Цель информационных технологий управления – это

а) получение необходимых отчетов

б) удовлетворение информационных потребностей сотрудников, связанных с принятием решений

в) создание справочников, введение в память компьютера необходимых постоянных данных

2. Процесс, использующий совокупность средств и методов сбора, обработки и передачи данных для получения информации нового качества о состоянии объекта, процесса или явления – это

- а) информационный ресурс
- б) информационная технология
- в) информационная система

3. Для обеспечения информационной безопасности должно быть настроено и включено ведение журналов действий пользователей и администраторов, в которых:

- а) должны отражаться все входы в информационную систему (дата-время начала сессии; имя пользователя (логин); IP-адрес или имя компьютера)
- б) перечислены логины и пароли всех пользователей системы
- в) перечислены все программные продукты, установленные на компьютере

4. Укажите, с помощью какой формулы можно определить автоматически для каждого сотрудника то, что его зарплата выше или ниже средней?

	А	В	С
1	Ф.и.о	Зарплата	Выше или ниже средней
2	Иванов	28000	выше
3	Петров	12000	ниже
4	Сидоров	14000	ниже
5	Галкин	22500	выше
6	Воробье в	24000	выше
7	Соколов	12000	ниже
8	Средняя зарплата	18750,00	

- а) =СУММЕСЛИ(В2>=\$В\$8;"выше";"ниже")
- б) =СЧЕТЕСЛИ(В2>=\$В\$8;"выше";"ниже")
- в) =ЕСЛИ(В2>=\$В\$8;"выше";"ниже")

5. Укажите, с помощью какой формулы можно автоматически подсчитать количество сотрудников, которым была начислена премия?

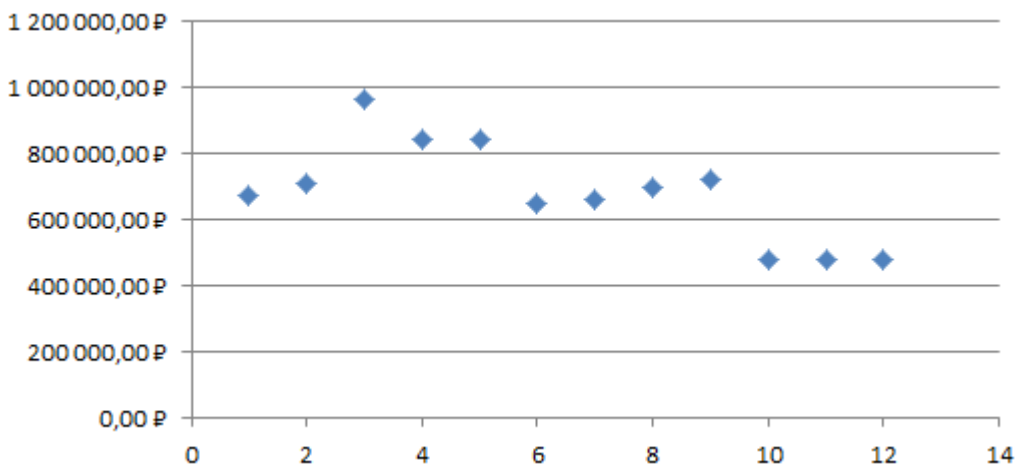
	A	B	C	D	E
1	Фии	Оклад	Кол-во отраб. дней	Сумма к начислению	Премия
2	Иванов	25000	23	25000,00	2500
3	Петров	22000	23	22000,00	2200
4	Сидоров	35000	22	33478,26	0
5	Галкин	32000	21	29217,39	0
6	Воробье в	27000	20	23478,26	0
7	Соколов	24000	23	24000,00	2400

а) =СЧЁТЕСЛИ(E2:E7;">0")

б) =СУММЕСЛИ(E2:E7;">0")

в) =ЕСЛИ(E2:E7;">0")

6. Укажите тип следующей диаграммы



а) график

б) точечная

в) гистограмма

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине Аутсорсинг и аутстаффинг в управлении персоналом

Тема 1. Сущность и виды аутсорсинга

Вопросы для обсуждения

1. Сущность аутсорсинга и анализ подходов различных авторов.
2. Отличие аутсорсинга от сделок купли-продажи.
3. Критерии применения аутсорсинга в бизнесе.
4. Признаки аутсорсинга. Классификация признаков.
5. Внутренний и внешний аутсорсинг.
6. Аутсорсинг бизнес-процессов.
7. Преимущества аутсорсинга.
8. Риски аутсорсинга.
9. Сущность и целесообразность использования инсорсинга

Логические задания:

1. Обоснуйте экономическую сущность аутсорсинга.
2. Дайте характеристику глобальному аутсорсингу.
3. Выделите основные тенденции развития современного рынка услуг аутсорсинга.
4. Проведите анализ рынка аутсорсинга.

Тема 2. Аутсорсинг в бизнесе

Вопросы для обсуждения

1. Отличие услуг от товаров. Развитие рынка услуг.
2. Сущность бизнес-процессов и особенности их перевода на аутсорсинг.
3. Субконтрактинг и его отличие от аутсорсинга.
4. План перехода на аутсорсинг функций или бизнес-процессов.
5. ИТ-аутсорсинг и его развитие в России и за рубежом.
6. Аутсорсинг в АПК: особенности применения.
7. Сущность финансового аутсорсинга.
8. Аутсорсинг организационного развития.

Тестовые задания

1. Вид рекрутинговой услуги когда фирма-провайдер проводит целенаправленные действия по трудоустройству персонала увольняемого из компании-заказчика в определенные сроки и на определенных условиях называется:

- а) лизинг персонала;
- б) аутплейсмент;
- в) массовый подбор;
- г) аутстаффинг.

2. Особый вид нестандартной занятости, который существует наряду с работой по срочным трудовым, договорам подряда и возмездного оказания труда, когда работники принимаются на работу в фирму с целью предоставления их в распоряжение третьей стороны, которая определяет им рабочее задание условия труда и контролирует его выполнение называется:

- а) временным персоналом;
- б) заемным трудом;
- в) аутплейсментом;
- г) аутсорсингом.

3. Основной целью подбора и предоставления временного персонала как рекрутинговой услуги является:

- а) уменьшение безработицы в регионах;
- б) сокращение издержек на рабочую силу в организациях и увеличение прибыли;
- в) повышение качества рабочей силы за счет привлечения высококвалифицированного персонала;
- г) повышение мобильности персонала в организации и ускорение перераспределения трудовых ресурсов по отраслям экономики и регионам страны.

4. Выведение персонала за штат оформление на работу в фирме — провайдере услуги называется:

- а) аутстаффингом;
- б) аутсорсингом;
- в) лизингом;
- г) аутплейсментом.

5. К основным формам заемного труда относятся: лизинг персонала, временное предоставление персонала (temporary staffing), а также:

- а) аутплейсмент;
- б) аутстаффинг;
- в) аутсорсинг;
- г) хедхантинг.

Тема 3. Аутсорсинг функций кадрового менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Что лежит в основе появления технологий аутсорсинга?
2. Перечислите основные тенденции влияющие на стратегию внедрения аутсорсинга.
3. Охарактеризуйте этапы эволюционного развития технологий аутсорсинга.

4. Опишите особенности аутсорсинга в российских условиях.
5. Назовите основные виды и формы аутсорсинга. Дайте их краткую характеристику.
6. Опишите главные элементы технологии принятия решения о переходе на аутсорсинг.
7. В чем заключаются особенности аутсорсинга HR -функций в российских компаниях?
8. Перечислите основные направления аутсорсинга персонала характерные для российских компаний.
9. Опишите этапы принятия решения по аутсорсингу функций кадрового менеджмента.
10. Перечислите критерии выбора поставщика аутсорсинговых услуг.
11. Что относится к критериям оценки эффективности деятельности организации-аутсорсера?
12. Охарактеризуйте опыт внедрения аутсорсинга в российскую практику.

Анализ практико-ориентированных заданий

Задание 1. Оценка сильных и слабых сторон деятельности ЧАЗ

Международное бюро труда в результате многолетних исследований определило следующие сильные стороны частных агентств по трудоустройству:

- сокращение времени необходимого для заполнения вакантных рабочих мест;
- распространение информации на рынке труда о вакантных рабочих местах;
- предвидение изменений в требованиях, предъявляемых на рынке труда и быстрая реакция позволяющая избегать проволочек и не допускать диспропорций;
- поддержка соответствия между предложением и спросом на определенные специальности и профессии посредством применения соответствующих методов отбора и найма рабочей силы недопущения тем самым потерь рабочей силы, которых можно избежать;
- оказание услуг которые в недостаточной степени удовлетворяются государственными службами занятости по причине растущей сложности спроса на специалистов того или иного профиля и их предложения;
- связь между безработицей и постоянной занятостью, обеспечиваемая, прежде всего, посредством временного трудоустройства постепенный возврат к активной деятельности лиц впервые приступающих к трудовой деятельности и лиц возвращающихся к ней;
- расширение круга источников информации о возможностях занятости повышение тем самым общего объема информации имеющейся на рынке труда;

- сокращение времени затрачиваемого при переходе работника с одного рабочего места на другое, с использованием для этого методов трудоустройства высвобождаемых трудящихся, что способствует усилению мобильности рабочей силы;

- предоставление профессиональной подготовки в связи с трудоустройством по кратковременному трудовому договору, что способствует сокращению разрыва между спросом и предложением на те или иные специальности.

Примеры злоупотреблений со стороны ЧАЗ

ЧАЗ оставляют на произвол судьбы трудящихся находящихся в наименее выгодном положении молодежь не получившую профессиональной подготовки долговременных безработных и занимаются лишь теми категориями трудящихся которых наверняка можно трудоустроить чтобы повысить свой торговый оборот и добиться более высокой прибыли.

ЧАЗ стремясь расширить свое влияние на рынке труда всегда готовы предоставлять заказчикам специалистов требуемой квалификации что заставляет работодателей прибегать к их услугам каждый раз когда возникает потребность в специалистах новой ориентации и освободиться от работников не имеющих этой квалификации.

В результате деятельности ЧАЗ компании заинтересованные в обновлении квалификации своего персонала могут не вкладывать средства в профессиональную подготовку или пере- подготовку существующего персонала а увольнять работников набирая через агентства уже подготовленные кадры. В результате этого усиливается текучесть кадров.

Когда ощущается дефицит специалистов определенной квалификации частные агентства не заинтересованы в изменении этой ситуации так как спрос превышает предложение и можно добиться частой ротации специалистов редкой специальности.

Для удовлетворения потребности предприятий в достижении собственной гибкости агентства по временному трудоустройству и другие частные агентства предлагают поставлять по их требованию работников только на период производственной необходимости тогда как агентства занимающиеся вопросами субподряда предлагают предприятиям избавиться от некоторых функций. Таким образом нельзя сказать что ЧАЗ способствуют усилению стабильности занятости • в условиях множественности агентств информация о вакансиях является разбросанной и получить ее могут только лица имеющие к ней доступ что мешает применению основополагающего принципа демократии о равенстве возможностей и обращения для всех трудящихся в области занятости.

Многие агентства не дают адекватной информации о своей деятельности государственным органам что искажает общую картину на рынке труда.

Вопросы

1. Какие сильные стороны характерны для российских ЧАЗ предоставляющих агентский персонал?

2. Приведите примеры злоупотреблений по предоставлению и использованию «заемных работников» в российских компаниях.

Тема 4. Лизинг персонала

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте понятие «лизинг». Каковы особенности понятия «лизинг персонала».
2. Расскажите о современных взглядах на понятие «лизинг персонала».
3. Проведите сравнение схем договорных отношений при лизинге персонала. Каковы условия их применения.
4. Дайте характеристику основных этапов при реализации технологии предоставления временного «лизингового» специалиста.
5. В чем заключаются особенности найма лизингового персонала.
6. Расскажите о зарубежном опыте применения лизинга персонала.
7. Охарактеризуйте опыт использования лизинговых форм занятости в России.

Тестовые задания.

1. Что из нижеперечисленного не регулирует лизинговую деятельность?

1. Федеральный закон "О финансовой аренде (лизинге)" №164-ФЗ;
2. Гражданский кодекс РФ;
3. Федеральный закон "О валютном регулировании и валютном контроле" №173-ФЗ;
4. Налоговый кодекс РФ;
5. Федеральный закон "О налогах на имущество физических лиц" №2003-1;
6. Конвенция УНИДРУА "О международном финансовом лизинге";
7. Федеральный закон "О защите конкуренции" №135-ФЗ;
8. Таможенный кодекс РФ;
9. Федеральный закон "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём" №115-ФЗ.

2. В соответствии с действующим российским законодательством предметом лизинга могут быть:

1. Любые непотребляемые объекты, за исключением земельных участков и других природных объектов;
2. Только движимое имущество;
3. Любые объекты без исключения.

3. Лизингом могут воспользоваться:

1. Только юридические лица;

2. Юридические лица и физические лица, зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей;

3. Некоммерческие организации

4. Все желающие

4. Как буквально можно перевести термин «аутстаффинг»:

1. Внеплановый;

2. Внештатный;

3. Внеочередной;

4. Внепроизводственный

5. Снижение какого риска возможно при использовании аутстаффинга?

1. Недополучения прибыли;

2. Потери имущества;

3. Возникновения неэффективной структуры кадров

Тема 5. Аутстаффинг персонала

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключаются особенности аутстаффинга персонала по сравнению с другими формами заемного труда?

2. Назовите положительные характеристики аутстаффинга для клиента.

3. Приведите характеристики моделей услуг аутстаффинга предоставляемых на рынке в современных условиях.

4. В чем проявляется сущность проблем использования технологии аутстаффинга для рекрутинговых агентов?

5. Перечислите основные услуги предоставляемые фирмой-аутстаффером.

6. В чем особенности договорного регулирования отношений возникающих при аутстаффинге персонала?

Тестовые задания

1. Передача организацией определенных производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области называется:

1) аутсорсинг;

2) аутстаффинг;

3) лизинг;

4) аутплейсмент.

2. Как буквально можно перевести термин «аутстаффинг»:

1) внеплановый;

2) внештатный;

- 3) внеочередной;
- 4) непроизводственный.

3. Среди преимуществ аутстаффинга можно назвать (например, 3-4 преимущества):

4. Снижение какого риска возможно при использовании аутстаффинга?

- 1) недополучение прибыли;
- 2) потери имущества;
- 3) возникновения неэффективной структуры кадров.

5. Вывод непрофильных услуг на аутсорсинг и аутстаффинг позволит:

- 1) более эффективно контролировать издержки деятельности государственных учреждений;
- 2) получить дополнительные доходы в бюджет;
- 3) повысить качество услуг;
- 4) более эффективно контролировать издержки деятельности государственных учреждений, а также повысить качество услуг.

Тема 6. Аутплейсмент: классификация и взаимосвязь с кадровыми технологиями

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте сущность аутплейсмента и его роль в регулировании ситуации на рынке труда.
2. Расскажите об основных этапах технологии аутплейсмента.
3. В чем заключаются особенности аутплейсмента в российских условиях?
4. Перечислите функции аутплейсмента.
5. Какие виды аутсплейсмента вы знаете?
6. Перечислите и дайте краткую характеристику этапов внедрения и реализации внутреннего аутплейсмента.
7. Дайте краткую характеристику основных этапов аутплейсмента практикуемых на российском рынке труда.
8. Приведите основные преимущества применения технологии аутплейсмента на современном рынке труда.

Тестовые задания

1. Социальная функция аутплейсмента состоит:
 - а) в совершенствовании профессионально-квалификационной структуры работников;
 - б) повышении уровня занятости;
 - в) поиске спонсоров программ;

г) развитию информационной базы предприятия.

2. Передача непрофильной функции другому подразделению внутри организации называется:

- а) аутсорсинг;
- б) инсорсинг;
- в) аутстаффинг;
- г) реплейсмент.

3. Передача аутсорсеру конкретных функций или частей бизнес-процессов компании когда ряд взаимосвязанных функций выполняются компанией самостоятельно называется:

- а) критичным аутсорсингом;
- б) частичным аутсорсингом;
- в) коллективным аутсорсингом;
- г) параллельным аутсорсингом.

4. К критериям эффективности деятельности организации-аутсорсера относят уровень ее возможностей, надежность, ... добавьте пропущенное, профессиональный потенциал, потенциальную экономию, качество сервиса, экспертизу и контроль управленческие навыки:

- а) гибкость;
- б) упругость;
- в) лояльность;
- г) практичность.

5. Передача аутсорсеру конкретных функций или частей бизнес-процессов компании, когда ряд взаимосвязанных функций выполняются компанией самостоятельно, называется:

- а) критичным аутсорсингом;
- б) частичным аутсорсингом;
- в) коллективным аутсорсингом;
- г) параллельным аутсорсингом.

6. Социальное партнерство в трудовой сфере — это:

а) согласование взаимоотношений между наемными работниками на уровне предприятия;

б) тип и система отношений между работодателями и представителями наемных работников, при которых, в рамках социального мира, обеспечивается согласование их важнейших социально-трудовых отношений;

в) тип и система отношений между правительством и коллективами предприятий нацеленные на повышение оплаты труда работников;

г) согласование отношений правительства наемных работников и работодателей по поводу повышения оплаты труда и улучшения условий труда;

7. Система регулирования социально-трудовых отношений и согласования интересов наемных работников и работодателей посредством заключения коллективных договоров и соглашений — это:

- а) социальное партнерство;

- б) социальная поддержка;
- в) социальное обеспечение;
- г) нет ответа.

**Оценочные материалы для проведения текущей
аттестации по дисциплине «Безопасность жизнедеятельности»
ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

Задания в тестовой форме к теме 1.1

1. Предметом безопасности жизнедеятельности являются:

- 1) массовые заболевания;
- 2) взаимодействия между людьми;
- 3) дисциплина, изучающая опасности и защиту от них.

2. Что представляет собой безопасность жизнедеятельности как научная дисциплина:

- 1) область знаний, охватывающих теорию и практику повседневной жизни человека;
- 2) область практических знаний, о безмятежном и благоустроенном существовании современного человека;
- 3) область научных знаний, охватывающих теорию и практику защиты человека от опасных и вредных факторов во всех сферах человеческой деятельности, сохранение безопасности и здоровья в среде обитания;
- 4) область теоретических знаний о сохранении здоровья человека;
- 5) область теоретических знаний о деятельности службы безопасности и охранных предприятий.

3. Безопасность жизнедеятельности – это:

- 1) безмятежный и благоустроенный быт современного человека;
- 2) наука о комфортном и безопасном взаимодействии человека с техносферой;
- 3) вся сумма факторов, воздействующих на человека в быту;
- 4) деятельность службы безопасности;
- 5) совокупность факторов, воздействующих на человека в процессе трудовой деятельности.

4. Безопасность жизнедеятельности призвана интегрировать комплекс знаний, необходимых для обеспечения:

- 1) комфортного состояния человека;
- 2) безопасности человека в окружающей среде;
- 3) комфортного состояния человека и безопасности во взаимодействии его со средой обитания;
- 4) безопасности среды обитания;
- 5) условий для высокоэффективной трудовой деятельности.

5. Какие вопросы решает безопасность жизнедеятельности?

- 1) обеспечение безопасности в бытовой и производственной среде;
- 2) обеспечение безопасности жизнедеятельности в городской среде;
- 3) обеспечение безопасности в окружающей природной среде;
- 4) обеспечение безопасности в чрезвычайных ситуациях мирного и военного времени
- 5) все перечисленные.

6. Основным направлением в практической деятельности в области безопасности жизнедеятельности является:

- 1) мониторинг среды и контроль источников опасностей;
- 2) формирование требований безопасности и экологичности к источникам опасностей;
- 3) разработка и использование средств защиты от опасностей;
- 4) профилактика причин и предупреждения условий возникновения опасных ситуаций;
- 5) использование системы льгот и компенсаций и др.

7. Что выступает правовой основой охраны окружающей среды и обеспечения необходимых условий жизнедеятельности человека:

- а) федеральный закон «Об охране атмосферного воздуха»;
- б) строительные нормы и правила;
- в) федеральный закон «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения»;
- г) система стандартов «Охрана природы».

8. Какая организация осуществляет общее наблюдение за состоянием окружающей среды:

- а) Росгидромет;
- б) Министерство природных ресурсов РФ;
- в) Министерство здравоохранения РФ;
- г) Министерство РФ по атомной энергии.

9. Служба охраны труда должна создаваться на предприятиях или в организациях с численностью персонала:

- а) 100 и менее человек;
- б) больше 100 человек;
- в) больше 300 человек.

10. Какой орган управления РФ осуществляет координацию деятельности государственных и местных органов в области предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций:

- а) Министерство финансов РФ;

- б) Министерство РФ по делам ГО и ЧС и ликвидации последствий стихийных бедствий (МЧС);
- в) Министерство здравоохранения РФ;
- г) Министерство внутренних дел РФ.

11. Как называется величина возможного уровня экономического ущерба, причиненного аварией или катастрофой:

- а) опасность;
- б) риск;
- в) уязвимость;
- г) экономический ущерб.

12. Какой метод оценки опасности чрезвычайной ситуации применяется при отсутствии массива данных или малой изученности объекта оценки:

- а) экономико-статистический;
- б) комбинированный;
- в) экспертных оценок.

13. К какому виду экономического ущерба относятся расходы на приобретение необходимых медикаментов и оборудования в процессе ликвидации последствий аварий, катастроф и стихийных бедствий:

- а) к косвенному;
- б) к прямому.

14. В каком году было создано Министерство Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий:

- а) в 1961 г.;
- б) в 1990 г.;
- в) в 1994 г.

15. Какие задачи выполняет РСЧС в режиме повседневной деятельности:

- а) оперативное управление ходом аварийно-спасательных и других неотложных работ;
- б) подготовку к конкретным ЧС и смягчению их последствий;
- в) наблюдение и контроль за состоянием природной среды и потенциальноопасных объектов.

16. На какой режим работы переходит РСЧС при ухудшении радиационной, химической или сейсмической обстановки:

- а) повседневной деятельности;
- б) повышенной готовности;

в) чрезвычайный режим.

17. Для чего создана Единая Государственная система предупреждения и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций (РСЧС)?

а) создана на случай возникновения массовых беспорядков;

б) создана для проведения мероприятий по предупреждению чрезвычайных ситуаций;

в) создана для снижения возможного размера ущерба;

г) создана для максимально возможного снижения размеров потерь в случае возникновения чрезвычайных ситуаций.

18. Какие задачи призвана решать Российская Единая Государственная система предупреждения и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций (РСЧС)?

а) самые разнообразные задачи;

б) задачи, охватывающие все сферы деятельности народного хозяйства страны;

в) задачи обеспечения безопасности населения и защиты окружающей среды, а также сил быстрого реагирования на все чрезвычайные ситуации, где бы они не происходили;

19. Что представляет собой организация Российской Единая Государственная система предупреждения и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций (РСЧС)?

а) состоит из хорошо законспирированных сотрудников, работающих в тылу противника;

б) состоит из вооруженных отрядов;

в) состоит из функциональных подсистем;

г) состоит из территориальных подсистем и имеет пять уровней: федеральный, региональный, территориальный, местный и объектовый

20. Что такое Гражданская оборона (ГО)?

а) оборона от терроризма, бандитизма силами мирных граждан;

б) система мероприятий, направленных на сохранение, бережное использование и воспроизводство природных ресурсов;

в) система оборонных заказов, которые выполняются на гражданских предприятиях и военно-промышленных комплексах;

г) система оборонных, инженерно-технических и организационных мероприятий, осуществляемых в целях защиты гражданского населения и объектов народного хозяйства от опасностей, возникающих при военных действиях.

21. Что представляет собой организация и ведение Гражданской обороны в Российской Федерации?

- а) это борьба с терроризмом и бандитизмом силами граждан;
- б) это одна из важнейших функций государства;
- в) это одна из составных частей оборонного строительства;
- г) это важнейший элемент национальной безопасности.

22. Для ведения спасательных и других неотложных работ имеются силы ГО, которые включают:

- а) войска ГО и невоенизированные формирования, а так же могут привлекаться ведомственные формирования
- б) войска МОРФ
- в) Российское космическое агентство
- г) ФСБ

23. В министерствах и ведомствах РФ созданы самостоятельные подразделения

- а) штабы ГО и ЧС
- б) спецуправление
- в) группы
- г) секторы

24. РСЧС состоит из следующих уровней

- а) региональный и глобальный
- б) частный, объектовый, местный
- в) федеральный, региональный, территориальный, местный, объектовый
- г) федеральный, краевой, республиканский

25. РСЧС состоит из

- а) региональных и местных подсистем
- б) краевых и областных подсистем
- в) республиканских и областных подсистем
- г) территориальных и функциональных подсистем

26. Органом управления ГО на федеральном уровне является

- а) Государственный комитет по ГО и ЧС
- б) Правительство РФ

- в) Федеральная служба России по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды
- г) МЧС России

Задания в тестовой форме к теме 1.5

1. Сирены и прерывистые гудки предприятий и транспортных средств означают сигнал оповещения:

- а) «Внимание! Опасность!»
- б) «Внимание всем!»
- в) «Тревога».

2. Находясь дома, вы слышите прерывистые гудки предприятия и машин. Ваши действия:

- а) немедленно покинете помещение и спуститесь в убежище;
- б) плотно закроете все форточки и двери;
- в) немедленно включите телевизор, радиоприемник и будите слушать сообщение.

3. Если сигнал об угрозе нападения противника застал вас дома, необходимо:

- а) оставаться дома, плотно закрыв окна и двери;
- б) быстро покинуть здание и спуститься в ближайшее убежище;
- в) покинуть здание и отойти от него на безопасное расстояние.

4. Если сигнал об угрозе нападения противника застал вас в общественном месте, необходимо:

- а) покинуть общественное место и отойти от него на безопасное расстояние;
- б) покинуть общественное место, попытаться доехать до дома и укрыться там;
- в) выслушать указания администратора о месте нахождения укрытия и быстро направиться туда.

5. Если сигнал об угрозе нападения противника застал вас на улице, необходимо:

- а) быстро попасть домой;
- б) укрыться в том районе, где застал сигнал;
- в) сообщить родственникам о тревоге.

6. При объявлении эвакуации граждане обязаны взять с собой:

- а) личные вещи, документы, продукты питания, хозяйственные и туалетные принадлежности, необходимый ремонтный инструмент;
- б) документы, продукты питания, спальные и туалетные принадлежности, средства индивидуальной защиты;
- в) личные вещи, документы, продукты питания, туалетные принадлежности, средства индивидуальной защиты.

7. Что необходимо сделать в квартире перед уходом на сборный эвакуационный пункт:

- а) закрыть и забить досками окна и форточки, отключить все осветительные и электронагревательные приборы, вывернуть электролампочки, закрыть краны водопроводной и газовой сетей;
- б) закрыть окна и форточки, закрыть краны водопроводной и газовой сетей, произвести влажную уборку помещений, все вещи с балкона и коридоров внести в комнату, закрыть квартиру на замок;
- в) закрыть окна и форточки, отключить все осветительные и электронагревательные приборы, закрыть краны водопроводной и газовой сетей.

8. К коллективным средствам защиты относятся:

- а) убежище и противорадиационные укрытия;
- б) противогазы и респираторы;
- в) средства защиты кожи и респираторы на всех работников предприятия.

9. Противорадиационное укрытие защищает:

- а) от ударной волны;
- б) от АХОВ;
- в) от радиоактивного заражения.

10. Противогаз служит для защиты органов дыхания, лица и глаз:

- а) от отравляющих веществ и высоких температур внешней среды при пожаре;
- б) от отравляющих, радиоактивных веществ и бактериальных средств;
- в) от радиоактивных веществ и бактериальных средств.

11. К простейшим средствам защиты органов дыхания относятся:

- а) фильтрующие гражданские и промышленные противогазы;
- б) ватно-марлевая повязка и противопыльная тканевая маска;
- в) фильтрующие детские, изолирующие противогазы и респираторы.

12. Из предметов бытовой одежды наиболее пригодны для защиты кожи:

- а) плащи и накидки из прорезиненной ткани или покрытые хлорвиниловой плёнкой;
- б) любая верхняя одежда;
- в) короткие куртки, пиджаки.

13. Цель йодной профилактики не допустить:

- а) поражение щитовидной железы;
- б) возникновение лучевой болезни;
- в) внутреннего облучения.

14. Для обеззараживания АХОВ, попавших на тело и одежду человека, на средства индивидуальной защиты и инструмент, нужно использовать:

- а) индивидуальные противорадиационные пакеты;
- б) индивидуальные перевязочные пакеты;
- в) индивидуальные противохимические пакеты.

15. Для удаления с наружных покровов животных радиоактивной пыли, обезвреживание вредных и ядовитых веществ, а также возбудителей инфекционных болезней проводятся:

- а) санитарная обработка;
- б) специальная обработка;
- в) ветеринарная обработка.

16. Дезинфекция зараженных продуктов растениеводства проводится с помощью:

- а) химических средств, повышенной температуры или проварки;
- б) биологических средств, пониженной температуры или прожаривания;
- в) проветривание и замораживания.

17. Что включает в себя комплекс основных мероприятий, способствующий обеспечению безопасности населения в чрезвычайных ситуациях:

- а) своевременное оповещение, мероприятия противорадиационной и противохимической защиты, укрытие в защитных сооружениях, использование средств индивидуальной защиты и эвакуации;
- б) телевизионное вещание, радиовещание;
- в) электросирены, различные сигнальные устройства
- г) использование бомбоубежищ

18. Основными способами защиты населения являются:

- а) Укрытие людей в приспособленных под нужды защиты населения помещениях производственных, общественных и жилых зданий, специальных защитных сооружениях, эвакуация населения из зон чрезвычайных ситуаций;
- б) использование населением знаний об основах гражданской обороны и средствах массовой защиты;
- в) использование населением средств индивидуальной защиты органов дыхания и кожных покровов, а также проведение мероприятий медицинской защиты;
- г) проведение аварийно-спасательных и других неотложных работ в зонах чрезвычайных ситуаций

19. Каким основным способом осуществляется оповещение населения о чрезвычайных ситуациях в мирное время и в условиях войны:

- а) передачей информации по телефонной сети;
- б) передачей информации от человека к человеку;
- в) речевой информацией с использованием государственных сетей проводного радиовещания;
- г) речевой информацией с использованием местных сетей проводного телевизионного вещания.

20. По сигналу “Внимание всем!” необходимо:

- а) надеть средства индивидуальной защиты, покинуть помещение, быстро направиться в убежище;
- б) быстро спуститься на лифте на улицу;
- в) включить радио и телевизор и прослушать информацию органов управления ГО и ЧС

21. К средствам коллективной защиты относятся:

- а) противогаз, противопылевая тканевая маска;
- б) ватно-марлевые повязки
- в) костюм Л-1
- г) убежище, противорадиационное укрытие, открытые и перекрытые щели

22. Эвакуация населения это

- а) организованный вывоз(вывод) людей из зоны ЧС в безопасную зону;
- б) приспособление людей к новым климатогеографическим условиям;
- в) состояние людей после длительного физического напряжения;
- г) воздействие на поверхность тела разных температур посредством водных и воздушных масс

23. Сирены и прерывистые гудки предприятий и транспортных средств означают сигнал оповещения:

- а) «Внимание! Опасность!»
- б) «Внимание всем!»
- в) «Тревога».

24. При объявлении эвакуации граждане обязаны взять с собой:

- а) личные вещи, документы, продукты питания, хозяйственные и туалетные принадлежности, необходимый ремонтный инструмент;
- б) документы, продукты питания, спальные и туалетные принадлежности, средства индивидуальной защиты;
- в) личные вещи, документы, продукты питания, туалетные принадлежности, средства индивидуальной защиты.

25. Что необходимо сделать в квартире перед уходом на сборный эвакуационный пункт:

- а) закрыть и забить досками окна и форточки, отключить все осветительные и электронагревательные приборы, вывернуть электролампочки, закрыть краны водопроводной и газовой сетей;
- б) закрыть окна и форточки, закрыть краны водопроводной и газовой сетей, произвести влажную уборку помещений, все вещи с балкона и коридоров внести в комнату, закрыть квартиру на замок;
- в) закрыть окна и форточки, отключить все осветительные и электронагревательные приборы, закрыть краны водопроводной и газовой сетей.

26. К индивидуальным средствам защиты относятся:

- а) убежище и противорадиационные укрытия;
- б) противогазы и респираторы;
- в) средства защиты кожи

27. Противорадиационное укрытие защищает:

- а) от ударной волны;
- б) от СДЯВ;
- в) от радиоактивного заражения.

28. Для чего необходимы средства индивидуальной защиты человека:

- а) для защиты от бытовых травм;
- б) предохраняют от попадания на кожные покровы радиоактивных, отравляющих веществ и бактериальных средств;
- в) предохраняют от попадания внутрь организма зараженного воздуха;
- г) предохраняют от попадания внутрь организма радиоактивных, отравляющих веществ и бактериальных средств.

29. На какие группы подразделяются средства индивидуальной защиты человека:

- а) на средства индивидуальной защиты эндокринной и лимфатической систем;
- б) на средства индивидуальной защиты органов дыхания;
- в) на медицинские средства: пакет перевязочный, аптечка индивидуальная АИ - 2, индивидуальный противохимический пакет ИПХ - 8;
- г) на средства индивидуальной защиты кожи.

30. Что относится к средствам защиты органов дыхания:

- а) специальная салфетка;

- б) фильтрующие противогазы;
- в) респираторы;
- г) ватно-марлевая повязка и противопыльная тканевая маска ПТМ-1;
- д) накладки, резиновые сапоги и перчатки

31. Для чего предназначен пакет перевязочный медицинский:

- а) для удаления пыли и грязи;
- б) для очищения зараженных участков кожи;
- в) для наложения стерильных повязок на раны;
- г) для наложения стерильных повязок на ожоги.

Задания в тестовой форме к теме 1.12

Чрезвычайная ситуация и защита населения от их последствий.

1. Признаками приближающегося землетрясения могут быть:

- а) голубоватое свечение внутренней поверхности домов, искрение близко расположенных (но не соприкасающихся) электрических проводов, запах газа в районах, где раньше этого не намечалось, вспышки в виде рассеянного света зарниц;
- б) резкое изменение погодных условий, самовоспламенение и самовозгорание горючих веществ и материалов, выпадение обильных осадков в виде дождя или снега;
- в) короткое замыкание электросети, непонятный гул, качание люстры и дрожание стекол в окнах.

2. Наиболее подходящие места для укрытия в здании при землетрясении:

- а) места под подоконником, внутри шкафов, гардеробов, углы, образованные внутренними перегородками;
- б) места под прочно закрепленными столами, рядом с кроватями, у колонн, проемы в капитальных внутренних стенах, углы, образованные капитальными внутренними стенами, дверные проемы;
- в) вентиляционные шахты и короба, балконы и лоджии, места внутри кладовок и встроенных шкафов.

3. При извержении вулкана, находясь в непосредственной близости от него, необходимо:

- а) убежать перпендикулярно направлению движения потоков лавы;
- б) защищать органы дыхания, следовать в укрытие;
- в) укрыться за большим камнем.

4. Наибольшую опасность при извержении вулкана представляют:

- а) взрывная волна и разброс обломков;

- б) водяные и грязекаменные потоки;
- в) резкие колебания температуры;
- г) тучи пепла и газов («палящая туча»).

5. Наиболее безопасные места при сходе оползней, обвалов, лавин:

- а) склоны гор, где оползневые процессы не очень интенсивны, ущелья и выемки между горами;
- б) возвышенности, расположенные с противоположной стороны селеопасного направления, склоны гор и возвышенностей, не расположенные к оползневому процессу;
- в) долины между гор с селе- и лавиноопасными участками, большие деревья с толстыми стволами, большие камни, за которыми можно укрыться.

6. Находясь дома в селеопасном районе, вы услышали сообщение об угрозе схода селя. Ваши действия:

- а) соберете все ценное имущество во дворе и укроете его в помещении, сами укроетесь в погребе;
- б) плотно закроете вентиляционные и другие отверстия, все двери и окна, будите выходить на склон горы через ущелье или небольшую долину;
- в) выйдете из здания и направитесь в безопасное место, предупредите соседей об угрозе селя, будите выходить на склон горы, находящийся на селебезопасном направлении.

7. Во время прохождения лавиноопасного участка в горах вы с группой туристов увидели внезапный сход снежной лавины. Ваши действия:

- а) быстро начнете организованный выход из лавиноопасного участка;
- б) разделитесь на несколько групп, каждая из которых начнет самостоятельно спускаться в долину;
- в) при помощи веревок закрепитесь за большие камни;
- г) укроетесь за скалой или ее выступом, ляжете и прижметесь к земле, закрыв голову руками.

8. Принцип работы одного из указанных приборов напоминает принцип действия смерча:

- а) пылесос;
- б) утюг;
- в) газовая плита;
- г) холодильник.

9. Безопасные естественные укрытия на улице во время урагана и бури:

- а) большие отдельно стоящие деревья, крупные камни;
- б) столбы, мачты, линии электропередачи;

в) овраги, ямы, рвы, канавы, кюветы дорог.

10. При внезапном возникновении урагана, бури, смерча вы должны:

- а) закрыть двери и встать у оконных проемов, чтобы можно было увидеть окончание урагана, бури, смерча;
- б) отойти от окон, перейти в наиболее безопасное место, дождаться снижения порыва ветра, перебраться в наиболее надежное укрытие;
- в) подняться на чердак, закрыться окна, переждать стихийное бедствие.

11. При угрозе наводнения и получении информации о начале эвакуации населения необходимо взять с собой:

- а) документ, удостоверяющий личность, водительские права, удостоверение или пропуск с места работы, сберегательную книжку, бланки квитанций на оплату квартиры;
- б) однодневный запас продуктов питания, паспорт или свидетельство о рождении; комплект нижней одежды, средства индивидуальной защиты органов дыхания или кожи;
- в) пакет с документами и деньгами, медицинскую аптечку, трехдневный запас продуктов, постельное белье, туалетные принадлежности, комплект верхней одежды и обуви.

12. При внезапном наводнении до прибытия помощи следует:

- а) оставаться на месте и ждать указаний по телевидению (радио), при этом вывесить белое или цветное полотенце, чтобы вас обнаружили;
- б) быстро занять ближайшее возвышенное место и оставаться там до схода воды, при этом подавать сигналы, позволяющие вас обнаружить;
- в) спуститься на нижний этаж здания и подавать световые сигналы.

13. Одним из последствий наводнения являются:

- а) нарушение сельскохозяйственной деятельности и гибель урожая;
- б) взрывы промышленных объектов в результате действия волны прорыва;
- в) возникновение местных пожаров, изменение климата.

14. При заблаговременном оповещении о приближении цунами необходимо:

- а) включить телевизор, радио, выслушать сообщения и рекомендации;
- б) открыть окна и двери нижних этажей;
- в) выйти из здания и направиться как можно ближе к побережью.

15. Действие цунами не опасно:

- а) в открытом океане;
- б) на равнинных побережьях;
- в) на побережьях с пологим берегом;
- г) в открытых бухтах и заливах.

16. Если вы оказались в лесу, где возник пожар, то необходимо:

- а) оставаться на месте до приезда пожарных;
- б) определить направление ветра и распространение огня быстро выходить из леса в наветренную сторону;
- в) определить направление ветра и распространение огня быстро выходить из леса в подветренную сторону.

17. При движении по зараженной радиоактивными веществами местности необходимо:

- а) периодически снимать средства индивидуальной защиты органов дыхания и кожи и отряхивать их от пыли, двигаться по высокой траве и кустарнику, принимать пищу и пить только при ясной безветренной погоде.
- б) находиться в средствах индивидуальной защиты, избегать движения по высокой траве и кустарнику, без надобности не садиться и не прикасаться к местным предметам, не принимать пищу, не пить, не курить, не поднимать пыль и не ставить вещи на землю;
- в) находиться в средствах индивидуальной защиты, периодически снимать их и отряхивать от пыли, двигаться по высокой траве и кустарнику, не принимать пищу, не курить, не поднимать пыль и не ставить вещи на землю.

18. Наиболее сильной проникающей способностью обладает:

- а) альфа-излучение
- б) бета-излучение;
- в) гамма-излучение.

19. Проникающая радиация может вызвать:

- а) лучевую болезнь;
- б) поражение центральной нервной системы.
- в) поражение опорно-двигательного аппарата.

20. В случае оповещения об аварии с выбросом АХОВ последовательность ваших действий будут следующей:

- а) включить радио, выслушать рекомендации, надеть средства защиты, закрыть окна, отключить газ, воду, электричество, взять необходимые вещи, документы и продукты питания, укрыться в убежище или покинуть район аварии;
- б) включить радио, выслушать рекомендации, надеть средства защиты, взять необходимые вещи, документы и продукты питания, укрыться в убежище или покинуть район аварии;
- в) надеть средства защиты, закрыть окна, отключить газ, воду, электричество, погасить огонь в печи, взять необходимые вещи, документы и продукты питания, укрыться в убежище или покинуть район аварии;

21. Каковы будут ваши действия при аварии на химическом предприятии, если отсутствуют индивидуальные средства защиты, возможность укрытия в убежище и выхода из зоны аварии:

- а) выключить радио, отойти от окон и дверей и загерметизировать жилище;
- б) включить радио, и прослушать информацию, закрыть окна и двери, входные двери завесить плотной тканью и загерметизировать жилище;
- в) включить радио, перенести ценные вещи в подвал или отдельную комнату и подавать сигнал о помощи.

22. Выходить из зоны химического заражения следует:

- а) перпендикулярно направлению ветра;
- б) по направлению ветра;
- в) навстречу потоку ветра.

23. При герметизации помещений в случае аварий с выбросом АХОВ необходимо:

- а) закрыть, заклеить и уплотнить подручными материалами двери и окна;
- б) закрыть входные двери и окна, заклеить вентиляционные отверстия, заложить дверные проемы влажной тканью, заклеить и уплотнить подручными материалами оконные проемы;
- в) закрыть, заклеить и уплотнить подручными материалами двери и окна; при этом ни в коем случае не заклеивать вентиляционные отверстия.

24. Для приведения огнетушителя ОП-10 в действие необходимо:

- а) поднести огнетушитель к очагу пожара, прочистить спрыск (отверстие), поднять рукоятку до отказа на 180° , перевернуть огнетушитель вверх дном, встряхнуть и направить струю на очаг загорания;
- б) поднести огнетушитель к очагу пожара, перевернуть огнетушитель вверх дном, не трогая рукоятку, встряхнуть и направить струю на очаг загорания;
- в) поднести огнетушитель к очагу пожара, поднять рукоятку до отказа на 180° , не перевертывая его вверх дном, встряхнуть и направить струю на очаг загорания;

25. Для приведения в действие огнетушителя ОУ необходимо:

- а) сорвать пломбу и выдернуть чеку, направить раструб на пламя и нажать на рычаг;
- б) прочистить раструб, нажать на рычаг и направить на пламя;
- в) нажать на рычаг, взяться за раструб рукой, направить на пламя и держать до прекращения горения.

26. При работе с углекислотным огнетушителем ОУ не разрешается:

- а) прикасаться к раструбу руками без защитных перчаток;
- б) прикасаться к баллону огнетушителя в резиновых перчатках;

в) при тушении электроустановок подводить раструб близко к пламени.

27. К поражающим факторам взрыва относятся:

- а) высокая температура и волна прорыва;
- б) осколочные поля и ударная волна;
- в) сильная загазованность местности.

28. Как должен действовать пассажир, если автомобиль, в котором он ехал, упал в воду с моста и погружается на дно:

- а) ухватиться за водителя и ждать пока он вытащит пассажира из автомобиля;
- б) сделать глубокий вдох, подождать пока автомобиль полностью наполнится водой, открыть дверь и выбить стекло, выбраться из автомобиля и плыть вверх;
- в) быстро избавиться от верхней одежды, сделать несколько вдохов и выдохов, при заполнении автомобиля водой на половину выбраться через дверь или разбить лобовое стекло, резко всплыть.

29. Вы едете на заднем сиденье автомобиля один, в результате резкого торможения, автомобиль занесло, неизбежен удар о столб. Ваши действия:

- а) не дожидаясь удара, попытаетесь открыть двери и выбраться из автомобиля;
- б) лечь на сиденье закрыть голову руками, после удара и остановки, если возможно, выбраться наружу, вызвать «скорую помощь» и ДПС, при необходимости начать оказание помощи потерпевшим;
- в) опереться руками в переднее сидение, а ногами в пол, подсказать водителю, что следует делать, после удара выбраться наружу, вызвать «скорую помощь» и ДПС.

30. При столкновении движущегося автомобиля с неподвижным препятствием безопаснее удариться:

- а) левым крылом;
- б) правым крылом;
- в) серединой бампера.

31. Выберите наиболее лучшую точку опоры внутри движущегося трамвая, троллейбуса или автобуса:

- а) горизонтальный поручень над головой;
- б) поручень спинки кресла;
- в) вертикальный поручень у дверей.

32. Зонами опасности в метро являются:

- а) турникеты на входе, эскалатор, перрон, вагон поезда
- б) вход в метро и выход из него, площадка перед эскалатором;
- в) вагон поезда, эскалатор, переходы с одной станции на другую.

33.Вагон метрополитена, в котором вы едите, заполняется дымом. Ваши действия:

- а) попытаться открыть двери вагона и форточки, чтобы поступал свежий воздух, а затем осторожно передвигаться ближе к выходу;
- б) по внутренней связи передать сообщение машинисту, найти под сиденьем в вагоне огнетушитель, сохранять спокойствие, при остановке поезда в тоннеле и открытии дверей не выходить на пути;
- в) сообщить машинисту о необходимости экстренной остановки поезда и быстро занять место у выхода, как только поезд остановится в тоннеле, немедленно покинуть аварийный вагон.

34.Самые безопасные места в вагоне поезда – это:

- а) места у окон в коридоре купейного вагона;
- б) полки купе, расположенные против движения поезда;
- в) полки купе, расположенные в сторону движения поезда.

35.Какие вагоны поезда представляют наибольшую угрозу пассажирам при столкновении:

- а) средние вагоны;
- б) первый и последний вагон;
- в) два предпоследних вагона.

36.Назовите аварийные выходы в вагоне поезда:

- а) открываемые окна в третьем и в шестом купе со стороны поперечных полок;
- б) окна в туалетах;
- в) переходы через тамбуры в соседние вагоны.

37.В каких случаях нельзя скрывать стоп-кран и останавливать поезд даже в случаях крайней необходимости, например при пожаре:

- а) когда поезд едет со скоростью более 50км/ч;
- б) на мосту, в тоннеле и других местах, где может осложниться эвакуация людей;
- в) в пределах санитарной зоны населенного пункта.

38.При аварийной посадке самолета необходимо:

- а) руки сложить на животе, согнуться и поджать ноги;
- б) надеть спасательный жилет, руками упереться в спинку переднего сиденья, а голову зажать между коленями;
- в) согнуться, наклонить голову как можно ниже и прикрыть ее руками, упереться ногами в спинку переднего сиденья.

39.Действия пассажиров при пожаре на борту самолета:

- а) немедленно наденете кислородную маску, защитите от ожогов тело и будьте ждать спасателей;
- б) защититесь от ожогов, закрыв открытые участки тела, пригнетесь и поползете к выходу на четвереньках, прикрыв рот и нос платком или элементами одежды, смоченными жидкостью; оказавшись за бортом, быстро отойдете от самолета;
- в) попросите бортпроводницу принести бутылку с минеральной водой, по спинкам кресла проберетесь к выходу, обливая себя водой на ходу, оказавшись за бортом, встанете около самолета на случай, если понадобится помощь.

40. Самолет произвел вынужденную посадку на воду. Вам необходимо:

- а) надеть спасательный жилет и надуть его, взять с собой или надеть теплую одежду, идти к выходу для посадки в спасательный плот;
- б) взять с собой спасательный жилет и теплую одежду, подойти к выходу, спуститься в спасательный плот, надеть теплую одежду и спасательный жилет;
- в) надеть и надуть спасательный жилет, взять запас продуктов, пройти в соседний салон и ждать помощи бортпроводницы.

41. При нарушении герметичности в салоне самолета необходимо:

- а) пристегнуть ремень безопасности и, закрыв голову руками, наклониться вперед;
- б) немедленно надеть кислородную маску, пристегнуть ремень безопасности и приготовиться к быстрому снижению;
- в) пристегнуть ремень безопасности, помочь пристегнуться соседям, надеть кислородную маску.

42. Действия пассажира при прыжке в воду с терпящего бедствие судна:

- а) закрыть лицо обеими руками, прыгнуть в воду ногами вниз прижатыми друг к другу, быстро отплыть от судна;
- б) вдохнуть и задержать дыхание, зажать рот рукой, прыгнуть в воду слегка согнув ноги, приводнившись, отплыть от судна;
- в) осмотреть место приводнения, вдохнуть и задержать дыхание, зажать рукой рот и нос, другой рукой оттянуть вниз спасательный жилет, прыгнуть в воду ногами вниз, слегка согнув их, приводнившись, отплыть от судна.

43. Гидродинамические аварии – это:

- а) аварии на химически опасных объектах, в результате которых может произойти заражение воды;
- б) аварии на гидродинамически опасных объектах, в результате которых могут произойти катастрофические затопления;

в) аварии на пожаро-, взрывоопасных объектах, в результате которых может произойти взрыв.

44. Двери на путях эвакуации из производственного помещения должны открываться

а) внутрь;

б) наружу;

в) быть раздвижными.

45. Горение - это

а) процесс окисления (химической реакции окислителя с веществом), сопровождающийся выделением тепла и пламени;

б) неконтролируемое горение, наносящее вред жизни и здоровью человека, интересам государства, сопровождающееся огнем, искрами, токсическими продуктами горения, дымом, повышенной температурой;

в) мгновенное горение с разложением горючего вещества.

46. Пожар - это

а) процесс окисления (химической реакции окислителя с веществом), сопровождающийся выделением тепла и пламени;

б) неконтролируемое горение, наносящее вред жизни и здоровью человека, интересам государства, сопровождающееся огнем, искрами, токсическими продуктами горения, дымом, повышенной температурой;

в) мгновенное горение с разложением горючего вещества.

47. Взрыв - это

а) процесс окисления (химической реакции окислителя с веществом), сопровождающийся выделением тепла и пламени;

б) неконтролируемое горение, наносящее вред жизни и здоровью человека, интересам государства, сопровождающееся огнем, искрами, токсическими продуктами горения, дымом, повышенной температурой;

в) мгновенное горение с разложением горючего вещества.

48. Способы прекращения горения

а) прекращение (уменьшение) доступа окислителя, уменьшение температуры в очаге, торможение скорости реакции и т.п.;

б) пожарные спасательные устройства, средства пожарной и пожарно-охранной сигнализации и др.;

в) вода, пена, инертные и негорючие газы и т.д.

49. Средствами тушения пожара являются

- а) прекращение (уменьшение) доступа окислителя, уменьшение температуры в очаге, торможение скорости реакции и т.п.;
- б) пожарные спасательные устройства, средства пожарной и пожарно-охранной сигнализации и др.;
- в) вода, пена, инертные и негорючие газы и т.д.

50. Для тушения пожара в электроустановках, находящихся под напряжением, можно использовать

- а) воду;
- б) огнетушитель химически-пенный;
- в) огнетушитель углекислотный.

51. Для вызова подразделений пожарной охраны необходимо позвонить

- а) 01;
- б) 02;
- в) 93;
- г) 112.

52. Поражающие фактора пожара:

- а) открытый огонь;
- б) интенсивное излучение гамма-лучей, поражающее людей;
- в) токсичные продукты горения, поражающие органы дыхания человека;
- г) разрушение зданий и поражение людей за счет смещения поверхностных слоев земли;
- д) образование облака зараженного воздуха

53. Передача каких инфекций осуществляется воздушно – капельным или воздушно – пылевым путем:

- а) кишечные инфекции;
- б) инфекции дыхательных путей;
- в) кровяные инфекции.

54. Возбудитель каких инфекций передается через укусы кровососущих насекомых:

- а) инфекции наружных покровов;
- б) кишечные инфекции;
- в) кровяные инфекции.

55. Эпидемия-

- а) это широкое распространение инфекционной болезни, значительно превышающие обычно регистрируемый на данной территории уровень заболеваемости;
- б) это не широкое распространение инфекционных заболеваний.

Задания в тестовой форме к темам 1.8

1.Порядок действий при определении признаков клинической смерти:

- а) убедиться в отсутствии сознания, реакции зрачка на свет, дыхания и пульса на сонной артерии;
- б) определить наличие отека нижних и верхних конечностей, реагирование зрачков глаз на свет, отсутствие речи у пострадавшего;
- в) убедиться в полной дыхательной активности, наличие у пострадавшего слуха, а также ушибов, травм головы или позвоночника;

2. При реанимационной помощи пострадавшему необходимо

- а) положить пострадавшего на спину на мягкую поверхность, приступить к не прямому массажу сердца искусственной вентиляции легких;
- б) приступить к не прямому массажу сердца и искусственной вентиляции легких;
- в) положить пострадавшего на спину на жесткую поверхность и приступить к непрямому массажу сердца и искусственной вентиляции легких.

3. Ваши действия при непрямом массаже сердца:

- а) положить пострадавшего на твердую ровную поверхность, встать на колени с левой стороны от пострадавшего параллельной его продольной оси, на область сердца положить сразу две ладони при пальцы рук должны быть разжаты, поочередно надавливать на грудину с начала правой, потом левой ладонью;
- б) положить пострадавшего на кровать или на диван и встать от него с левой стороны, в точку проекции сердца на грудине положить ладони, давить на грудину руками с полусогнутыми пальцами поочередно и ритмично через каждые 2-3 секунды;
- в) положить пострадавшего на ровную твердую поверхность, стать на колени с левой стороны от пострадавшего параллельно его продольной оси; в точку проекции сердца на грудине положить ладони, пальцы должны быть приподняты, большие пальцы смотреть в разные стороны, давить на грудь только прямыми руками используя массу тела, ладони не отрывать от грудины пострадавшего, каждое следующее движение производить после того, как грудная клетка вернется в исходное положение;

4. Артериальное кровотечение возникает:

- а) при повреждении какой-либо артерии в результате глубокого ранения;
- б) при поверхностном ранении в случае повреждения сосуда;
- в) при глубоком ранении в случае повреждения любого из сосудов.

5. Если кровь изливается на поверхность тела, то такое кровотечение называется:

- а) открытым;
- б) наружным;

в) поверхностным.

6. Максимальное время наложения жгута летом не более:

- а) 30 мин.;
- б) 60 мин.;
- в) 90 мин.;
- г) 120 мин.

7. Какую информацию необходимо указать в записке, прикрепляемой к кровоостанавливающему жгуту:

- а) Ф.И.О. пострадавшего;
- б) дату и время получения ранения;
- в) время наложения жгута (часы, минуты и секунды);
- г) дату и точное время (часы и минуты).

8. Признаками перелома являются:

- а) нарушение функций конечности, сильная боль при попытке движения ею, деформация и некоторая её укорочение, подвижность костей в необычном месте;
- б) тошнота и рвота, нарушение функции конечности её деформация и подвижность;
- в) временная потеря зрения и слуха, появление сильной боли при попытке движения конечностью.

9. При открытом переломе прежде всего необходимо:

- а) дать обезболивающее средство;
- б) провести иммобилизацию конечности в том положении, в котором она находится в момент повреждения;
- в) на рану в области перелома наложить стерильную повязку;
- г) остановить кровотечение.

10. Какова последовательность оказания первой помощи при ушибах:

- а) на место ушиба положить тёплую грелку, обеспечить покой пострадавшему и доставить его в медицинское учреждение;
- б) на место ушиба наложить холод, тугую повязку обеспечить покой пострадавшему, доставить в медицинское учреждение;
- в) на место ушиба нанести йодную сетку, обеспечить покой пострадавшему и доставить в медицинское учреждение.

11. При вывихе прежде всего необходимо:

- а) попытаться вправить сустав;
- б) доставить пострадавшего в медицинское учреждение;
- в) сделать тугую повязку;

г) дать пострадавшему обезболивающее средство.

12. При ожоге необходимо:

- а) срезать ножницами одежду, на поврежденную поверхность на 5-10 мин. наложить холод, здоровую кожу вокруг ожога продезинфицировать, на обожжённую поверхность наложить стерильную повязку и направить в медицинское учреждение;
- б) срезать ножницами одежду, поврежденную поверхность смахнуть йодом, а затем маслом, наложить стерильную повязку и направить пострадавшего в медицинское учреждение;
- в) не срезая ножницами одежды залить обожженную поверхность маслом, наложить стерильную повязку и направить пострадавшего в медицинское учреждение.

13. При обморожении прежде всего необходимо:

- а) согреть отмороженный участок тела и пострадавшего в целом;
- б) дать пострадавшему горячий чай или кофе;
- в) дать пострадавшему одну таблетку аспирина или анальгина;
- г) на отмороженный участок тела наложить стерильную повязку.

14. Какова последовательность оказания первой помощи при обмороке:

- а) пострадавшего уложить на спину с несколько откинутой назад головой, расстегнуть воротник и дать доступ свежего воздуха, обрызгать лицо холодной водой и предать ногам возвышенное положение;
- б) пострадавшего положить на живот, голову повернуть набок, расстегнуть воротник и дать доступ свежего воздуха, обрызгать лицо холодной водой и предать ногам возвышенное положение;
- в) пострадавшего уложить на спину с несколько откинутой назад головой, расстегнуть воротник дать воздух свежего воздуха, обрызгать лицо холодной водой и опустить ноги ниже уровня туловища.

15. При оказании помощи пострадавшему от теплового или солнечного удара в первую очередь следует:

- а) дать ему обильное питьё;
- б) вызвать «скорую помощь»;
- в) перенести его в прохладное место.

16. Общие признаки острой кровопотери:

- а) бледная кожа;
- б) частый пульс;
- в) холодный пот;
- г) учащенное дыхание;
- д) нарастающая слабость
- е) желтые кожа и склеры;
- ж) сухость во рту;
- з) пузыри на кожи;
- и) жажда;
- к) кожный зуд.

17.Способы временной остановки кровотечения:

- а) приподнятое положение конечностей;
- б) обработка краев раны спиртом;
- в) давящая повязка на область кровоточащей раны;
- г) тепло к ране;
- д) максимальное сгибание конечностей;
- е) пальцевое прижатие крупных сосудов к костям;
- ж) наложение жгута;
- з) холод к ране;
- и) промывание раны струей воды.

18.Жгут накладывают:

- а) при капиллярном кровотечении;
- б) при артериальном кровотечении;
- в) при венозном кровотечении.

19.Мероприятия первой помощи при массивном наружном кровотечении:

- а) измерение температуры тела;
- б) круговое сдавление конечности;
- в) антропометрия;
- г) тщательный осмотр места происшествия;
- д) бережная транспортировка пострадавшего в ближайшее лечебное учреждение.

20.С чего необходимо начать оказывать первую медицинскую помощь?

(выберите правильные ответы и расположите их в порядке первостепенной значимости):

- а) повернуть пострадавшего набок
- б) поднести к носу ватку с нашатырным спиртом
- в) определить в сознании ли пострадавший
- г) положить пострадавшего на спину и подложить под ноги валик
- д) определить наличие дыхания
- е) проверить реакцию зрачков на свет и наличие пульса на самой артерии

21.Определяя наличие дыхания надо:(выберите все правильные ответы)

- а) посмотреть на грудную клетку пострадавшего, одновременно положив на нее руки, определяя ее движение
- б) измерить артериальное давление
- в) определить частоту пульса
- г) наклониться ухом ко рту и носу пострадавшего

22.Если пострадавший без сознания, и у него отсутствует дыхание, надо(выберите все правильные ответы):

- а) поднести к носу ватку с нашатырным спиртом
- б) восстановить проходимость дыхательных путей
- в) сделать искусственную вентиляцию легких
- г) придать пострадавшему устойчивое боковое положение

23.Если пульса на самой артерии нет, и реакции зрачков на свет нет, то нужно (выберите ответ):

- а) измерить артериальное давление
- б) положить холод на голову
- в) приступить к сердечно-легочной реанимации

24.Выберите правильный ответ: «Иммобилизация – это...»

- а) призыв в ряды Вооруженных сил
- б) создание неподвижности конечности
- в) обособление в специально оборудованное помещение

25.Выберите правильный ответ «Асфиксия – это ...»

- а) Состояние, возникающее в результате резкого недостатка кислорода и накопления углекислого газа в организме
- б) Хроническое воспалительное заболевание суставов
- в) Состояние, наступающее вследствие повышения артериального давления

26.Выберите правильный ответ «Отравление – это...»

- а) Нарушение здоровья, возникающие при взаимодействии организма с поступающими в него вредными (ядовитыми) веществами
- б) Повреждение тканей организма под влиянием холода
- в) Избыточное скопление жидкости в тканях и полостях организма

27.Выберите правильный ответ «Рана — это ...»

- а) механическое повреждения тканей с нарушением целостности кожи и слизистых оболочек
- б) повреждение связочно-суставного аппарата, связанное с их перерастяжением
- в) заболевание, обусловленное недостатком витамина Д в организме

28.Выберите правильный ответ: «Эпидемия – это...»

- а) сложный биологический процесс взаимодействия патогенных микробов с организмом человека

- б) это одномоментное распространение какого-либо инфекционного заболевания в отдельной местности или стране, захватывающее большое количество населения
- в) специфическая защитная реакция организма

29. Выберите правильный ответ : «Инфекция – это:

- а) внедрение и размножение микроорганизмов в макроорганизме
- б) наука, изучающая строение и физиологию микроорганизмов
- в) совокупность процессов в организме, обеспечивающих невосприимчивость к патогенным агентам

30. Выберите правильный ответ: « Иммунитет – это ...»

- а) совокупность процессов в организме, направленных на защиту его от чужеродных агентов
- б) процесс распространения инфекционных болезней в человеческом коллективе
- в) сложный биологический процесс взаимодействия патогенных микробов с организмом человека

Критерии оценивания результатов тестирования:

50% правильных ответов – «удовлетворительно»;

70% правильных ответов – «хорошо»;

более 75% правильных ответов – «отлично».

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Деловое общение»

Раздел 1. Теоретические основы и технологии делового общения

Тема 1. Понятие делового общения, его характеристики, виды и формы обмена информацией

Вопросы семинарского занятия

1. Особенности делового общения
2. Понятия «технология» и «специфика» в деловом общении
3. Взаимопонимание как основа и цель делового общения
4. Феномен формирования первого впечатления и его влияние на восприятие личности в процессе общения
5. Технология взаимопонимания в процессе делового общения
6. Эмпатия и аттракция в деловом общении
7. Способы воздействия деловых партнеров друг на друга
8. Виды и формы обмена информацией в процессе делового общения

Тематика рефератов и докладов

1. Понятие общения
2. Этапы, структура и средства коммуникационного процесса общения
3. Функции и стороны общения
4. Виды общения
5. Сущность и специфика делового общения
6. Формы делового общения
7. Стили делового общения

Практико-ориентированное задание:

Обязательным условием делового контакта является культура речи. Культурная речь – это прежде всего правильная, грамотная речь и, кроме того, верный тон общения, манера разговора, точно подобранные слова. Чем больше словарный запас человека, тем лучше он владеет языком, легче выражает свои мысли и чувства, а так же понимает себя и других.

Специалисты рекомендуют:

- следить за правильным употреблением слов, их произношением и ударением;
- не использовать обороты, содержащие лишние слова (например, «абсолютно новый» вместо «новый»);
- избегать от слов-«паразитов» («так сказать», «короче»);
- избегать заносчивости, категоричности и самонадеянности.

Вопросы:

1. Почему по речи судят об общей культуре человека?
2. В чём роль культуры речевого воздействия в обеспечении этичности делового общения?

Тема 2. Вербальные и невербальные средства общения, их применение и распознавание

Вопросы семинарского занятия

1. Вербальное общение как универсальная знаковая система человеческой коммуникации
2. Характеристика основных форм делового общения
3. Невербальные средства общения и их функции
4. Классификация невербальных средств общения
5. Кинесика – наука о жестах и жестовых движениях
6. Просодика и экстралингвистика – виды невербальных средств общения
7. Такесические средства общения

Тематика рефератов и докладов

1. Вербальное общение, его особенности.
2. Человеческая речь как источник информации. Стили речи. Речевые средства общения.
3. Этикет жестов.
4. Визуальный контакт (взгляд). Виды взглядов, их трактовка и рекомендуемые действия.
5. Проксемические особенности невербального общения.
6. Национальные особенности невербального общения
7. Международный этикет языка жестов

Практико-ориентированное задание:

Во время деловых переговоров очень важно проявлять исключительное внимание к партнёру. Когда партнёр не прав, можно дать

ему понять это взглядом, жестом или интонацией. Подумайте, какую фразу лучше произнести в сложной ситуации:

- а) «...Я вам это докажу...»)
- б) «...Я считал иначе, но, возможно, я ошибаюсь...»).

Тема 3. Деловая беседа, совещание и переговоры, публичное выступление, их подготовка и проведение

Вопросы семинарского занятия

1. Сущность деловой беседы
2. Структура деловой беседы.
3. Критика в деловой беседе: предпосылки, типы реакций, особенности поведения
4. Отказ в деловой беседе: техники вежливого отказа
5. Психологические приемы расположения к себе собеседника
6. Методы убеждения собеседника
7. Типы деловых совещаний, подготовка к ним, правила поведения на совещании, анализ проведенного совещания
8. Деловые переговоры, подготовка к деловым переговорам и проведение
9. Выбор стратегии деловых переговоров
10. Тактика переговоров, приемы, применяемые на переговорах и методы противодействия им
11. Пресс-конференция, подготовка к ней и проведение
12. Публичное выступление, его особенности и подготовка к нему

Тематика рефератов и докладов

1. Деловая беседа
2. Структурная организация деловой беседы
3. Характеристика этапов проведения деловых бесед.
4. Деловые переговоры
5. Характеристика стадий и этапов деловых переговоров
6. Тактика и порядок проведения переговоров.
7. Национальные стили ведения переговоров.
8. Деловое совещание
9. Классификация деловых совещаний
10. Правила проведения деловых совещаний

Практическое задание:

Задание 1. Перечислите основные правила подготовки и проведения служебных совещаний.

Задание 2. Придумайте и опишите игровую модель корпоративной культуры.

Тема 4. Принципы, правила и нормы продуктивного общения в деловой сфере

Вопросы семинарского занятия

1. Межличностное общение
2. Целенаправленное общение
3. Непрерывность общения
4. Многомерность общения
5. Нравственные нормы делового общения
6. Подходы к деловому общению (соперничество, доминирование, партнерство, сотрудничество)

Тематика рефератов и докладов

1. Общие этические принципы и характер делового общения
2. Этические нормативы на предприятии
3. Средства и способы повышения уровня моральности делового общения

Практическое задание:

Определите, владеете ли вы навыками человека, приятного в общении:

- Умеете ли вы поздороваться так, чтобы вам улыбались в ответ?
- Умеете ли вы так прервать затянувшийся разговор, чтобы собеседник на вас не обиделся?
- Умеете ли вы шуткой разрядить обстановку, остудить закипевшие страсти?
- Умеете ли вы так отказать человеку, обратившемуся к вам с бестактной или несвоевременной просьбой, чтобы не прервать с ним отношения?
- Если с вами грубы, можете ли вы не отвечать грубостью? Способны ли вы спокойно ответить грубияну или другим способом осадить его?
- Умеете ли вы попрощаться так, чтобы вас захотелось увидеть снова?

Тема 5. Виды деловых писем, правила и нормы их оформления

Вопросы семинарского занятия

1. Деловое письмо, особенности оформления

2. Реквизиты делового письма
3. Бланк письма и оформление
4. Общие правила написания делового письма
5. Особенности обращения к адресату
6. Этика делового письма

Тематика рефератов и докладов

1. Виды деловых писем
2. Письмо-запрос
3. Письмо-просьба
4. Письмо-заявление
5. Письмо-подтверждение

Практическое задание:

1. Составьте письмо-запрос о предоставлении важных сведений
2. Составьте письмо-подтверждение какого-либо события
3. Составьте письмо-рекламацию с претензиями о недоброкачественном выполнении партнером своих деловых обязательств

Тема 6. Особенности использования электронных коммуникаций в деловой переписке

Вопросы семинарского занятия

1. Правила оформления электронного делового письма
2. Хранение электронной почты
3. Виды электронной деловой переписки
4. Подача информации в электронном деловом письме
5. Стиль общения в электронных деловых письмах

Тематика рефератов и докладов

1. Электронная деловая переписка
2. Электронное письмо в современной деловой культуре
3. Сетикет - Этикет электронной почты или правила написания электронного письма

Практическое задание:

1. Составьте электронное письмо-запрос
2. Подготовьте ответ на электронное письмо согласно правилам

Тема 7. Способы преодоления барьеров в деловом общении

Вопросы семинарского занятия

1. Барьеры взаимодействия, их общие характеристики

2. Мотивационный барьер
3. Барьер некомпетентности
4. Этический барьер
5. Барьер стилей общения
6. Пути преодоления барьеров взаимодействия
7. Барьеры восприятия и понимания
8. Эстетический барьер
9. Барьер отрицательных эмоций,
10. Барьер установки
11. Психологическая защита, состояние здоровья человека
12. Способы преодоления барьеров восприятия и понимания
13. Коммуникативные барьеры, их общие черты
14. Логический барьер
15. Семантический барьер
16. Фонетический барьер
17. Стилистический барьер
18. Пути преодоления коммуникативных барьеров

Тематика рефератов и докладов

1. Барьеры в общении.
2. Барьеры взаимодействия.
3. Влияние типов личности на отношения партнеров.
4. Барьеры восприятия и понимания.
5. Коммуникативные барьеры: логический, семантический, фонетический, стилистический.
6. Пути преодоления барьеров в общении.

Практическое задание

Прочитав каждое утверждение, решите для себя, согласны вы с ним или нет. В случае согласия поставьте рядом с порядковым номером знак «+». Если не согласны – знак «-».

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.
2. Большинство разводов происходит от того, что люди не захотели приспособиться друг к другу.
3. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.
4. Бесплезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.
5. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.

6. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда полностью контролирует действия подчинённых, а не полагается на их самостоятельность.
7. Когда я строю планы, то я, в общем, верю, что смогу их осуществить.
8. Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители.
9. Я стараюсь не планировать далеко вперёд, потому что много зависит от того, как сложатся обстоятельства.
10. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своём деле.
11. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего не проявил достаточных усилий.
12. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения.

Тема 8. Требования этикета и норм делового протокола

Вопросы семинарского занятия

1. Этика и классификация этических категорий
2. Этика руководителя, как система норм нравственного поведения управленца
3. Стили руководства
4. Этические нормы поведения руководителя
5. Этически приемлемые формы распоряжения
6. Правила конструктивной критики подчиненного
7. Недопустимые качества руководителя
8. Этические нормы взаимоотношений между коллегами

Тематика рефератов и докладов

1. Понятие об этике и этических категориях
2. Этика взаимоотношений в системе «руководитель-подчиненный»
3. Этические нормы отношений с коллегами
4. Предмет и функции речевого этикета в деловом общении, его национальный характер.
5. Обстановка общения и этикетные формулы.
6. Ты- и Вы- обращение. Этикет и социальный статус адресата.
7. Система обращений в русском речевом этикете.
8. Церемонии и этикетные тексты. Знакомство. Рекомендации.

Практическое задание:

Задание 1. Раскройте основные правила служебного этикета.

Задание 2. Придумайте и опишите игровую модель ролевого взаимодействия внутри фирмы.

Тема 9. Методы анализа и способы разрешения конфликта в процессе межличностных, групповых и организационных коммуникаций

Вопросы семинарского занятия

1. Современные представления о сущности конфликта
2. Теоретические основы конфликтного взаимодействия
3. Проблема типологии конфликтов
4. Этапы развития конфликтов
5. Методы анализа конфликтных ситуаций
6. Позитивные и негативные последствия влияния конфликтов
7. Методы управления конфликтами в процессе межличностных, групповых и организационных коммуникаций
8. Стратегии поведения личности в конфликтном взаимодействии

Тематика рефератов и докладов

1. Сущность и причины конфликтов
2. Структура конфликтов
3. Классификация конфликтов
4. Причины возникновения конструктивных и деструктивных конфликтов.
5. Стратегии поведения в конкретных ситуациях.
6. Контроль собственного раздражения и страха в конфликтной ситуации.
7. Динамика конфликтов
8. Способы конструктивного разрешения конфликтов

Практическое задание:

Задание 1. Решите ситуационную задачу.

Некий коммерческий банк - один из многих мелких коммерческих банков, созданных в Москве за последние годы. Банк начал свои операции немногим более полутора лет назад. Весь штат банка состоял из 15 человек, не считая 6 человек охраны. Банк занимал помещение из 5 комнат: операционный зал, бухгалтерия, секретариат, кабинет управляющего и касса. Управляющий банка - Иванов Сергей Васильевич, 45 лет, ранее работал в научно-исследовательском центре. Стал управляющим благодаря своим глубоким знаниям в банковском деле и обширным связям в финансовом мире. Человек осторожный в общении с учредителями банка и несдержанный с подчиненными. Главный бухгалтер банка - Смирнова Лидия Петровна, 40 лет. В течение 10 лет работала главным бухгалтером, 2 года назад окончила курсы бухгалтерского учета в коммерческом банке. Работала в этом коммерческом банке практически со дня его основания. В результате проверки, проведенной Инспекцией федеральной налоговой службы, были выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учета и отчетности. На банк был наложен крупный

штраф. Следует отметить, что бухгалтерский учет велся в соответствии с учетной политикой банка, утвержденной его руководством. За несколько месяцев до проверки Смирнова пыталась предупредить управляющего об имеющихся нарушениях. При этом произошел следующий разговор. "Сергей Васильевич, у нас возникла проблема. Имеются серьезные нарушения в области бухгалтерского учета". "А чем я могу вам помочь? Ведь это же вы - главный бухгалтер. Для этого вас и взяли на работу" "Видите ли, я не могу изменить учетную политику предприятия без согласования с руководством банка"

"Но вы же видите, сколько у меня дел! Разбирайтесь сами. Я спешу на встречу с руководителями фирмы, которая может стать очень выгодным клиентом нашего банка" Смирнова пыталась снова начать этот разговор, однако у Иванова и на этот раз нашлись более важные дела. После того как на банк был наложен штраф, Иванов в присутствии всего коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, невнимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невозможным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию. Так как она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго, управляющий вынужден был извиниться. Для того, чтобы принести свои извинения, Иванов счел неудобным вызывать главного бухгалтера к себе в кабинет и сам пришел в бухгалтерию, где кроме Смирновой находились еще двое бухгалтеров. Смирнова приняла извинения управляющего, и конфликт был улажен.

Вопросы:

1. Достаточно ли профессиональных навыков, чтобы назначить человека начальником?
2. Как могла Смирнова привлечь внимание управляющего к своему вопросу?
3. Корректно ли поддерживать авторитет начальника за счет подчиненных?
4. Правильно ли повел себя Иванов, когда приносил извинения Смирновой?
5. Какие последствия может повлечь даже единственный случай грубого или просто нетактичного поведения в присутствии подчиненных? Как это отразится на авторитете начальника?
6. Какова роль руководителя в создании благоприятного психологического климата в коллективе?
7. Считаете ли вы справедливым следующее высказывание: "Невежливость между равными нравными некрасива, со стороны же начальника она есть тирания" (Лопе де Вега)?

Тема 10. Способы распознавания манипуляций и методы противодействия манипуляциям

Вопросы семинарского занятия

1. Основы манипулятивного поведения. Открытое и скрытое воздействие.
2. Методы управленческого влияния
3. Типы манипуляций в общении
4. Защита от манипулирования
5. Техника неагрессивного ответа на давление и агрессию
6. Манипулирование в процессе переговоров. Психологические уловки на переговорах. Манипулирование информацией
7. Манипулирование во время выступления. Механизмы воздействия на аудиторию.
8. Методы противодействия манипуляциям

Тематика рефератов и докладов

1. Манипуляции в общении и их характеристики.
2. Стратегии манипуляторов.
3. Манипулятивные роли по Эрику Берну.
4. Распознавание эго-состояний.
5. Коммуникативные роли.
6. Коммуникативные типы деловых партнеров.
7. Манипуляции давления
8. Дипломатические манипуляции
9. Логические манипуляции
10. Манипуляции с привлечением третьей стороны
11. Противодействие манипуляциям

Практическое задание:

Задание 1. Опишите способы манипуляций и методы противодействия им.

Задание 2. Придумайте и опишите игровую модель манипуляции внутри фирмы

Тема 11. Основные принципы ведения деловых переговоров с зарубежными партнерами с учетом их национальных особенностей

Вопросы семинарского занятия

1. Актуальные вопросы кросскультурного менеджмента в области деловых коммуникаций
2. Общая характеристика поведения и деловых качеств представителей различных культур: европейской, американской, исламской и др.
3. Национальные особенности деловых контактов народов мира: в вопросах формирования делегаций и механизма принятия решений; ценностных ориентаций, особенностей восприятия и мышления, особенностей поведения и характерных тактических приемов.
4. Международная субкультура переговоров, их специфика в странах Запада и Востока.
5. Проблемы деловой этики в России.

Тематика рефератов и докладов

1. Общие принципы международного этикета
2. Влияние национальных особенностей на деловые отношения
3. Особенности жестикюляции в разных культурах

4. Национальные особенности реакции на конфликтную ситуацию
5. Портрет типичного представителя японского делового человека

Практическое задание

Дополните предложения:

1. Лучшего взаимопонимания с иностранными партнерами можно достичь
2. Американская культура делового общения предполагает
3. Специфика японского делового общения включает.....
4. Специфика европейской культуры делового общения заключается
5. Для российской культуры делового общения характерны...

Тема 12. Требования этикета и протоколов официальных мероприятий

Вопросы семинарского занятия

1. Общая характеристика стиля делового мужчины: умеренность, аккуратность, консерватизм
2. Стиль деловой женщины: одежда и аксессуары
3. Визитные карточки: корпоративные и личные
4. Цветовое оформление интерьера офиса
5. Подготовка помещения к деловому приему
6. Этикет проведения торжественных мероприятий

Тематика рефератов и докладов

1. Культура одежды и манеры делового мужчины.
2. Одежда и внешний облик деловой женщины.
3. Визитные карточки
4. Требования этикета к рабочему месту и служебному помещению
5. Деловые приемы
6. Этикет проведения торжественных событий на работе.
7. Этикет выбора и вручения подарков.
8. Правила поведения на корпоративных вечеринках

Практическое задание:

Задание 1. Раскройте основные принципы служебного этикета.

Задание 2. Придумайте и опишите игровую модель отчета начальника отдела кадров после беседы с пятью претендентами на вакансию руководителя проекта. Смоделируйте различные психологические и поведенческие типажи

Задание 3.

Аргументы различаются по степени воздействия на ум и чувства людей следующим образом: 1) сильные аргументы, 2) слабые и 3) несостоятельные.

К каким аргументам относятся следующие положения:

- выводы из неполных статистических данных;
- цитаты из публичных заявлений, книг признанных в этой сфере авторитетов;
- тенденциозно подобранные отступления, афоризмы и изречения;
- ложные заявления и показания;
- показания свидетелей и очевидцев событий;
- ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные вашим слушателям;
- суждения на основе подтасованных фактов;
- экспериментально проверенные доводы;
- заключения экспертов;
- домыслы, догадки, предположения и измышления;

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по
дисциплине Делопроизводство в кадровой
службе**

**Раздел Основные вопросы кадрового делопроизводства
Тема 1 Система управления персоналом организации**

Задания

1. Составьте организационный документ «Положение о персонале».
2. Составьте штатное расписание конкретных структурных подразделений предприятия. (Выбор конкретного предприятия осуществляется студентами самостоятельно на основе материалов периодической печати и ресурсов INTERNET).
3. Подготовьте кроссворд из известных терминов документов «Структура и штатная численность» и «Штатное расписание».

Тема 2 Документирование управленческой деятельности

Задания

1. Составьте перечень и укажите функции организационно-распределительной документации, которая используется в кадровом делопроизводстве.
2. Составьте перечень и укажите функции справочно-информационной документации, которая используется в кадровом делопроизводстве.
3. Составьте перечень и укажите функции документов по личному составу, используемых в кадровом делопроизводстве.
4. Составьте кроссворд из известных Вам терминов документоведения
5. Составьте проект инструкции по делопроизводству кадровой службы.
6. Составьте следующие документы:
 1. Составьте приказ по открытому акционерному обществу «Новосибирский завод химконцентратов» об утверждении инструкции по делопроизводству на заводе. В констатирующей части укажите, что в соответствии с Типовой инструкцией по делопроизводству в министерствах, ведомствах Российской Федерации, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 24.06.92 № 1118-р председателем Комитета по делам архивов при Правительстве РФ Пихоя П.Г., и с ГОСТ Р 6.30-97 канцелярией завода разработаны порядок прохождения документов и стандарты на организационно-распорядительную документацию. В распорядительной части утвердите инструкцию и поручите заведующей канцелярией обеспечить методическое руководство организацией делопроизводства на предприятии и установить контроль за соблюдением требований инструкции.

2. Составьте проект приказа по Электровакуумному заводу об установлении единого режима работы центральных складов. В констатирующей части отметьте, что отпуск цехам материалов со складов предприятия в течение рабочего дня нарушает нормальную работу складского аппарата. В распорядительной части укажите конкретные часы отпуска материалов со складов, назовите конкретных должностных лиц (в дирекции и цехах), которые отвечают за перевод складов на более рациональный режим 10 работы. Остальные пункты в распорядительной части и другие реквизиты укажите самостоятельно.

3. Напишите проект приказа по ОАО «Оксид» об итогах документальной ревизии работы предприятия с 01.02.2000 по 01.09.2000. В акте ревизии зафиксированы следующие недостатки: не упорядочен учет личного состава, некоторые личные дела ИТР находятся в запущенном состоянии; у заведующего складом металлов Петрова Л.Н. оказались излишки листовой стали (320 кг) и недостача стальной ленты (185 кг); допускается необоснованное списание упаковочной бумаги, гвоздей и запасных частей для ремонта оборудования; в механическом цехе допущен перерасход припоя в количестве 60 кг; заведующим складским хозяйством П.И. Яковлевым несвоевременно отгружена поставщикам возвратная тара, за что заводом уплачен штраф в сумме 1,5 тыс. руб. Другие реквизиты укажите самостоятельно.

4. Составьте приказ по строительному кооперативу «Запуск» о неправильном использовании строительных отходов. В вводной части укажите, что при проверке работы склада пиломатериалов установлены факты отпуска в котельную для сжигания отходов пиломатериалов длиной свыше 20 см. В заключительной части следует предложить заведующему складом организовать работу по реализации отходов частным лицам.

5. Составьте приказ по предприятию «Сайл» об итогах ревизии по проверке финансового учета. В констатирующей части укажите, что ревизией обнаружены факты грубого нарушения финансового учета, полное отсутствие учета и отчетности по командировкам, отсутствие журнала учета доверенностей.

6. Составьте приказ об итогах работы с документами в 1998 г. в ОАО «Родина». В констатирующей части укажите на низкую требовательность руководителей подразделений к качеству подготовки документов и контролю за их исполнением. В распорядительной части обратите внимание руководителей на повышение требовательности к работникам в части работы с документами. Дайте задание сотруднику, отвечающему за делопроизводство, разработать меры по улучшению этой работы.

7. Напишите проект приказа директора Завода точного машиностроения о премировании работников планово-экономического отдела за досрочную разработку техпромфинплана. Премия выдается из фонда материального поощрения в размере 60% месячного оклада. Другие данные в тексте и реквизиты укажите самостоятельно.

8. Составьте докладную записку бухгалтера Тимошиной И. П. главному бухгалтеру фирмы «Рубин» Бабичеву П.П. от 15.09.2008 о произведенной Тимошиной И. П. проверке выполнения приказа директора фирмы от 12.01.2007 № 92 «О состоянии бухгалтерского учета на строительстве базы отдыха в районе Обского моря». В приказе были указаны конкретные сроки ликвидации недостатков, обнаруженных в январе 2008 г. В докладной записке 11 должно быть отмечено выполнение всех пунктов приказа, за исключением пунктов об организации равномерной ежедневной сдачи рабочими нарядов бухгалтеру. Выявлено, что 25 февраля 2008 г. было сдано только 35,2% всех нарядов. Остальные наряды сданы 1 марта. По графику срок сдачи последних нарядов за прошлый месяц установлен первого числа следующего месяца. Остальные данные укажите самостоятельно.

9. Составьте докладную записку главного бухгалтера директору об итогах работы по централизации расчетов с рабочими и служащими в ВЦ завода. Централизация расчетов дала возможность перевести на другую работу пять бухгалтеров цехов, уменьшить ошибки в расчетах с рабочими и служащими, усилить контроль за расходованием фондов заработной платы. В заключение необходимо поставить вопрос о премировании работников бухгалтерии и ВЦ, обеспечивающих переход на централизованный расчет заработной платы по заводу. Остальные данные укажите самостоятельно.

10. Составьте докладную записку секретаря-референта руководителю предприятия об утере работником Степановым Г.И. письма-запроса, поступившего в адрес предприятия два месяца назад.

11. Составьте и оформите телеграмму фирмы «Юнисиб» Кемеровскому предприятию «Кристалл» о полном отказе от оплаты за поступившую продукцию в связи с тем, что эта продукция не была заказана. Остальные реквизиты укажите самостоятельно.

12. Составьте докладную записку начальника отдела руководителю предприятия о факте невыполнения распоряжения о монтаже оборудования на участке по причине слабого контроля со стороны главного механика.

13. Составьте докладную записку главного бухгалтера руководителю предприятия о необходимости централизации расчетов с работниками предприятия. В обязанности учетных работников цехов должно входить лишь оформление первичных документов по учету выработки. В докладной записке необходимо подать предложение о пересмотре штатов отчетных работников в цехах и главной бухгалтерии из расчета общего сокращения штатов не менее чем на 20%.

14. Составьте докладную записку о причинах несвоевременности представления информации о выполнении приказа директора. Остальные реквизиты укажите самостоятельно.

15. Составьте докладную записку начальника планово-экономического отдела руководителю предприятия об обеспечении отдела четырьмя компьютерами. Остальные реквизиты укажите самостоятельно.

16. Составьте протокол заседания инвентаризационной комиссии завода газовой аппаратуры, на котором рассматривался вопрос о результатах инвентаризации по складу № 2 вспомогательных материалов. На заседании было принято постановление об утверждении результатов инвентаризации и отнесения за счет заведующего складом недостачи вспомогательных материалов в сумме 365 млн руб., а также зачитаны сличительная ведомость 12 по складу № 2 и объяснительная записка заведующего складом. Остальные данные определите по своему усмотрению.

17. Составьте полный протокол общего собрания рабочих производственного кооператива «Запуск», на котором обсуждался вопрос о создании производства строительных материалов для строительства жилых домов. На собрании была заслушана информация председателя о возможности создания такого цеха и перспективах его работы. После обсуждения было принято решение поручить председателю и его заместителю по строительству в течение 6 месяцев развернуть работу и выделить для этих целей 315 млн руб.

18. Составьте краткий протокол производственного совещания работников планово-экономического отдела завода медпрепаратов, на котором был рассмотрен вопрос о досрочной разработке техпромфинплана на 2018 г. После обсуждения производственное совещание приняло решение разработать техпромфинплан на три дня

Тема 3 Состав и виды кадровых документов

Задания

Задание 1: Ответьте на вопросы

1. Какие документы входят в комплекс кадровой плановой документации?
2. Какие документы входят в комплекс кадровой организационно-правовой документации?
3. Какие документы входят в комплекс кадровой распорядительной документации?
4. Какие документы входят в комплекс кадровой учетной документации?
5. Какие документы входят в комплекс кадровой отчетной и отчетно-справочной документации?
6. Какие законодательные акты регламентируют трудовые правоотношения работодателя и работника?
7. Какие документы входят в комплекс кадровой нормативной и нормативно-справочной документации? Как правильно составляется кадровое резюме?
8. Какие документы заполняет гражданин в кадровой службе?
9. Какие могут проводиться экспертные действия с кандидатом на должность?
10. С какой целью и как они документируются?

11. Чем характеризуются собеседование, тестирование, опрос, анкетирование?
12. Кем и каким образом принимается решение о приеме гражданина на работу?
13. Как оформляется трудовой договор?
14. Каково назначение контракта?
15. Как оформляется приказ о приеме на работу?
16. Какое назначение имеет приказ, какие формы приказа используются?

Задание 2. Заполните таблицу, определив какие обязательные документы по личному составу следует предъявлять трудовой инспекции при проверках работы с кадрами:

Общие документы	Индивидуальные документы

Раздел 2 Документирование работы с персоналом

Тема 4 Состав и оформление документов при поступлении на работу

Задания

Задание 1.

1. Подготовить заявление о приеме на работу в вашу организацию в определенный отдел на освободившуюся должность, связанную с материальной ответственностью
2. Проставить все визы согласования.
3. Разработать проект Трудового договора (можно пользоваться Трудовым кодексом Российской Федерации, Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих и любыми другими нормативными документами).
4. Создать унифицированную форму приказа о приеме на работу (приложение А), используя средство MS Word – форму.
5. Заполнить все поля формы приказа.
6. Подготовить все необходимые документы при оформлении приема на работу.

Задание 2.

1. Нарисуйте схему составления документов при приеме на работу.
2. А.А. Иванов оформляется в ООО «Успех» бухгалтером.
В письменном виде: а) раскройте порядок оформления документов при приеме на работу; б) укажите, какие документы он должен предоставить в

отдел кадров, если учесть, что он устраивается на основное место работы, а также в течение двух лет нигде не работал; в) составьте трудовой договор для данного сотрудника; г) составьте приказ о приеме на работу для данного сотрудника.

Контрольные вопросы

- 1 Какие документы оформляются при приеме на работу, и какие из них имеют унифицированные формы?
- 2 Анкета и резюме, что это за документы и как оформляются?
- 3 Предоставление каких документов при оформлении на работу предусматривает в обязательном порядке Трудовой кодекс?
- 4 Что обеспечивает применение унифицированной формы для приказа о приеме?
- 5 Чем отличаются формы Т-1 и Т-1а?
- 6 На основании какого документа (или документов) готовится проект приказа о приеме?
- 7 Кто готовит проект приказа о приеме?
- 8 Как доводится приказ о приеме до сведения самого работника?

Тема 5 Документирование движения личного состава

Задания

1. Составьте приказ об освобождении от занимаемой должности по собственному желанию главного инженера второго цеха завода. Оформите визу начальника цеха, реквизит «фамилии исполнителя» и гриф согласования с профкомом. Остальные данные дополнить самостоятельно.
2. Составьте приказ о приеме на должность главного бухгалтера ОАО «Белсоюз» с окладом согласно штатному расписанию Ивановой Л. К. Остальные данные укажите самостоятельно.
3. Составьте приказ об увольнении Ковалева В. Н., инженера ПО «Людмила», в связи с сокращением штата. Остальные сведения дополнить самостоятельно.
4. Составить приказ о переводе инженера Иванова А. П. на должность главного инженера. Остальные сведения дополнить самостоятельно.
5. Составить приказ по Брестскому ковровому комбинату со следующими данными: 1) о приеме на должность секретаря-машинистки Королевой В. И.; 2) об освобождении от занимаемой должности начальника кредитного отдела по согласованию сторон. Остальные данные дополнить самостоятельно.

Тема 6 Документирование оценки деятельности персонала

Задания

1. Оформите в письменном виде отзыв на работника, подлежащего аттестации.
2. Подготовьте документы для оформления заседания аттестационной комиссии.

Тема 7 Порядок подготовки приказов по личному составу и составление личных карточек

Задания

1. Ниже перечислены сведения о работнике, включенные в личную карточку Т-2, и классификаторы технико-экономической информации, использующиеся для кодирования этих сведений. Покажите соответствие между ними: из какого классификатора берутся коды для указанных сведений:

1. Знание языка.	1. ОКСО.
2. Место рождения.	2. ОКУД.
3. Состояние в браке.	3. ОКПДТР.
4. Профессия.	4. ОКПО.
5. Специальность.	5. ОКИН.
6. Гражданство.	6. ОКАТО.

2. Заполните личную карточку на следующих сотрудников:

1) Олег Борисович Одинцов. Родился 12.01.1963 в г. Волгограде. Стаж общий на текущую дату 20 лет. Стаж непрерывный на текущую дату – 18 лет. Закончил Волгоградский педагогический институт, специальность – учитель английского и немецкого языков. Отслужил 2 года в армии. Женат, имеет двух несовершеннолетних детей.

2) Алексей Олегович Гребенюк. Родился 15.11.1974 в г. Вольск Саратовской области. Инвалид детства. Нигде не работал.

Тема 8 Порядок применения дисциплинарных взысканий

Вопросы для обсуждения

1. Порядок применения дисциплинарных взысканий
2. Процедура и оформление поощрений и наложения дисциплинарных взысканий на работников.
3. Оформление результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной
4. Оформление документов о поощрениях и взысканиях

Типовые задачи

1. Секретарь канцелярии Иванова Светлана Александровна пришла на работу в 10 часов 15 минут. (Согласно правилам внутреннего трудового распорядка в ОАО «ОРЁЛ» рабочий день организации начинается в 9 часов 00. минут). Никаких оправдательных доказательств, подтверждающих уважительность причины опоздания секретарем, приведено не было. В связи с допущенными нарушениями трудовой дисциплины руководитель ОАО

«ОРЁЛ» объявил замечание секретарю канцелярии Ивановой С.А. и издал приказ.

Задание: 1. Обоснуйте, правильно ли наложено дисциплинарное взыскание? 2. Процедура оформления замечания?

2. Мастер участка Рыбкин Иван Федорович совершил дисциплинарный проступок, опоздал на работу на 2 часа. Представитель работодателя потребовал от работника объяснение в письменной форме, в которой Рыбкин признал свою вину и пояснил, что подобное было в первый раз и больше не повторится. Директором предприятия был объявлен выговор. Через 6 месяцев работник написал заявление, попросив снять с него дисциплинарное взыскание. Однако директор завода отказал ему в этом, заявив, что у Рыбкина много мелких упущений, и снимать взыскание пока рано. Работник обратился к юристу.

Задание: 1. Обоснуйте, в соответствии с действующим трудовым законодательством правомерен ли отказ работодателя о снятии дисциплинарного взыскания? 2. Процедура и оформление наложения дисциплинарного взыскания-выговор?

3. Работник предприятия Вольнов Алексей Иванович без уважительных причин на 2 часа опоздал на работу. По этому факту с него было взято письменное объяснение. В этот же день он демонстративно ушел с работы на 3 часа раньше. Считая, что в течение рабочего дня работник Вольнов А.И. отсутствовал на рабочем месте без уважительных причин более 4 часов, администрация уволила его за прогул.

Задание: 1. Правомерно ли решение администрации? Обоснуйте ответ. 2. Этапы применения дисциплинарного взыскания – увольнение и порядок оформления?


Раздел 3 Организация кадрового документооборота

Тема 9 Организация документооборота и составление номенклатуры дел службы кадров

Задания

1. Найдите ошибки в составлении и оформлении в представленном ниже фрагменте номенклатуры дел отдела кадров

ЗАО "ПАНОРАМА"
НОМЕНКЛАТУРА ДЕЛ
15.11.2004 № 1
Москва

УТВЕРЖДАЮ
Директор ЗАО "ПАНОРАМА"
 С.К. Кириллов

на 2005 г.

Индекс дела	Заголовок дела	Количество ед. хр.	Срок хранения и № статей по перечню	Примечание
1	2	3	4	5
1.	Приказы по личному составу		75 л. ЭПК ст. 66	
2.	Правила внутреннего трудового распорядка		Пост. ст. 10	
3.	Личные дела работников		75 л. ЭПК ст. 337б	
4.	Протоколы заседаний аттестационной комиссии		5 л. ст. 359	
5.	Графики предоставления отпусков		1 г. ст. 356	
6.	Переписка об оформлении командировок		5 л. ст. 352	
7.	Личные карточки работников		75 л. ЭПК ст. 339	
8.	Табели учета рабочего времени		1 г. ст. 281	
9.	Книга учета трудовых договоров		75 л. ст. 358д	
...	

Тема 10 Подготовка дел службы кадров к архивному хранению, порядок хранения дел и передачи в государственный архив

Задания

1. В течение какого срока должны храниться по месту формирования законченные делопроизводством дела?
2. Каковы сроки хранения дел, подлежащих передаче в ведомственный архив организации?
3. Что предусматривает полное оформление дела при подготовке его к передаче на хранение в ведомственный архив?
4. В каких случаях составление внутренней описи дела обязательно?
5. Что означает пересистематизация документов в деле и почему она проводится только при подготовке дела к передаче на хранение?
6. Как нумеруются листы дела?
7. Всегда ли составляется заверительная надпись дела? Что в нее входит?

8. Каким образом подшиваются документы постоянного срока хранения в твердую обложку? Всегда ли дела переплетаются?

9. Как должны храниться особо ценные документы?

10. С какими целями производится полное оформление дел при их подготовке к передаче на хранение в архив организации?

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине

Документационное обеспечение управления

Раздел 1 Основные вопросы документационного обеспечения управления

Тема 1 Организация и роль основ документационного обеспечения управления

Задания

1. Определите организационные формы работы с документами.
2. Опишите структуру, задачи службы ДОУ, ее должностной и числовой состав.
3. Регламентация деятельности службы ДОУ в нормативных актах.
4. Определите требования, предъявляемые к инструкции по делопроизводству, Положению о службе ДОУ, Табелю унифицированных форм документов.
5. Выясните структуру Положения о службе ДОУ.
6. Выделите основные функции службы ДОУ.

Практические задания:

1. Составьте кроссворд из известных Вам терминов документоведения.
2. Составьте перечень и укажите функции документов по личному составу, используемых в кадровом делопроизводстве.

Практические задания:

1. Составьте приказ об освобождении вас от работы в фирме «Орбита» в связи с переездом на новое местожительство.
2. Составьте приказ о переводе работника Петрова А.П. на работу внутри организации (выбор наименования и других реквизитов организации осуществляется студентом самостоятельно).
3. Составьте приказ об увольнении работника Петрова А.П. в связи с ликвидацией предприятия (выбор наименования и других реквизитов организации осуществляется студентом самостоятельно).
4. Петров М.М. выиграл конкурс методических разработок в учебном заведении, где он работал (выбор наименования и других реквизитов учебного заведения осуществляется студентом самостоятельно). Опишите порядок оформления поощрений для Петрова. Покажите, как оформить дисциплинарное взыскание за нарушение, совершенное им через полгода после поощрения.
5. Используя предложенную ситуацию, составьте и оформите приказ:
Директор ООО «Стрела», зарегистрированного в г. Тверь, В.М. Комаров 13 октября текущего года издал приказ о проведении инвентаризации товарно-материальных ценностей на складе общества. Инвентаризация проводилась в связи с заключением договора с фирмой «Логистика» о полной реконструкции склада готовой продукции. Директор распорядился о создании комиссии под председательством заместителя директора Ю.И.

Токарева с участием главного бухгалтера Т.Ф. Бородкиной и начальника хозяйственного отдела В.С. Данилова. Директор поручил к 20 октября представить на утверждение отчеты о состоянии складского учета (на 1 октября), об остатках товарно-материальных ценностей (по состоянию на 10 октября) и готовой продукции (по состоянию на 15 октября).

Деловая игра «Комплекс документов по учету персонала» (2 часа)

Цель занятия – изучение состава учетных документов кадровой службы и требований к их оформлению.

В результате выполнения заданий студенты должны:

- знать виды документов по учету персонала;
- иметь представление об унифицированных формах учетных документов по персоналу;
- уметь составлять, оформлять и использовать учетные документы.

Задание для деловой игры:

1. Студентам разбиться на группы по 6 человек.
2. Выбрать среди студентов трудового инспектора.
3. В задачи группы входит:
 - а) распределить обязанности между руководителем организации, инспектором отдела кадров, руководителем структурного подразделения, работниками;
 - б) разработать и представить документы:
 - личную карточку работника (№ Т-2);
 - личную карточку государственного (муниципального) служащего (№ Т-2ГС (МС));
 - учетную карточку научного, научно-педагогического работника;
 - личное дело работника;
 - личный листок по учету кадров.
4. В задачи трудового инспектора входит:
 - проверка учетных кадровых документов.
 - оценка их на соответствие Трудовому кодексу Российской Федерации и выявление ошибок и недочетов.

Деловая игра «Оформление и ведение трудовых книжек» (2 часа)

Цель занятия – изучение требований к оформлению трудовых книжек.

В результате выполнения заданий студенты должны:

- уметь заполнять сведения о работнике;
- уметь грамотно вносить изменения в трудовую книжку;
- уметь заполнять сведения о работе;
- уметь заполнять сведения о поощрениях.

Задание для деловой игры:

1. Студентам разбиться на группы по 5 человек.
2. Выбрать среди студентов трудового инспектора.
3. В задачи группы входит:
 - а) распределить обязанности между руководителем организации, инспектором отдела кадров, работниками;
 - б) разработать и представить документы:

- титульный лист трудовой книжки;
 - внести изменения в титульный лист (изменение фамилии, изменение образования);
 - сделать запись в трудовой книжке о приеме работника на работу;
 - сделать запись в трудовой книжке о переводе работника на другую должность;
 - сделать запись в трудовой книжке об увольнении работника;
 - сделать запись в трудовой книжке о поощрении работника.
4. В задачи трудового инспектора входит:
- проверка записей в трудовых книжках;
 - оценка их на соответствие Трудовому кодексу Российской Федерации и выявление ошибок и недочетов.

Тестовые задания:

1. Укажите, какой документ обсуждается на собрании трудового коллектива:
- а) должностная инструкция;
 - б) правила внутреннего трудового распорядка;
 - в) положение о структурном подразделении.
2. Укажите, какие кадровые документы утверждаются руководителем организации:
- а) приказ о приеме на работу;
 - б) должностная инструкция;
 - в) штатное расписание;
 - г) положение о кадровой службе;
 - д) правила внутреннего трудового распорядка;
 - е) трудовой договор.
 - ж) коллективный договор
3. Документ, отражающий организацию работы предприятия, взаимные обязанности работников и администрации, вопросы приема, увольнения, предоставления отпуска, называется:
- а) правила внутреннего трудового распорядка;
 - б) должностная инструкция;
 - в) штатное расписание.
4. Из предложенного списка отметьте те документы, которые относятся к организационно-правовой документации кадровой службы:
- а) приказ по личному составу;
 - б) должностная инструкция;
 - в) график отпусков;
 - г) трудовая книжка;
 - д) положение о кадровой службе;
 - е) правила внутреннего трудового распорядка;
 - ж) трудовой договор.
5. Укажите, какие документы относятся к комплексу персональной документации:
- а) трудовая книжка;

- б) автобиография;
- в) личный листок по учету кадров;
- г) характеристика;
- д) резюме.

6. Укажите, что является основанием для издания приказа о приеме работника:

- а) трудовой договор, подписанный работником и работодателем и заверенный печатью;
- б) заявление работника;
- в) устное соглашение между работником и работодателем.

7. Укажите документы, имеющие унифицированную форму:

- а) структура и штатная численность;
- б) штатное расписание;
- в) личная карточка работника;
- г) личный листок по учету кадров.

8. Укажите, какой документ считается основным по учету персонала организации:

- а) трудовая книжка работника;
- б) личная карточка работника;
- в) личный листок по учету кадров;
- г) личное дело работника.

9. Укажите, кто заполняет личную карточку работника:

- а) работник;
- б) работник кадровой службы.

10. Законодательно установлено, что личное дело заводится:

- а) на государственных и муниципальных служащих;
- б) на всех работников организации;
- в) на рабочих и технический персонал, если они награждаются ценным подарком или им объявляется благодарность.

11. Укажите, что не подшивается в личное дело:

- а) трудовой договор;
- б) автобиография;
- в) личная карточка работника.

12. Укажите, из каких основных разделов состоит характеристика:

- а) персональные данные, цель трудоустройства, образование, опыт работы, дополнительная информация;
- б) анкетные данные, данные о трудовой деятельности, оценка деловых и личностных качеств, вывод с указанием назначения данного документа.

13. Укажите, какие из перечисленных документов заверяют печатью:

- а) автобиография;
- б) характеристика;
- в) резюме.

14. Документ, содержащий краткие сведения биографического характера, применяемый для сбора первоначальной информации претендентов на трудоустройство, называется:

- а) анкета;
- б) автобиография;
- в) резюме.

15. Укажите, текст какого документа имеет раздел «Цель»:

- а) автобиография; в) резюме;
- б) характеристика г) анкета.

Тема 2 Нормативно-методические основы документационного обеспечения управления

Вопросы для обсуждения

1. Основы правовой базы ДООУ
2. Состав нормативно-методической базы ДООУ.
3. Стандартизация и унификация системы ДООУ.
4. Общероссийские классификаторы документации.
5. Государственная система документационного обеспечения управления.

Проблемные вопросы

Основополагающие принципы управления документами в современной организации

Задания

1. Изучите положения законодательных и нормативно–методических материалов, регламентирующих ведение делопроизводства. Оформите краткий конспект по направлениям: законодательное регулирование использования гербовой символики на бланках документов (эмблемы организации); правовые основы документирования трудовых отношений; правовая регламентация комплектования, учета, хранения архивных документов; законодательные акты, содержащие нормы составления и оформления документов.

2. Перечислите нормативно–методические материалы, которые должна иметь каждая организация для разработки локальных актов, регламентирующих документационное обеспечение управления.

Задания в тестовой форме

1. Унифицированные формы первичной учетной документации утверждаются:

- 1) указом Президента Российской Федерации;
- 2) Министерством труда и социального развития;
- 3) Госкомстатом (Росстатом);
- 4) Государственной Думой Российской Федерации.

2. Виды обращений граждан названы в Федеральном законе Российской Федерации:

- 1) «О порядке рассмотрения обращений граждан в Российской Федерации»;
- 2) «Об обращениях граждан Российской Федерации»;

3) «Об обжаловании в суде действий и решений»;

4) «О государственной гражданской службе».

3. Правовые основы стандартизации в Российской Федерации устанавливает Федеральный закон Российской Федерации:

1) «Об обязательном экземпляре документов»;

2) «О техническом регулировании»;

3) «О стандартизации»;

4) «О государственной тайне».

4. Для изучения делопроизводства важное значение имеют:

1) Гражданский кодекс Российской Федерации;

2) Трудовой кодекс Российской Федерации;

3) действующие законодательные и нормативные акты, регламентирующие отдельные аспекты делопроизводства;

4) все перечисленное.

5. Понятия «информатизация», «документированная информация» содержатся в:

1) ГОСТ Р 51141–98;

2) Федеральном законе Российской Федерации «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»;

3) Федеральном законе Российской Федерации «О персональных данных»;

4) Федеральном законе Российской Федерации «О коммерческой тайне».

6. Перечень документов, предъявляемых гражданином при поступлении на работу в организацию, дан в:

1) Трудовом кодексе Российской Федерации;

2) Федеральном законе Российской Федерации «О персональных данных»;

3) Федеральном законе Российской Федерации «Об акционерных обществах»;

4) Гражданском кодексе Российской Федерации.

7. Понятие «коммерческая тайна» дает Федеральный закон Российской Федерации «О коммерческой тайне» от:

1) 22 октября 2004 г. № 125-ФЗ;

2) 29 июля 2004 г. № 98-ФЗ;

3) 27 июля 2006 г. № 96-ФЗ;

4) 10 января 2002 г. № 132-ФЗ.

8. Нормативно–методическая база ДОУ не включает:

1) энциклопедии, словари, сборники документов;

2) правовые акты, издаваемые высшими органами государственной власти и управления;

3) правовые акты, издаваемые федеральными органами исполнительной власти;

4) правовые акты, издаваемые органами законодательной и исполнительной власти субъекта Российской Федерации.

9. Форма трудовой книжки и вкладыша в нее утверждается:
 - 1) постановлением Госкомстата от 5 января 2004 г.;
 - 2) постановлением Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 10 октября 2003 г.;
 - 3) постановлением Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2003 г.;
 - 4) указом Президента Российской Федерации от 6 марта 1997 г.
10. ГОСТ Р 6.30–2003 устанавливает:
 - 1) состав реквизитов;
 - 2) требования к оформлению реквизитов;
 - 3) требования к бланкам служебных документов;
 - 4) все перечисленное верно.
11. Действующие в настоящее время унифицированные системы документации представлены в:
 - 1) ОКПО;
 - 2) ОКОГУ;
 - 3) ОКУД;
 - 4) ОКИН.
12. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих используется в редакции от:
 - 1) 17 сентября 2007 г.;
 - 2) 21 августа 1999 г.;
 - 3) 30 сентября 2003 г.;
 - 4) 23 мая 1988 г.
13. Типовое положение о службе ДОУ содержит:
 - 1) ГОСТ Р 51141–98;
 - 2) ГСДОУ;
 - 3) ГОСТ Р 6.30–2003;
 - 4) Основные правила работы архивов организаций.
14. Требования к номенклатуре дел устанавливает нормативный акт:
 - 1) Основные правила работы архивов организаций;
 - 2) Перечень типовых управленческих документов с указанием сроков хранения;
 - 3) ГСДОУ;
 - 4) Основные правила работы государственных архивов.
15. Терминология в сфере ДОУ закреплена в:
 - 1) ГОСТ Р 6.30–2003;
 - 2) ГОСТ Р 51141–98;
 - 3) ГОСТ Р 51511–2001;
 - 4) ГОСТ 7.0–1999.
16. Управление документацией регламентирует:
 - 1) ГОСТ Р 6.30;
 - 2) ГОСТ Р 51141;
 - 3) ГОСТ Р ИСО 15489-1;
 - 4) ГОСТ 17914.

17. Федеральный закон «О техническом регулировании» называет документы по стандартизации:

- 1) национальные стандарты;
- 2) общероссийские классификаторы;
- 3) нормативные акты по стандартизации и стандарты предприятий;
- 4) все перечисленные документы.

18. Сроки хранения документов регламентируются:

- 1) ГСДОУ;
- 2) перечнями документов с указанием сроков хранения;
- 3) Основными правилами работы архивов организаций;
- 4) практикой.

19. Определение «электронный документ» дано в:

1) Федеральном законе Российской Федерации «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»;

2) Федеральном законе Российской Федерации «Об электронно-цифровой подписи»;

3) Кратком словаре видов и разновидностей документов;

4) ГОСТ Р 51141–98.

20. Требования к оформлению почтового адреса регулируют:

1) Правила оказания услуг почтовой связи;

2) Правила делопроизводства;

3) ГСДОУ;

4) Федеральный закон Российской Федерации «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».

21. Документоведение — это дисциплина, изучающая:

1) закономерности образования документов;

2) способы создания и оформления документов;

3) становление и развитие системы документации;

4) все перечисленное верно.

22. Под документированием не понимаются:

1) процессы создания документов;

2) порядок оформления документов;

3) технологии работы с документами;

4) визирование документов.

23. Выделите общие функции документа:

1) информационная, социальная, культурная, коммуникативная;

2) исторического источника, учета, правовая, управленческая;

3) историческая, правовая, информационная;

4) социальная, учета, культурная, исторического источника.

24. Предмет делопроизводства — это:

1) создание и оформление документов;

2) прием, распределение, систематизация;

3) контроль за исполнением документов, справочная работа;

4) все перечисленное.

25. Предмет документоведения — это:

- 1) делопроизводство;
- 2) теоретическое обоснование документационных процессов;
- 3) документационные технологии;
- 4) нет правильного ответа.

Раздел 2 Организационные аспекты работы с управленческими документами

Тема 3 Подготовка управленческих документов и общие правила их оформления

Вопросы для обсуждения

1. В каких случаях издаются решения, постановления и приказы?
2. Что вы понимаете под унификацией документа?
3. Что представляет собой протокол и каков порядок его оформления?
4. В какой последовательности и с какими должностными лицами осуществляется внутреннее и внешнее согласование документа?
5. В каком случае на документе проставляются две подписи?
6. Какой стандарт закрепляет максимальный состав реквизитов организационно-распорядительных документов и правила их оформления?
7. Что такое реквизит документа?
8. Дайте понятие формуляру документа и формуляру-образцу документа?
9. Какие существуют виды бланков документов?
10. Какие реквизиты используются при подготовке и оформлении организационно-распорядительных документов?

Проблемные вопросы

1. Что обеспечивает выполнение единых правил оформления документов?
2. Какова роль распоряжений и указаний в деятельности организации?

Задания

Задание 1. Оформите ответное письмо.

Открытое акционерное общество «Райпо»

Ул. Центральная, д. 14, г. Воронеж, 456789

р/с 78900987654321234567 в банке «Российский кредит»

к/с №2 89765689456534543212, БИК 456321908

23.04.2014 №2 45

На №2 01/56 от 06.04.2014

Техническому директору ООО «Формула»

По вашей просьбе направляем вам прайс-листы на цены комплектов торгового оборудования, а также новые рекламные проспекты. При положительном решении вопроса о закупке торгового оборудования соответствующие документы должны быть направлены начальнику отдела сбыта Игнатову В. П.

Начальник отдела маркетинга И. И. Руденко.

Задание 2. Оформите служебное письмо.

Издательский дом «Жизнь»

123456, Москва, Большой Переяславский пер., д.12. Тел. (495) 987-45-89

Факс (495)456-34-56 р/с N2 8967546 в Октябрьском отделении АБ «Москва»

Председателю комитета по образованию администрации Тюменской области г-ну Соловьеву В.Г.

Сообщаем, что издательский дом «Жизнь» согласно Вашей заявке спецификации готов поставить учебную литературу по программе среднего полного общего образования на сумму в 1,5 (полтора) миллиона рублей. В связи с этим просим Вас заключить договор на выполнение взаимозачетов по реализации бензина с нефтяной компанией «Интер Плюс», имеющей лицензию на реализацию бензина.

Приложение: договор на 8 л. в 1 экз.

Генеральный директор

К. И. Краснов.

Задание 3. Составьте и оформите письмо-приглашение в соответствии с правилами.

Выставочный центр, расположенный по адресу: г. Орел, проспект Андропова, 23, проводит выставку-ярмарку товаров народного потребления «Осень-2014» и просит подтвердить АО «Урожай» их участие в выставке ярмарке и выслать имеющиеся проспекты и материалы для оформления тематического стенда. Письмо подписал руководитель проекта В. Д. Чесноков.

Задание 4. Составьте и оформите письмо-предложение, добавив недостающие реквизиты.

Предлагаем вашему вниманию новый каталог, содержащий полный ассортимент выпускаемой нашей фирмой мебели. Мы также направляем прайс-лист, в котором вы найдете значительные скидки, действующие до 1 октября 2014 года для наших постоянных оптовых покупателей.

Надеемся на взаимопонимание дальнейшее плодотворное сотрудничество.

Задание 5. Составьте и оформите служебное письмо.

Главный бухгалтер акционерного банка «Империял», расположенного по адресу: 443021, Самара, ул. Молодогвардейская, д. 24, тел. 941-67-90, факс: 941-78-87, напоминает управляющим региональных филиалов АБ «Империял» о соблюдении контроля исполнения за сроками предоставления отчетности на основании письма Центробанка России N2 01/134 от 30 января 2011 года «О предоставлении отчетности в соответствии с Положением "О порядке проведения расчетов в иностранной валюте, основанных на зачете взаимных требований между российскими судовладельцами, осуществляющими рыбный промысел, и нерезидентами, осуществляющими их агентское обслуживание"» и прилагает к письму копию телеграммы ЦБ N2 23 от 15 ноября 2011

1. Дайте классификацию документов по способу документирования.
2. Назовите основные классы документов?
 3. Перечислите основные признаки классификации документов?
 4. Что вы понимаете под унификацией документа?
 5. Какова цель классификации документов?
 6. Какие функции документа можно отнести к общим?
 7. Перечислите специальные функции документа.

Перечень контрольных вопросов по теме:

1. Кто в организации составляет документы по функциям управления?
2. В чем разница между типовым и примерным документами?
3. Что вы понимаете под внутренним и внешним документами?
4. Каково основное отличие дубликата от копии документа?
5. На основании каких документов определяется срок исполнения документа, поступающего в организацию?
6. Может ли документ выполнять несколько функций одновременно?
7. Назовите две категории документов, в которых ярко выражена коммуникативная функция.

Задания в тестовой форме

Выбрать верный вариант ответа.

1. **Какой документ не является разновидностью копии?**
 - а) черновик
 - б) отпуск
 - в) дубликат
2. **Документ, выдаваемый взамен утерянного и имеющий силу подлинника, называется...**
 - а) копия
 - б) отпуск
 - в) дубликат
3. **Документ, окончательно оформленный и подписанный, называется...**
 - а) подлинник
 - б) отпуск
 - в) дубликат
4. **Подлинник документа – это:**
 - а) первый или единственный экземпляр документа.
 - б) экземпляр документа, с которого снята копия.
5. **Юридическая сила документа – это:**
 - а) особенности внешнего оформления документа.
 - б) свидетельство наличия в документе положений нормативного характера.

в) способность документа порождать определенные правовые последствия.

6. Имеет ли юридическую силу документ, полученный по факсимильной связи? а) да.

б) да, по соглашению сторон информационного обмена.

в) нет.

7. Классификация документов по направленности документопотока: а) входящие

б) внутренние

в) исходящие

г) первичные

д) вторичные

е) внешние

8. По происхождению документы классифицируются на:

а) официальные или служебные

б) личные или персональные

в) документы личного происхождения

г) рукописные

д) типовые

е) секретные

9. Классификация управленческих документов по функциональному назначению: а) организационные

б) распорядительные

в) информационно-справочные

г) документы по личному составу

д) первичные

е) входящие

ж) исходящие

з) внутренние

и) сводные

10. Копия – это ...

а) идентичное, воспроизведение подлинника, остающаяся в делах предприятия, как правило, не заверяется подписью должностного лица;

б) идентичное, заверенное должностным лицом воспроизведение подлинника; в) нет верного ответа.

Задания для работы в малых группах.

Задания

1. Выпишите из терминологических и энциклопедических словарей понятия «документ», «информация». С помощью компьютера постройте схему различных терминов в порядке от широкого к более узкому толкованию понятий.

2. Дайте классификацию современных и перспективных средств фиксации информации.

4. Перечислите проблемы придания юридической силы электронному документу. Дайте развернутый ответ на вопрос: как связаны функции

документа с особенностями и способами документирования, с характером материального носителя?

Тема 5 Технологии документационного обеспечения управления

Задания

1. Выберите операции, которые выполняются при работе с внутренними документами: а) экспедиционная обработка; б) регистрация документа; в) предварительное рассмотрение; г) постановка на контроль; д) рассмотрение документа руководителем и вынесение резолюции; е) подготовка проекта документа; ж) занесение в регистрационную форму отметки об исполнителе, сроке исполнения; з) отправка из организации; и) занесение в регистрационную форму отметки об исполнении документа и снятии с контроля.

2. Проанализируйте порядок движения, обработки и исполнения входящих документов. Составьте схему движения входящего документа.

3. Перечислите основные отличительные характеристики оформления номенклатуры дел организации и номенклатуры дел структурного подразделения.

4. В учреждении документы, поступающие по электронной почте, не регистрируются, а сразу передаются исполнителям. Правильно ли организован документооборот?

5. Какие документы в организации ставятся на контроль? Заполните регистрационно–контрольную карточку.

6. Если в приказе содержится несколько поручений, можно ли ограничиться только постановкой на контроль этого документа?

Тема 6 Организация работы с управленческими документами

Вопросы для обсуждения

1. Формы организации работы с управленческими документами.

2. Задачи и функции службы документационного обеспечения управления.

3. Типовые структуры и подразделения службы документационного обеспечения управления.

4. Регламентация службы документационного обеспечения управления.

Проблемные вопросы

1. Охарактеризуйте основные функции службы документационного обеспечения управления

2. Какова роль службы документационного обеспечения управления в организации?

3. Как оценить эффективность деятельности службы документационного обеспечения управления?

Практические задания:

1. Составьте штатное расписание конкретных структурных подразделений предприятия. (Выбор конкретного предприятия осуществляется студентами)

самостоятельно на основе материалов периодической печати и ресурсов INTERNET).

2. Подготовьте кроссворд из известных терминов документов «Структура и штатная численность» и «Штатное расписание».

3. Определите, можно ли гражданину, еще не имеющему никакой профессии или специальности, вписать в трудовую книжку наименование занимаемого им рабочего места или выполняемого вида работ (например, курьер) вместо того, чтобы оставить данную строку незаполненной до времени получения работником профессии.

4. Компания имеет несколько отделений, одно из которых располагается в том же здании, что и центральный офис. Другие отделения расположены в разных районах города. Какую организационную форму работы с документами можно порекомендовать данной компании?

5. В результате реорганизации ЗАО «Командор», численность структурных подразделений и штатный состав которого увеличились вдвое, было принято решение преобразовать общий отдел в управление документационного обеспечения (УДО). Создание УДО предполагало расширение функций и задач общего отдела, создание в нем структурных подразделений и увеличение штатного состава работников.

Какой может быть структура УДО и его штатный состав?

Объясните целесообразность предлагаемой структуры, поясняя необходимость создания каждого структурного подразделения и введения в штат руководителей УДО, специалистов и технических исполнителей.

6. Составьте организационную структуру делопроизводственной службы вашего учебного заведения. Установите перечень нормативных документов, которыми пользуются сотрудники службы.

7. Рассчитайте численность делопроизводственного персонала для организации с объемом документооборота 50 500 документов в год, если общая штатная численность организации составляет 65 человек.

8. С привлечением нормативно-методических материалов обоснуйте особенности регулирования трудовых отношений отдельных категорий граждан.

9. На основании типовой структуры положения о подразделении составить положения о подразделениях, выполняющих функции следующих подсистем:

- обеспечение нормальных условий труда;
- управление трудовыми отношениями;
- управление наймом и учетом персонала;
- планирование и маркетинг персонала;
- управление развитием персонала;
- управление мотивацией трудового поведения персонала;
- правовое обеспечение системы управления персоналом;
- управление социальным развитием;
- развитие оргструктуры управления;
- информационное обеспечение системы управления персоналом.

Практико-ориентированные ситуации (кейсы):

Ситуация 1

В ООО «Спектр» движение и обработка входящей документации осуществляется в следующей последовательности:

- 1) прием и первичная обработка – секретарь генерального директора;
- 2) регистрация документа – секретарь генерального директора;
- 3) передача на рассмотрение руководителю – секретарь генерального директора;
- 4) рассмотрение и наложение резолюции «зам. генерального директора... – рассмотреть» – генеральный директор;
- 5) перенесение резолюции в регистрационную форму и передача документа заместителю генерального директора – секретарь генерального директора;
- 6) рассмотрение и наложение резолюции «начальнику отдела... – рассмотреть и доложить» – заместитель генерального директора;
- 7) перенесение в новую регистрационную форму данных о документе из первоначальной регистрационной формы и резолюции заместителя генерального директора, передача документа в структурное подразделение – секретарь заместителя генерального директора;
- 8) рассмотрение и наложение резолюции «П.И. Иванову (исполнитель) на исполнение» – руководитель структурного подразделения;
- 9) перенесение в регистрационную форму, которая остается в структурном подразделении, данных о документе из первоначальной регистрационной формы и резолюции заместителя генерального директора; передача документа на исполнение – ответственный за делопроизводство в структурном подразделении;
- 10) исполнение документа – ответственный исполнитель.

Проанализируйте последовательность движения входящих документов и порядок работы с ними. Определите, в чем он не соответствует современным требованиям организации документооборота?

Ситуация 2

Проанализируйте описанный порядок движения и обработки исходящих документов в ООО «Спектр». Какие изменения следует внести в процесс исполнения документа, чтобы сократить временные и трудовые затраты на его составление и оформление?

- 1) исполнитель составил проект исходящего документа, который потребовал согласования двух должностных лиц – юриста и главного экономиста, и передал его секретарю структурного подразделения;
- 2) секретарь передал проект документа главному экономисту для рассмотрения и согласования;
- 3) главный экономист высказал ряд замечаний и вернул проект документа исполнителю для доработки;
- 4) исполнитель согласился с замечаниями, внес изменения в проект документа и через секретаря вторично передал его главному экономисту;

5) главный экономист поставил на документе визу согласования и вернул документ исполнителю;

6) исполнитель передал проект документа секретарю для передачи юристу;

7) юрист, получив проект документа, также внес в него ряд поправок и уточнений, после чего вернул его через секретаря исполнителю;

8) исполнитель не согласился с некоторыми поправками и обсудил их в телефонном разговоре с юристом;

9) юрист поставил на документе свою визу, передал его секретарю;

10) секретарь передал окончательный вариант проекта документа главному экономисту, который вторично поставил на нем визу согласования;

11) завизированный проект документа был подписан руководителем организации, зарегистрирован секретарем и отправлен адресату.

Ситуация 3

На основе анализа ситуаций 1 и 2, разработайте оптимальные маршруты движения входящих и исходящих документов в данной организации и представьте их в виде оперограмм. Оперограмма движения входящих документов должна отразить перемещения документов от момента приема до исполнения. Оперограмма движения исходящих документов должна отразить перемещения документов от момента подготовки их проектов до отправки из организации.

Тема 7 Обеспечение сохранности информационных ресурсов

Задания

1. Определите структуру инструкции по работе с конфиденциальными документами.

2. Выпишите из законодательных и нормативных актов статьи, в которых определяется ответственность за разглашение сведений, составляющих секретную или конфиденциальную информацию по следующим разделам: а) разглашение секретных сведений; б) утрата документов; в) разглашение сведений.

Практические задания:

1. Используя следующую ситуацию, оформите полный протокол:

ЗАО «Гранд» (Москва) 15 марта 2015 г. провело заседание совета директоров, на котором присутствовали следующие лица: И.П. Попов, И.И. Иванов, С.Г. Сидоров, М.В. Устинова, М.А. Сергеев. На заседание выносился вопрос об определении рыночной стоимости размещаемых обществом дополнительных акций. По данному вопросу заслушали М.А. Сергеева, который предложил определить рыночную стоимость размещаемых обществом акций в размере 10 000 (десяти тысяч) рублей за акцию. Заседание постановило утвердить предложение М.А. Сергеева, так как при голосовании было отдано пять голосов «За», проголосовавших «Против» и «Воздержавшихся» не было. Решение принято единогласно. Заседание вел председатель Н.П. Панкратов. Протокол подготовлен П.И. Петровым.

2. Составьте и оформите докладную записку руководителя производственного отдела ОАО «Спецстроймонтаж» Зимина А.Г. на имя руководителя о командировании инженера Кудрина А.С. на машиностроительный завод г. Миасса с 20.04.2015 сроком на 3 дня для наладки поставленного оборудования.

3. Составьте докладную записку главного бухгалтера директору ЗАО «Вектор» об итогах работы по централизации расчетов с сотрудниками в вычислительном центре. Централизация расчетов дала возможность уменьшить ошибки в расчетах с сотрудниками, усилить контроль расходования фонда оплаты. В заключение необходимо поставить вопрос о премировании работников бухгалтерии и вычислительного центра, обеспечивших переход на централизованный расчет заработной платы.

4. Используя следующую ситуацию, оформите объяснительную записку:

Инспектор канцелярии ЗАО «Сириус» И.И. Русакова в соответствии с приказом генерального директора от 12.03.2014 № 45 должна была к 15.06.2014 провести экспертизу ценности документов, хранящихся в канцелярии. В связи с длительной болезнью заведующей канцелярией И.И. Русакова исполняла ее обязанности и не смогла выполнить поручение в срок. После выхода на работу заведующая канцелярией потребовала от И.И. Русаковой объяснительную записку.

5. ОАО «Премьер» направило одинаковые письма о спонсорской деятельности в Префектуру Центрального административного округа, генеральному директору ОАО «Трайд» С.Т. Окуневу и в ЗАО «Оптима».

Как оформить реквизит «адресат» в таком случае?

Тема 8 Организационное и техническое обеспечение работы с документами

Задания

1. Дайте общую характеристику организационных технических средств в «Документационном обеспечении управления».

2. Какие компьютерные средства применяются для подготовки документов

3. Практические задания:

1. Докажите принадлежность текста к официально-деловому стилю:

После подписания настоящего Контракта все предшествующие переговоры и переписка по нему теряют силу. Всякие изменения настоящего Контракта и дополнения к нему считаются действительными только в том случае, если они совершены в письменной форме и подписаны уполномоченными на то лицами. Все сообщения, заявления и претензии, связанные с исполнением настоящего Контракта или вытекающие из него, должны направляться сторонами по указанным в Контракте адресам. Ни одна из сторон Контракта не может передавать свои права и обязанности, вытекающие из Контракта или в связи с ним, третьим лицам без письменного на то согласия другой стороны.

2. По содержанию и назначению документов определите их вид:

Вид	Характеристика
	документ, содержащий просьбу или предложение лица (лиц), адресованный должностному лицу или организации
	документ, представляющий потенциальному работодателю анкетные данные, профессиональные и личные качества и возможности претендента на получение какой-либо должности
	документ, излагающий какой-либо вопрос, адресованный руководителю организации
	документ, представляющий собой соглашение сторон
	документ, в котором дается краткое описание своей жизни
	документ, в котором говорится о профессиональных и личных качествах человека
	документ, излагающий должностному лицу причины нарушения трудовой (учебной) дисциплины
	документ, свидетельствующий о предоставлении права другому лицу на совершение определенных действий
	документ, фиксирующий ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях

Деловая игра «Технология работы с документами»

Предлагаемая деловая игра развивает навыки работы с документами. Это наиболее типичный фрагмент трудовой деятельности, требующий системного применения умений и навыков, которыми должен овладеть студент. Содержание деловой игры предполагает наличие достаточного уровня подготовки студентов не только в области делопроизводства, но и в других сферах.

Задание:

- определение студентом сферы трудовой деятельности условносозданной фирмы;
- в какой должности намерен студент принять участие в игре;
- с кем из сокурсников намерен сотрудничать в деловой игре и в каком качестве;

Этапы проведения:

- информационно-теоретический – исходная информация о деловой игре;
- подготовительный этап – необходимо определить состав участников: офис-менеджер по кадрам – 1 чел.; претенденты на вакантную должность «экономист-менеджер» - 3 чел. (определяются самими студентами);
- составление и правильное оформление профессионального резюме;

- собеседование и принятие решения;
- подготовка документов, необходимых для трудоустройства: автобиография, характеристика; заполнение анкеты.

Продолжительность игры – 1 академический час.

В обязательном порядке в начале игры группа разбивается на однотипные подгруппы с типовыми ролями, с духом соревнования, дается исходная информация о деловой игре, отражающая последовательность и характер действия игроков. После этого студенты, следуя методическим указаниям, работают с игровой документацией и решают практические ситуации.

Порядок проведения деловой игры. Деловая игра проходит в компьютерной аудитории с группой студентов под руководством и контролем преподавателя.

Подготовка игры.

Руководитель игры:

- проводит краткий инструктаж с участниками;
- готовит исходные данные для укомплектования кадрами;
- предварительно планирует распределение игровых ролей;
- определяет регламент и выход игры.

Участники игры:

- изучают необходимую литературу по теме;
- определяют руководителя созданной фирмы;
- предварительно определяют, в какой должности они хотели бы принять участие в игре.

В интересах создания обстановки состязательности в процессе деловой игры студенты набирают определенное количество баллов по пятибалльной шкале за каждый разработанный документ, результат суммируется.

Преподаватель подводит итоги, оценивает работу студента, команды, определяет победителя и оглашает результаты. Также преподаватель характеризует уровень квалификации студентов по выполненной командой работе, оценивая работу каждой команды и участника команды, отмечает лучших.

Промежуточное тестирование:

1. Понятие «делопроизводство» представляет собой:
 - а) систему хранения документов;
 - б) составление документов;
 - в) документирование и организацию работы с официальными документами.
2. Понятие «документирование» представляет собой:
 - а) оформление документа;
 - б) запись информации на различных носителях по установленным правилам;
 - в) исполнение документа.
3. Закончите предложение. Документооборот - это движение документов в организации с момента их создания до:
 - а) передачи на исполнение;

- б) подшивки в дело;
 - в) завершения исполнения или отправления.
4. Как называется документ, в котором содержатся сведения, подтверждающие его достоверность (об авторе, времени и месте создания)?
- а) Черновой документ.
 - б) Беловой документ.
 - в) Подлинный документ.
5. Как называется документ, полностью воспроизводящий информацию подлинного документа и все его внешние признаки или часть их?
- а) Копия.
 - б) Черновик.
 - в) Оригинал.
6. Как называется совокупность документов, взаимосвязанных по признакам происхождения, назначения, вида, сферы деятельности, единых требований к их оформлению?
- а) Система документации.
 - б) Стандартизация.
 - в) Унификация.
7. Что такое «термин»?
- а) Слово или словосочетание, применяемое для обозначения специальных понятий.
 - б) Мысль, в которой обобщаются и выделяются предметы некоторого класса по определенным общим и в совокупности специфическим для них признакам.
 - в) Форма, вид чего-либо, обладающие существенными качественными признаками; образец, модель для чего-либо.
8. К типам документов не относится:
- а) текстовый;
 - б) печатный;
 - в) рукописный.
- 9.носителем информации выступает:
- а) файл;
 - б) память;
 - в) документ.
10. Приведение чего-либо к единой системе, форме, единообразию - это:
- а) типология;
 - б) унификация;
 - в) сортировка.
11. К числу наиболее юридически значимых реквизитов не относится:
- а) наименование организации;
 - б) печать;
 - в) указание на вид документа.
12. Как расшифровывается аббревиатура ОРД?
- а) Областной распорядительный департамент.
 - б) Организационно-распорядительные документы.

- в) Организационно-распорядительный департамент.
13. Повторный экземпляр подлинника, имеющий юридическую силу, - это:
- а) отпуск;
 - б) черновик;
 - в) дубликат.
14. Какая форма работы с документами в управленческом аппарате не существует?
- а) Прямая.
 - б) Централизованная.
 - в) Смешанная.
15. В каких учреждениях создается управление делами?
- а) На государственных предприятиях.
 - б) В исполнительных органах власти и исполнительных структурах местного самоуправления.
 - в) В министерствах и ведомствах.
16. В каких учреждениях создаются канцелярии?
- а) На государственных предприятиях.
 - б) В исполнительных органах власти и исполнительных структурах местного самоуправления.
 - в) В министерствах и ведомствах.
17. В каких учреждениях создается общий отдел?
- а) На государственных предприятиях.
 - б) В исполнительных органах власти и исполнительных структурах местного самоуправления.
 - в) В министерствах и ведомствах.
18. Организация делопроизводства - это:
- а) правила, в соответствии с которыми происходит движение документов в учреждении;
 - б) указания руководителя организации;
 - в) желания начальника службы ДОУ.
19. Какая характеристика документооборота не является основной?
- а) Маршрут движения.
 - б) Наличие курьера.
 - в) Время, затраченное на прохождение документов по маршруту.
20. Какие документопотоки по направлению не существуют?
- а) Горизонтальные потоки.
 - б) Вертикальные потоки.
 - в) Спиральные потоки.
21. Документы, создаваемые в данной организации и отправляемые за ее пределы, составляют:
- а) входящий документопоток;
 - б) исходящий документопоток;
 - в) внутренний документопоток.

22. Документы, создаваемые и используемые в самом аппарате управления, не выходящие за его пределы, составляют:
- а) входящий документопоток;
 - б) исходящий документопоток;
 - в) внутренний документопоток.
23. Какое направление не образуют входящие документы?
- а) Руководству организации.
 - б) Непосредственно специалистам.
 - в) Секретарю начальника.
24. С чего начинается исполнение документа?
- а) Со сбора информации по вопросу.
 - б) С совещания в кабинете руководителя.
 - в) С издания приказа об исполнении документа.
25. Какие документы не регистрируются?
- а) Документы, на которых нет почтовых марок.
 - б) Документы, адресованные руководителю.
 - в) Документы, полученные только для сведения и не требующие ответа и исполнения.
26. Сколько раз должны регистрироваться документы?
- а) Один раз.
 - б) Два раза.
 - в) Три раза.
27. Когда должны регистрироваться внутренние документы?
- а) В день создания.
 - б) В день подписания или утверждения.
 - в) В день обсуждения.
28. Какая форма регистрации документов не существует?
- а) Журнальная.
 - б) Карточная.
 - в) Газетная.
29. Какая форма регистрации документов не применяется в организациях, имеющих большой документооборот?
- а) Журнальная.
 - б) Карточная.
 - в) Автоматизированная электронная.
30. Как устанавливается срок исполнения документа, если его не указал руководитель?
- а) По решению секретаря.
 - б) На основе типовых сроков исполнения для аналогичных документов.
 - в) В зависимости от ситуации.
31. Что следует сделать с исполненным документом?
- а) Передать руководителю.
 - б) Вернуть составителю.
 - в) Подшить в дело в соответствии с номенклатурой дел.

32. Когда происходит снятие документа с контроля?
- В конце календарного года.
 - Только после полного исполнения документа.
 - По решению исполнителя.
33. Где следует зафиксировать результат исполнения документа?
- В регистрационной карточке.
 - На самом документе.
 - Нигде.
34. Кто может снять документы с контроля?
- Служба безопасности организации.
 - Дежурный по офису.
 - Должностное лицо, установившее контроль, либо ответственный исполнитель.
35. Кто выполняет всю работу с документами в организациях, не имеющих внутренней организационной структуры?
- Секретарь.
 - Руководитель.
 - Начальник отдела кадров.
36. Специализированный участок, осуществляющий прием и отправку поступающих по почте и курьерской связи документации и корреспонденции, - это:
- экспедиция;
 - архив;
 - почта.
37. Другое название Центра подготовки документов - это:
- архив;
 - машинописное бюро;
 - бухгалтерия.
38. Подготовка должностной инструкции осуществляется службой делопроизводства без участия:
- архива;
 - бухгалтерии;
 - юридической службы.
39. Кто утверждает перечень лиц, имеющих право подписи первичных учетных документов?
- Руководитель организации.
 - Главный бухгалтер.
 - Руководитель организации по согласованию с главным бухгалтером.
40. Каким документом задается движение документов?
- Резолюцией руководителя.
 - Справкой с подписью главного бухгалтера.
 - Выпиской из архива.
41. Что означает сокращение «рп» в регистрационной карточке?
- Рапорт.
 - Распоряжение.

- в) Распорядительный приказ.
42. Что не относится к видам обращений граждан?
- а) Предложения.
 - б) Просьбы.
 - в) Заявления.
43. Какой формат бумаги не используется для изготовления регистрационных карточек?
- а) А4.
 - б) А5.
 - в) А6.
44. Совокупность документов или документ, относящиеся к одному вопросу или участку деятельности и помещенные в одну обложку, - это:
- а) дело;
 - б) индивидуальная номенклатура дел;
 - в) примерная номенклатура дел.
45. Какой вид номенклатуры дел не существует?
- а) Типовая.
 - б) Примерная.
 - в) Ежегодная.
46. Какое условие является обязательным при объединении нескольких дел в одно?
- а) Дата составления документа.
 - б) Совпадение сроков хранения документов.
 - в) Содержание документа.
47. Какое требование не относится к составлению заголовков дел?
- а) Образность.
 - б) Краткость.
 - в) Четкость.
48. Как устанавливается срок хранения документов?
- а) По усмотрению руководителя кадровой службы.
 - б) При помощи «Перечня типовых управленческих документов, образующихся в деятельности организации, с указанием сроков хранения».
 - в) По приказу руководителя.
49. Если дело формируется из документов, которые отсутствуют в «Перечне ...», то сроки их хранения согласовываются с:
- а) с начальником отдела кадров;
 - б) с руководителем организации;
 - в) с экспертной комиссией.
50. Какая графа номенклатуры дел заполняется после окончания календарного года?
- а) Первая (индекс дела).
 - б) Вторая (заголовок дела).
 - в) Третья (количество единиц хранения).

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Иностранный язык»

Раздел 1. Семья и семейные ценности.

Лексико-грамматический тест

Английский язык

1. Put these sentences into negative and interrogative forms.

1. My brother is a journalist. 2. Nick is a pupil. 3. They are students. 4. Kate's mother is a teacher. 5. I am a schoolgirl. 6. His father is a driver. 7. Our friends are journalists. 8. My mother is a housewife. 9. Her father is a doctor. 10. My father's friend is a manager.

2. Complete the sentences with the correct form of the verb *to be*.

- 1 Is there a washing machine in your kitchen?
- 2 There _____ some books in my bag.
- 3 _____ there any towels outside, near the swimming pool?
- 4 There _____ any flowers in the living room.
- 5 There _____ a café opposite the post office.
- 6 No, there _____ a garden in our school.
- 7 There _____ some milk in the fridge.

3. Write the Present Simple (3-rd person singular) of the following verbs.

Leave

Match

Miss

Catch

Open

Go

Buy

Try

See

Do

Have

Be

Spend

Wish

Reach

4. Complete the text with the correct form of the verbs in the box.

like	come	earn	live	write
help	walk	have	work	be

Erica is 28 years old. She (1) _____ two children, Will and Eloise. She (2) _____ from Georgia, USA, but now she (3) _____ with her family in Durham, North Carolina. She (4) _____ in a hospital and (5) _____ \$100 a day. She (6) _____ working in the hospital – and she says: ‘I always want to (7) _____ people. I am never tired!’ In her free time she (8) _____ her dog, Horace, in the park. ‘I (9) _____ children’s books, too’, she adds. ‘It (10) _____ difficult, but my family help me!’

5. Translate these sentences using the Present Indefinite.

1. Моё хобби - катание на велосипеде.
2. Его папа бухгалтер. Он любит работать с деньгами.
3. -Который час? -Половина десятого.
4. Моя племянница работает 5 дней в неделю.
5. Наши друзья предпочитают оставаться дома по выходным.
6. Вы часто звоните родителям?
7. Я чищу зубы утром и вечером.
8. Моя бабушка любит вязать.
9. Моя сестра ложится спать в 10 часов вечера.

10. Летом мы часто отправляемся в походы.

6. Read the text and fill in the gaps with the suitable parts of the sentences.

One thousand years ago, in the desert of the Chako Canyon, New Mexico, USA, the Anasazi people built 1 _____.

They used stone for the walls and wood for the floors, doors and roofs. They transported 2 _____ almost 80 km away. How did they move the trees? We don't know.

In some buildings there are huge circular rooms, the biggest one is underground and it is 3 _____. Why did the Anasazi build circular rooms? We don't know. Perhaps they 4 _____ or for storing crops. We know 5 _____. Why did they leave? Hunger? War? We really don't know.

- A. about 26 meters wide
- B. used them for religious ceremonies
- C. the Anasazi people abandoned the Great Houses
- D. more than 200,000 trees from forests
- E. nine multi-storey buildings called Great Houses

1	2	3	4	5

Немецкий язык

I. Bitte finden Sie die richtige Variante und markieren Sie auf dem Testblatt, ob die Lösung a), b), c) oder d) richtig ist. Übersetzen Sie die Sätze ins Russische.

1. Während ... Winterferien liefen die Studenten oft Schi und Schlittschuh.
a) der b) den c) die
2. Die Bilder ... sind schön.
a) mein Bruder b) meinen Bruder c) meines Bruders

3. Sie legte ihm ein Kissen unter ... Kopf.
a) der b) den c) dem
4. Sagen Sie bitte, wo der Bus Nummer 28...?
a) hält b) halt c) haltet
5. ... Unterricht gehe ich heute zu meinen Großeltern.
a) nach dem b) bei dem c) vom dem
6. ... wir ... Bus!
a) Fahren ... auf dem b) Fahren ... mit dem c) Fahrt ... mit dem
7. Ich möchte mit ... Krause sprechen.
a) dem Herrn b) des Herrn c) den Herrn
8. Zum Geburtstag hat man ... einen Ball geschenkt.
a) dem Jungen b) die Jungen c) der Junge
9. Ich habe ... dieses berühmten Sportlers vergessen.
a) der Name b) den Namen c) dem Namen
10. Unsere Mannschaft ... das Spiel.
a) gewinne b) gewannt c) gewann
11. Meine Tante kennt (er) gut.
a) er b) ihm c) ihn
12. Im Lesesaal bereiten sich die Studenten ... die Seminare vor.
a) auf b) von c) mit
13. Die Studenten arbeiten ... dem Thema "Grundfragen der Wirtschaft".
a) mit b) von c) an
14. Das Studium ... ihm sehr.
a) schwerfällt b) fällt... schwer c) fällt.. schwer
15. Was ... dein Freund gern?
a) isst b) esst c) esse
16. Warum ... du so lange?
a) schlafst b) schläfst c) schlafe
17. Ich ... den griechischen Salat und eine Pizza
a) nehme b) nimmst c) nehmt
18. Wir ... heute mit Klaus.
a) treffen euch b) treffen uns c) treffe mich
19. Mein Onkel ... früher in dieser Straße.
a) wohnte b) wohnt c) wohntet
20. Ich ... vor kurzem von seiner Krankheit.
a) erfährt b) erfuhre c) erfuhr
21. ... du im Sommer in Moskau?
a) war b) hattest c) warst
22. Vor der Prüfung ... mein Freund alles ...
a) wird ... wiederholen b) werdet ... wiederholen c) wird ... wiederholt
23. ... Wochenende gehe ich gewöhnlich ins Theater.
a) am b) in der c) zur
24. In zwei Wochen ... unsere Familie.
a) ziehen ...auf b) zieht ... ein c) zieht ... um
25. Ich lade meine Freunde zum Tennisspiel ...

- a) ein b) her c) auf
26. Bei der Übersetzung dieses Textes ... man das Wörterbuch benutzen.
a) durft b) darfc) darft
27. Du ... zu früh ..., du hast noch Zeit.
a) bist...aufstanden b) ist ... aufgestanden c) bist... aufgestanden
28. Ich ... im Ausland noch nie
a) bist... gewesen b) bin ... geseinen c) bin .. gewesen
29. November ist ... Monat des Jahres.
a) der elf b) der elfste c) der elfte
30. In der Nacht am ... Dezember feiern alle Menschen der Welt das Neujahr.
a) einunddreißigen b) einunddreißigsten c) einunddreißigten

II. Leseverstehen

Lesen Sie den folgenden Text!

Mein Freund

Die Freundschaft nimmt einen besonderen Platz in unserem Leben ein. Es ist wichtig, einen treuen Freund zu haben. Man kann immer auf seine Hilfe rechnen, man kann ihm ein Geheimnis anvertrauen und bloß mit ihm zusammen die Zeit verbringen.

Ich stehe in guten Beziehungen zu vielen Menschen, aber ich möchte von meinem besten Freund erzählen. Er heißt Paul. Wir sind Altersgenossen. Paul ist 20 Jahre alt. Er ist Student. Er studiert Jura. Er ist im dritten Studienjahr.

Seine Familie besteht aus 4 Personen. Das sind die Eltern, sein Bruder und er.

Seine Mutter ist 38 Jahre alt. Sie ist Kinderärztin und arbeitet in einem Krankenhaus. Seine Mutter kann alles machen: sie kann stricken, nähen, gut kochen.

Sein Vater ist 40 Jahre alt. Er ist als Ingenieur in einem Betrieb tätig. In einem Werk arbeitet er über 20 Jahre.

Sein Bruder Peter ist 15 Jahre alt. Er geht noch zur Schule in die neunte Klasse. Er lernt gut. Das Lernen fällt ihm leicht. Sein Bruder treibt Sport gern. Er interessiert sich für Basketball.

Paul hat noch einen Familienangehörigen. Das ist ein Hund. Er wohnt bei Paul schon 6 Jahre und er liebt ihn sehr. Ich und Paul gehen oft mit dem Hund in den Wald spazieren.

Paul begeistert sich für Kunst, Literatur und Geschichte. Viel Zeit verbringen wir zusammen. Wir besuchen mit ihm Museen, Ausstellungen und Kinos. Das macht uns beiden großen Spaß. Wir besprechen Filme, Kunstwerke, Bücher. Wir vertragen uns mit Paul sehr gut. Wir streiten nicht. Und wenn zwischen uns manchmal ein Missverständnis entsteht, so bemühen wir uns, es zu beseitigen. Dafür achte ich ihn sehr. Ich glaube, dass wir Freunde für unser ganzes Leben bleiben.

Markieren Sie die Sätze, die richtig den Inhalt des Textes übergeben!

1. Ich habe eine beste Freundin.
2. Ich und Paul haben uns vor neun Jahren befreundet.
3. Peter steht im dritten Studienjahr.
4. Seine Mutter arbeitet als Krankenschwester.
5. Paul hat keine Geschwister.
6. Mein Freund treibt gern Sport.
7. Wir interessieren uns für Kunst.

Французский язык

I. Choisissez le pronom:

- a) je b) tu c) il d) nous e) vous f) ils (elles)
1. ... oublies toujours tout.
 2. ... achetons les billets.
 3. ... sortez ce soir ?
 4. ... lit seulement des romans.
 5. ... apprend à lire.
 6. ... vivez en Europe ?
 7. ... ai trois soeurs et un frère.
 8. ... viennent ici.

II. Choisissez la réponse :

- a) oui б) si c) non
1. Tu ne dines pas chez tes parents ce soir ? ... , je dine chez eux.
 2. Tu n' aimes pas le café ? ... , j'adore le café.
 3. Vous allez au cinéma ? ... , nous allons voir le dernier film de Georges Lucas.
 4. Guy a raté son train ? ... , il est arrivé trop tard.
 5. Ta soeur n'est pas malade ? ..., elle a une bronchite.
 6. Avez-vous soif ? ... , je n'ai pas soif.

7. Cyril, as-tu cherché tes clés dans ta chambre ? ..., je ne les ai pas clés dans ma chambre.

III. Choisissez le groupe du verbe:

a) I группа в) II группа с) III группа

- | | | |
|---------------|-----------|------------|
| 1) dormir | 4) aller | 7) prier |
| 2) accueillir | 5) agir | 8) grandir |
| 3) craindre | 6) croire | 9) coudre |

IV. Posez une question:

1. Le train démarre.

... démarre ?

a) qui ? b) qu'est-ce qui ? c) qui est-ce qui ?

2. Le 14 juillet, les drapeaux ornent les maisons.

... orne les maisons ?

a) qui ? b) qu'est-ce qui ? c) qu'est-ce que ?

3. Les spectateurs applaudissent les acteurs.

... applaudit les acteurs ?

a) qu'est-ce qui ? b) qui est-ce que ? c) qui ?

4. Les enfants vont à l'école.

... va à l'école ?

a) qui est-ce que ? b) qui ? c) qu'est-ce qui ?

5. Les voyageurs sont arrivés les derniers.

... est arrivé le dernier ?

a) qui est-ce qui ? b) qu'est-ce qui ? c) qui est-ce que ?

VI. Lisez le texte et faites les devoirs.

Ma famille

Ma famille n'est pas grande: moi, ma femme et ma fille. Ma femme s'appelle Anne. Elle a trente et un an. Elle travaille comme professeur dans une université. Elle aime bien apprendre des langues étrangères. Anne parle anglais

et, en plus, elle apprend l'espagnol. Ma fille s'appelle Natalie. Natalie a sept ans. Elle me ressemble beaucoup. Ma fille aime dessiner et écouter la musique. Elle va à l'école et elle fait ses études très bien. J'aime beaucoup ma famille.

Vrai ou faux ?

1. Ma famille est grande.
2. Ma femme s'appelle Anne.
3. Elle aime bien apprendre des langues étrangères.
4. Ma fille s'appelle Anne.

Раздел 2. Здоровый образ жизни.

Лексико-грамматический тест

АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК

1. Complete the sentences with a verb from the box in the Past Simple. Make one of the verbs negative.

marry	earn	die	stay	come	be born	become	have	help	work
study	speak	stop	like						

My grandparents (1) _____ in Hungary in the 1920s. They (2) _____ to England in 1946, after the war. My grandfather worked in a factory in Birmingham and he (3) _____ English at night. My grandmother (4) _____ at home because she only (5) _____ Hungarian and so she couldn't get a job. Life was difficult because my grandfather (6) _____ much money in the factory. My grandparents (7) _____ three children, my mother and my two uncles. They (8) _____ their parents as much as they could. My grandparents (9) _____ work when they were sixty and they liked having a lot of free time together. Unfortunately, my grandfather (10) _____ in 1994, but my grandmother is still alive.

2. Complete the conversation. Circle the correct answer.

A Where (1) ___ last Saturday evening?

B I went to work.

A To work? Why?

B Because I (2) ___ the money.

A But you (3) ___ every Saturday last month, too. Why don't you have any money now?

B Because I (4) ___ all the money from last month.

A What (5) ___ with the money?

B A CD and video game.

A (6) ___ your sister the money that you (7) ___ for last week?

B No, (8) ___ . I (9) ___ , but there isn't a problem. She always has a lot of money. Anyway, what (10) ___ last Saturday evening?

AI (11) ___ out because I had no money!

- | | | | |
|--------------------|-----------------|----------------|---------------|
| 1. a) do you go | b) did you go | c) go | d) did you |
| 2. a) do need | b) did need | c) needs | d) needed |
| 3. a) worked | b) didn't work | c) did work | d) work |
| 4. a) did spend | b) spend | c) spend | d) spent |
| 5. a) you bought | b) you buy | c) did you buy | d) do you buy |
| 6. a) You did give | b) Did you give | c) You gave | d) You give |
| 7. a) didn't ask | b) asked | c) asks | d) ask |
| 8. a) I do | b) I did | c) I don't | d) I didn't |
| 9. a) can't | b) could | c) couldn't | d) can |
| 10. a) did you do | b) you didn't | c) do you do | d) you did |
| 11. a) not go | b) didn't go | c) go | d) don't go |

3. Write the verbs in the correct column and then write the Past Simple forms.

study meet give win buy visit speak become

stay leave start get enjoy stop do lose

REGULAR VERBS

IRREGULAR VERBS

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

4. Use *some, any, no* or their derivatives to complete the sentences.

1. Have you got _____ questions?
2. I came at three but there wasn't _____ at home.
3. Could you buy _____ apples, please?
4. I didn't know about it, she told me _____.
5. This song is very popular, you'll hear it on _____ corner.
6. _____ people enjoyed the film, others didn't like it at all.
7. I didn't understand _____.

5. Use *much, many, little, few, a little, a few* to complete the sentences.

1. Does your sister read _____? - Yes, she does.
2. How _____ books did you read?
3. I have _____ money, so we can go to the cinema.
4. I have _____ money, so we cannot go to the cinema.
5. There are very _____ old houses left in our street. Most of them have already been pulled down.
6. We have too _____ textbooks, we can't work at the lesson.
7. This girl works very _____, that's why she's the best worker of the company.

6. Read the text. Are the statements true (T) or false (F)?

MEALS IN BRITAIN

A typical full English breakfast is a very big meal - sausages, bacon, eggs, tomatoes, mushrooms and of course toast. But nowadays many people don't have time to eat all this and just have toast, or sometimes fruit and yoghurt. The typical breakfast drink is tea, which people have with cold milk. Some people have coffee made with just hot water. Many visitors to Britain think this coffee is horrible!

For many people lunch is a quick meal. In cities there are a lot of sandwich bars, where office workers can choose the kind of bread they want, either brown or white, and then all sorts of salad and meat or fish to go in the sandwich. Pubs often serve good, cheap food, both hot and cold. School-children can have a hot meal at school, but many just take a snack from home - a sandwich, a drink, some fruit, and perhaps some crisps.

People eat their evening meal quite early, often at about six o'clock. A typical dinner is meat and vegetables, especially on Sundays, when all the family eat together.

- 1 Many British people don't eat a full English breakfast. ____
- 2 Many British people choose toast for breakfast. ____
- 3 The typical drink with breakfast is coffee. ____
- 4 Many visitors to Britain love British coffee. ____
- 5 A lot of British people have a sandwich for lunch. ____
- 6 Many offices in cities have sandwich bars. ____
- 7 People can buy hot and cold food in a British pub. ____
- 8 Schoolchildren have a hot lunch at home. ____
- 9 British people usually have lunch at six o'clock. ____
- 10 People in Britain often eat meat on Sundays. ____

7. Complete the conversation in a café.

- Hello,(1)_____ to order?
- Yes, (2)_____ a tuna and egg salad,
(3)_____?
- (4)_____. What (5)_____ to drink?

- A mineral water, please.
- Still or (6)_____?
- Anything(7)_____?
- An apple pie, please. And can I have (8)_____, please?
- Of course. Oh, sorry, we don` t accept credit cards, only (9)_____.

Немецкий язык

I. Bitte finden Sie die richtige Variante und markieren Sie auf dem Testblatt, ob die Lösung a), b), c) oder d) richtig ist. Übersetzen Sie die Sätze ins Russische.

1. Der Vorname meiner Studienfreundin ... Elena.
 - a) bin; b) bist; c) ist; d) seid
2. Meine Schwester ...gern.
 - a) studiert; b) studieren; c) studiere; d) studierst
3. Wir ... Studenten der Moskauer Universität.
 - a) sind; b) ist; c) sein; d) seid
4. Unser Freund ... schon gut Englisch.
 - a) sprechen; b) spricht; c) sprichst; d) spreche
5. Heute ... wir eine interessante Vorlesung.
 - a) hat; b) habe; c) haben; d) hast
6. Der Unterricht an der Universität ... um 8 Uhr morgens.
 - a) beginnen; b) beginnt; c) beginne; d) beginnst
7. Sein älterer Bruder studiert ... der Fakultät für Geschichte.
 - a) in; b) auf; c) an; d) um
8. Ich ... gewöhnlich in die Universität ...
 - a) zu Fuß ... gehen; b) zu Fuß ... gehe; c) geht ... zu Fuß; d) gehe ... zu Fuß
9. Der Gruppenälteste ... mir mein Studienbuch.
 - a) gebe; b) gibt; c) gibst; d) geben
10. Er bringt ... und ... immer mit.

a) seine Lehrbücher ... Hefte; b) ihre Lehrbücher ... und Hefte; c) seinen Lehrbuch ... Heft; d) ihr Lehrbuch ... Heft

11. Unsere Eltern ... Ingenieure ...

a) von Beruf ... sein; b) bin ... von Beruf; c) sind ... von Beruf; d) von Beruf ... ist

12. Einen Satz aus dem Text ... er falsch.

a) verstehe; b) verstehen; c) versteht; d) verstehst

13. Diese Studentin ... den deutschen Text ohne Wörterbuch.

a) übersetzen; b) übersetzt; c) übersetze; d) übersetzt

14. Auf dem Tisch liegt ein Wörterbuch. ... ist aus der Bibliothek.

a) es; b) ihr; c) sie; d) er

15. Die Studenten verlassen ... Übungsraum um 13 Uhr.

a) der; b) den; c) die; d) das

16. Morgen haben wir ... Seminar in Philosophie.

a) nicht; b) kein; c) nein; d) doch

17. Die Versammlung beginnt um 7 Uhr abends. ... dauert 3 Stunden

a) er; b) es; c) sie; d) ihr

18. Heute erklärt der Lektor ein neues Thema

a) doch; b) nein; c) kein; d) nicht

19. Die Studentin ... Beispiele und ... alle Fragen des Lektors deutsch.

a) bildet, beantwortet; b) bilden, beantworten; c) bildete, beantwortete;
d) bilde, beantworte

20. Sie hilft ... Studienkollegen in Deutsch.

a) die; b) der; c) den; d) das

21. Du hast kein Lehrbuch mit. Ich gebe dir ... Lehrbuch.

a) mein; b) dein; c) ihr; d) euer

22. Ich kenne ihn schon lange, ... ist aus Berlin.

a) wir; b) er; c) sie; d) es

23. Dort steht meine Schwester; ich sehe ... gut.

a) ihr; b) sie; c) ihn; d) es

24. Diese Studentin ... den deutschen Text fehlerfrei und ausdrucksvoll.

a) lese; b) lesen; c) liest; d) lest

25. Der Bus ... durch die Gorkistraße.

a) fährt; b) fährt; c) fährst; d) fahre

26. Studentin Belowa schreibt das Wort falsch. Erklären Sie ... bitte den Fehler!

a) ihr; b) sie; c) ihn; d) ihm

27. Nach dem Unterricht geht er oft in ... Mensa.

a) der; b) die; c) das; d) den

28. Mein Bruder ... einen Artikel und ... einige Zitate in sein Heft ab.

a) lese, schreibe; b) lesen, schreiben; c) liest, schreibt; d) lest, schreibt

29. Unsere Studienfreundin ist krank; wir besuchen ... morgen.

a) ihr; b) sie; c) ihm; d) ihn

30. Er besucht ... Eltern jede Woche.

a) mein; b) seine; c) dein; d) eure

II. Leseverstehen

Lesen Sie den folgenden Text! Eine Studentin aus Deutschland schreibt über Ihr Studentenwohnheim.

„Ich wohne seit fast einem Jahr im Studentenwohnheim in der Albert-Einstein-Straße und bin mehr als happy! Besser könnte ich es mir nicht vorstellen. Die Wohngegend ist sehr ruhig und von viel Grün umgeben. Die Lage ist perfekt. Ich schätze besonders die Nähe zur Uni. Ich habe nur 5 Gehminuten, zwei Minuten zur Mensa, vier zur Bibliothek und sechs bis zu meinem Fachbereich. Besser geht's einfach nicht!

Das Wohnheim selbst hat schöne helle Räume und gut ausgestattete Küchen. Jede Wohneinheit verfügt über Zweimann- und Dreimannzimmer, ein Bad mit Waschbecken, eine Dusche und eine Toilette. Die Zimmer sind sehr hell und lassen sich superleicht gemütlich einrichten. Auch die Sorge, dass es ziemlich laut sein müsste bei den vielen Studenten, wurde mir ziemlich schnell genommen. Bis jetzt musste ich mich noch nie beschweren, es ist wirklich ruhig.

Ich teile mir ein Zimmer mit einem Mädchen aus Türkei. Unser Zimmer ist vor kurzem renoviert und teilmöbliert. Es gibt ein Doppelstockbett, 2 Schreibtische mit Stühlen, 2 Kleiderschränke und einige Regale.

Wir haben auf jeder Etage eine große gemeinsam benutzte Küche mit den Herdplatten, einer Spüle und Kühlschränken. Fast immer ist jemand in der Küche und man kann mit den Nachbarn reden, wenn man etwas auf der Seele hat! In der Küche sitzen wir, kochen, albern, feiern wir ... Man lernt immer wieder neue Menschen kennen.

Den Studenten stehen Musikraum, Partykeller, Sportraum, Waschraum mit Wasch- und Trockenautomaten, Computerraum mit 8 Arbeitsplätzen zur Verfügung. Jedes Zimmer verfügt über Anschlüsse für Kabelfernsehen und Internet.

Die Zimmer sind sauber. Die Reinigung der Gemeinschaftsflächen findet von der Putzfrau einmal wöchentlich statt. So gut habe ich es mir nicht vorgestellt und meine anfängliche Freude wurde bisher noch nicht enttäuscht.

Wäre ich nochmal in der Situation sein, würde ich mich immer wieder für Wohnheim“.

Markieren Sie die Sätze, die richtig den Inhalt des Textes übergeben!

1. Die deutsche Studentin wohnt im Studentenwohnheim und ist sehr glücklich.
2. Das Studentenwohnheim liegt weit von der Uni.
3. Sie wohnt in der vierten Etage und hat einen schönen Ausblick über die Stadt.
4. Im Erdgeschoss ist ein Café und dort kann sie nachmittags Kuchen essen und Kaffee trinken.
5. Ihre Nachbarin kommt aus Türkei.
6. In ihr Zimmer stehen nicht so viele Möbel, nur ein Bett, ein Sofa, ein Schreibtisch und ein kleiner Esstisch mit einem Stuhl.

Французский язык

I. Ajoutez les terminaisons:

a) – s b) – aux c) – d) – x

- | | | |
|-----------------|----------------|--------------------|
| 1) des table... | 4) des bal... | 7) des festival... |
| 2) des anim... | 5) des fils... | 8) des bijou... |
| 3) des nez | 6) des chou... | 9) des détail... |

II. Qui a donné cette annonce:

a) homme b) femme c) on ne sait pas

1. Je suis jeune, célibataire, sensible. J'ai 25 ans. Je suis brune.
2. Jeune secrétaire débutant cherche du travail.
3. Fonctionnaire international, s'intéressant à l'art, ouverte cherche un compagnon tendre.

III. Choisissez une réponse.

1. Françoise Sagan est _____ écrivain célèbre.

- a) un
- b) une
- c) -

2. Ma copine a été élue \" _____ flûtiste de l'année\" deux années de suite.

- a) meilleur
- b) meilleure
- c) meillère

3. Madame Leblois est _____ à la faculté des lettres.

- a) professeur
- b) professeure
- c) professoressa

4. J'écris une lettre à mon _____ espagnole.

- a) ami
- b) amie
- c) amis

5. Naomi était _____ très choyée et très gâtée.

- a) un enfant
- b) une enfant
- c) une enfante

6. Il est allé en province rendre visite à _____ éloignée.

- a) une parente
- b) un parent
- c) une parent

7. La _____ du dessous était très irritable, elle nous grondait après le moindre bruit.

- a) voisine
- b) voisin
- c) voisinesse

8. La page _____ est une page web vers laquelle ne pointe aucun lien depuis un autre site.

- a) orphelin
- b) orphelinne
- c) orpheline

9. Dans la savane africaine, il a pris en photo une (lion) et ses petits.

- a) lionne
- b) lionne
- c) lion

IV. Employez la forme qui convient:

1. Les députés discutent sur l'économie (européen).

- a) européenne
- b) européenne
- c) européenne

2. Il aime sa petite-fille qui est (plein) de vie, (doux) et (gentil).

- a) pleine; douce ; gentille
- b) pleine; douce ; gentile
- c) pleine; douce ; gentile

3. Vous m'avez posé une question (indiscret).

a) indiscreète b) indiscrette c) indiscret

4. La Maison (Blanc) est la résidence officielle et le lieu de travail principal du Président des Etats-Unis.

a) Blance b) Blanque c) Blanche

5. Famille (dynamique) et (actif) cherche une garde d'enfant.

a) dynamique; actif b) dynamique; active c) dynamique; active

6. Il avait une (gros) somme d'argent dans une banque.

a) grosse b) grose c) gros

7. Elle porte une jupe (long).

a) longue b) long c) long

V. Lisez le texte et faites les devoirs après le texte.

Les deux principaux repas

Selon les circonstances et les appétits, le déjeuner et le dîner sont plus ou moins rapides. La solution la plus simple est de se limiter à un seul plat (un bifteck avec des entrées (froides ou chaudes) ou, au dîner, avec un potage (soupe), suivi d'un ou deux plats principaux, puis les fromages, le dessert, les vin et le café!

On les utilise en entrée: salade (laitue, chicorée, tomate, etc), accompagnée d'une sauce (huile+vinaigre); légumes crus: radis, carotte, chou, céleri râpé, etc. ou légumes cuits: artichauts, asperges,; tarte aux poireaux, à l'oignon...

Les fruits sont utilisés en entrée. Les quatre viandes (boeuf, veau, mouton, porc) constituent souvent le plat principal avec des accompagnements variés (pommes de terre, légumes verts (haricots, petits pois), secs (lentilles, haricots).

La grande diversité des fromages aux goûts bien marqués fait la réputation de bon nombre de régions ou de villages. Les Français restent de grands consommateurs de pain, même s'ils en mangent trois fois moins qu'au siècle dernier. Chaque région possède sa façon traditionnelle de le présenter: bâtard dans le Nord, baguette en région parisienne, fougasse dans le Sud.

Vrai ou faux ?

1. Les fruits sont utilisés en entrée.

2. La France est célèbre par son pain.

3. Les légumes utilisent en entrée.

4. Les français commencent leur repas plus organisé.

Раздел 3. Мир спорта.

Лексико-грамматический тест

АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК

1. Write the Past Simple and past participle of the following verbs.

Make	Sell
Eat	Act
Try	Travel
Break	Cost
See	Buy
Drink	Learn
Have	Tell
Read	Speak
Write	Spend
Know	Meet

2. Complete the sentences with the correct form of the verb in brackets: the Present Perfect or Past Simple.

1. Philip Pullman _____ (write) a lot of books. He _____ (write) his first in 1972.
2. _____ you ever _____ (try) Malaysian food?
3. I _____ never _____ (be) to London.
4. When _____ you _____ (break) your leg?
5. I _____ (live) in London for eight years and I don't want to move.
6. We _____ (meet) Charlotte and Dave three years ago. How long _____ you _____ (know) them?

3. Complete the text with the correct form of the verbs in brackets. The Present Simple, the Past Simple, the Present Perfect.

Carla Brown has a job in advertising. It's a good job, and she _____ (earn) over \$ 30.000 a year. She _____ (study) marketing at college, and then _____ (found) a job with a small advertising agency in Manchester. Since then she _____ (change) her job several times. Now she _____ (work) for Jerome and Jerome, which is a big company with offices all over the world. She _____ (be) with the company for three years. The company has clients in America, and she _____ (be) there several times on business. Last year she _____ (spend) six months there.

4. Match the following synonyms:

- | | |
|------------------|----------------|
| 1. Mountain | a. a number of |
| 2. Leapt | b. small |
| 3. Chutes | c. very happy |
| 4. Glided | d. jumped |
| 5. Tiny | e. excitement |
| 6. over the moon | f. floated |
| 7. Stunning | g. peak |
| 8. Several | h. good |
| 9. Favourable | i. parachutes |
| 10. Thrill | j. amazing |

5. Translate the following sentences from Russian into English using *worth*.

1. Я думаю это того стоило.
2. Он стоит каждый затраченный пенни.
3. Проблем больше, чем того стоило.
4. Я решил, что стоит попробовать.
5. Реальная стоимость билетов была £120.
6. Не стоит рисковать.

6. Read the text and translate the words in bold from Russian into English.

A top designer for one of the world's most popular computer games has said that video games should be an Olympics sport. Rob Pardo, who was **главный**

креативный дизайнер for the World of Warcraft game, told the BBC his game and other video games should be part of the Olympic Games. He said the **соревнование** needed to become more modern and up-to-date. He added that millions of people around the world love playing and *watching конкурентные игры*, which is also known as e-sports. Mr. Pardo said: "I think the way that you look at e-sports is that it's a very **конкурентоспособный набор навыков**.... You look at these professional gamers and the reflexes are lightning quick.... and they're having to make very quick decisions **слёту**."

Pardo told the BBC that it would be difficult **включить** e-sports _____ the Olympics. He said many people do not even see it as a real sport. He argues it is proper sport because it takes a lot of **физические усилия** and skill and is very exciting to watch. He believes it is a better and more popular sport than many of those already in the Olympics. Pardo said many people did not want gaming to become an Olympic sport because it **основывается на** technology and not athleticism. The PC Magazine website **предлагает** there should be a separate international competition just for e-sports, that could follow a format like the Olympics. This would make gaming the star of the show rather than just another event among many in the Olympics

Немецкий язык

I. Bitte finden Sie die richtige Variante und markieren Sie, ob die Lösung a), b), c) oder d) richtig ist.

1. Meine Schwester ... in einer anderen Stadt.

a) wohne; b) wohnt; c) wohnen; d) wohnst

2. Herr Schulz ... das Haus um 8 Uhr.

a) verlasst; b) verlassen; c) verlässt; c) verlasset

3. Mein Onkel ... morgen früh aufstehen.

a) müsset; b) müsst; c) musst; d) muss

4. Das Kind ... nicht das Wort richtig aussprechen.

a) könnt; b)kannt; c) kann;d) kannst

5. Die Bibliothekarin zeigt den Studenten ... Lesesaal.

a) das; b) den; c) der; d) dem

6. Die Großmutter liest ... Kind ein Märchen vor.

a) dem; b) das; c)den; d)der

7. Der Junge beschäftigt ... mit seinem Computer.
a) sich; b) dich; c) uns; d) euch
8. Ich putze ... die Zähne zweimal am Tag.
a) mich; b) sich; c) mir; d) dir
9. Die Familie ... die Wochenende im Grünen.
a) verbringe; b) verbringen; c) verbringt; d) verbringet
10. Sie ... in ihrem neuen Anzug elegant
a) sehen aus; b) sieht aus; c) aussieht; d) siehst aus
11. Nach dem Essen muss man das Geschirr
a) abspülen; b) spülen ab; c) spült ab; d) abspült
12. Walter ist krank. Er ... mit den Kindern nicht spielen.
a) dürft; b) dürfen; c) darf; d) darft
13. Ich ... dich heute nicht anrufen.
a) könne; b) kann; c) können; d) kannst
14. Bei Rot ... wir nicht über die Straße gehen.
a) dürfen; b) darf;c) darfst; d) dürft
15. Ich bekomme fast jede Woche einen Brief von ... Eltern.
a) mein; b) meine; c) meinen; d) meinem
16. Die Großeltern ... oft auf der Terrasse.
a) sitzen; b) sitzt; c) sitze; d) sitztet
17. Die Mutter ... ein Stück Fleisch auf meinen Teller.
a) legen;b) leget; c) legt;d) lege
18. Karl ... Teller und Tassen in den Schrank.
a) stellet; b) stellen; c) stellt; d) stellst
19. Der Zug ... um 13 Uhr in Berlin
a) abfährt; b) fährt ab; c) fahren ab; d) fährt ab
20. Der Vater ... mit seiner Tochter Deutsch.
a) spricht; b) spricht; c) sprechen; d) sprichst

21. Das ist das Auto ... Vaters.
a) sein; b) seines; c) seinem; d) seinen
22. Er ... morgens mit kaltem Wasser.
a) sich waschen; b) sich wäscht; c) wäscht sich; d) wäscht dich
23. Mein Freund studiert ... der medizinischen Universität.
a) auf; b) in; c) an; d) im
24. Diese schönen Blumen sind für
a) du; b) dir; c) dich; d) dein
25. Der Briefträger bringt einen Brief für ... Bruder.
a) mein; b) meine; c) meinen; d) meinem
26. Die ganze Familie setzt sich an ... Tisch.
a) der; b) den; c) die; d) das
27. Das Klavier steht neben ... Tür im Wohnzimmer.
a) das; b) die; c) der;d) dem
28. Die unbekanntenen Wörter suchen die Studenten ... Wörterbuch.
a) im; b) ins; c) in;d) in den
29. Diese Doppelstunde beginnt ... 8 Uhr.
a) in; b) an; c) um; d) auf
30. Wir wohnen gleich in der Nähe
a) die Universität; b) der Universität;c) des Universität; d) dem Universität

II. Leseverstehen

Lesen Sie den folgenden Text!

Esstraditionen ade

Nur noch wenige Familien essen regelmäßig gemeinsam. Gegessen und gekocht wird, was Spaß macht. Die Deutschen haben sich von ihren Küchentraditionen verabschiedet. Angeblich ist das Mittagessen die Hauptmahlzeit. Aber nur noch unter Rentnern gibt es eine Mehrheit, die mittags „richtig“ und abends „nur eine Kleinigkeit“ essen. Wer sonst kann sich Zeit für ein entspanntes Mittagessen

nehmen? Oder gar dafür, es sorgfältig zu planen, einzukaufen und selbst zuzubereiten?

Deshalb verschwindet auch langsam das typische Abendbrot: „Nur kalt am Abend“, hieß einmal das Motto: Käse, Wurst und Brot, mit viel Butter drauf. Und ein, zwei Bier dazu. Das Abendbrot eben, das so typisch war für die deutschen Essgewohnheiten wie die Kaffee-Kuchen-Pause am Nachmittag. Das war einmal. Jugendliche und Familien mit Kindern essen abends öfter warm als kalt. Und bereits jedes zweite junge Paar ohne Kinder betrachtet das Abendessen als die wichtigste Mahlzeit.

Es stimmt auch nicht, dass die Leute entweder nur teuer einkaufen und kochen oder nur billig. Viele Konsumenten spielen mit Preisen und Qualität: Sie kaufen auf dem Markt italienischen Schinken und teuren französischen Käse, und auf dem Heimweg nehmen sie im Supermarkt Dosentomaten und Nudeln mit. Heute gibt es eine Tiefkühlpizza aus der Mikrowelle und morgen einen Lamnbraten vom Bio-Metzger.

Die deutsche Gesellschaft verändert sich schnell. Sie wird bunter und vielfältiger, auch in der Art, wie sie sich ernährt. Das geht schneller als viele glauben. Was jeder im Alltag beobachten kann, haben inzwischen auch die Statistiken bewiesen.

Da ist zum Beispiel das Frühstück: Noch immer sagen 73 Prozent der Deutschen, die erste Mahlzeit des Tages ist für sie „wichtig“ oder „sehr wichtig“. Tatsächlich essen sie morgens unregelmäßig, schnell und wenig. Fast die Hälfte aller Deutschen frühstückt während der Woche überhaupt nicht zu Hause. So verkaufen die Hersteller von Cornflakes, Marmelade und Wurst immer weniger von ihren Produkten. Und Lehrerinnen, die schon länger unterrichten, klagen, dass so viele Kinder wie noch nie hungrig zur Schule kommen, oft sogar ohne Pausenbrot.

1. Markieren Sie die Sätze, die richtig den Inhalt des Textes übergeben!

1. Das typische deutsche Abendbrot hat sich nicht verändert.
2. Das Frühstück ist die Hauptmahlzeit.
3. Viele Kinder kommen hungrig zur Schule, oft sogar ohne Pausenbrot.
4. Die Rentner essen morgens unregelmäßig, schnell und wenig.
5. Fast die Hälfte aller Deutschen frühstückt während der Woche nicht zu Hause.

Французский язык

1. Choisissez une préposition:

- a) à b) sur c) dans

1. Mon copain demeure ... un grand immeuble.
2. ... quel étage habitez-vous ?
3. Le vide-ordure est ... le palier.
4. ... l' escalier, il faisait noir.
5. Nous avons emménagé ... un nouvel appartement.
6. Nous nous baignons ... la rivière.

II. Employez un article contracté:

a) au b) aux c) du d) des

1. Je parlerai ... professeur de mon fils.
2. Nous irons ... musée.
3. Lis cet article ... étudiants de ton groupe.
4. Vous habitez près du métro.
5. Je demande ... clients leurs adresses.
6. Hélène corrige les dictée ... élèves.
7. Nous allons ... cinéma.

III. Employez une préposition , si nécessaire:

a) à b) de c) –

1. Je demande ... mon ami de m'écrire.
2. Je vais téléphoner ... mon ami.
3. Je vous défends ... quitter l'hotel.
4. Je me rappelle bien ... ce voyage.
5. Tu peux te servir ... mon ordinateur.
6. Est-ce que tu es content ... tes résultats ?
7. Les enfants se mettent ... écrire des lettres au Père Noel.

IV. Choisissez une réponse.

1. Quatorze et cinq font dix-neuf.
 - a) $14+5=19$
 - b) $40+5=45$
 - c) $14+6=20$
2. Un et vingt font vingt et un.
 - a) $1+20=21$
 - b) $1+2=3$
 - c) $1+12=13$
3. Seize et quinze font trente et un.
 - a) $15+16=31$
 - b) $16+15=31$
 - c) $6+7=13$
4. Douze et soixante et onze font quatre-vingt-trois.
 - a) $12+71=83$
 - b) $20+61=81$
 - c) $11+60=71$
5. Cinquante-cinq et dix-sept font soixante-douze.
 - a) $50+12=62$
 - b) $55+17=72$
 - c) $45+17=62$
6. Vingt-huit et treize font quarante et un.
 - a) $28+13=41$
 - b) $13+28=41$
 - c) $28+30=58$
7. Dix-sept et neuf font vingt-six.
 - a) $19+9=28$
 - b) $9+19=28$
 - c) $17+9=26$

V. Lisez le texte et faites les devoirs après le texte.

"Les sports "

Le sport joue un rôle important dans la vie, parce que c'est bien pour la santé. Le sport vous aide à vous relaxer. Les résultats sont évidents : vous êtes de bonne humeur et vous travaillez sans fatigue.

Chaque sport a ses avantages. On peut pratiquer un sport en toute saison. Notre famille est très sportive. Je fais de la gymnastique. Mon père pratique le tennis. Ma mère préfère la natation. Ma sœur pratique le patinage artistique. Elle patine sur une patinoire. Nous faisons du sport en amateur. Pour pratiquer le sport en professionnel, il faut s'entraîner régulièrement. Ça demande une longue préparation. Malheureusement, faute de temps, il m'est difficile de concilier le sport et mes études: mon emploi de temps est très chargé. Je n'arrive pas à suivre le régime et à m'entraîner de façon régulière. Cependant, je voudrais bien développer les qualités d'un vrai sportif qui sont nécessaires dans notre vie

quotidienne : avoir de l'endurance, savoir garder son sang-froid, pouvoir se concentrer.

Vrai ou faux ?

1. Le sport joue un rôle important dans la vie.
2. Je fais le tennis.
3. Nous faisons du sport en amateur.
4. Il ne faut pas s'entraîner régulièrement

Раздел 4. Студенческая жизнь.

Лексико-грамматический тест

АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК

1. Continue in the negative.

1. John is sleeping. (to prepare for the exam) – *He isn't preparing for the exam.*
2. The professor is speaking. (to read) –
3. The students are making notes of the lecture. (to talk) –
4. Emily is studying English. (to walk with friends) –
5. Jack and Sarah are reading books. (to go to the party) –
6. Bob is getting ready for the exam. (to listen to music) –

2. Match the words and use them in the appropriate form in the sentences below.

- | | |
|----------------|-------------------------|
| a) to loosen | 1. year |
| b) a sophomore | 2. involved |
| c) to take | 3. examination |
| d) to get | 4. notes of the lecture |
| e) final | 5. the point |
| f) to make | 6. down |

g) to turn

7. advantage of

h) to see

8. up yourself

1. A holiday is one more reason to _____.
2. Johanna doesn't go to parties because she doesn't _____.
3. I joined the theatre club in my _____.
4. He was disappointed because Jane _____ his proposal.
5. He is trying to _____ every day at university.
6. Last year Ann _____ into the most popular students club at the university.
7. Steve was _____ when his mobile phone suddenly rang.
8. Kate couldn't sleep because she was thinking of her _____.

3. Fill in the gaps with the appropriate word.

**the point attends "take home" talkative exchange freshman joined
have fun parties French dormitory goes friendly schedule missed
skills**

Michelle is an _____ student. She is _____. Nicola is 18. She is a _____ and _____ girl. Nicola _____ all the classes. She hasn't _____ any lectures yet. Nicole is in her _____ year. She lives in a _____. Nicole is a very good student. She has some actor _____ that is why she has _____ a theatre troupe. Now she is very busy because she is doing her _____ exam. She doesn't have any time to _____. Moreover, she doesn't go to _____ because she doesn't see _____. She _____ out very seldom when her _____ affords.

4. Put the verb into the correct form. Use present continuous or present simple.

1. Please don't make so much noise. I _____ (try) to prepare for my final exams.

2. We usually _____ (write) a lot of tests, but this term we _____ (not / write) any.

3. A: How's your German?

B: Not bad. My teacher thinks it _____ (improve) slowly.

4. Normally I _____ (finish) work at seven, but this week I _____ (work) until five to have enough time for my studies.

5. I'm too tired to prepare for the quiz. I _____ (fall asleep).

6. You can borrow my dictionary. I _____ (not/use) it at the moment.

7. In our dorm boys and girls _____ (live) on different floors of the same building.

5. If the sentence is correct, put “+”. If it is wrong, correct it.

1. Hannah likes going to parties and communicating with other people.
2. “John gets ready for the final exam at the moment. Don’t disturb him.”
3. Nicola is staying with her host family this summer.
4. In Russia young people usually are entering university at 17 or 18.
5. She never misses her classes.
6. I am sharing my room with 3 other girls.
7. Our university has a lot of students clubs.

6. Complete the chart.

Country	Nationality
Italy	
	Spanish
	Mexican
	Japanese
Egypt	

	Hungarian
Russia	
Switzerland	
France	
	Chinese

7. Put the lines of the conversation in the correct order.

- Hi, Yoshi! There is a party tonight. Will you come with me?
- OK, bye!
- You are so boring! You can do it later.
- No, I just don't see the point...
- Why? Do you have any plans?
- Well, see you tomorrow then...at the meeting of the ensemble.
- I know, but I need to finish my "take home" exam.
- No, I'm sorry, George.
- Hello, George. I'm afraid, I won't.
- Hmm... What will you do then? It's The Students' Day today!

Немецкий язык

I. Bitte finden Sie die richtige Variante und markieren Sie, ob die Lösung a), b), c) oder d) richtig ist.

1. Er ... fließend englisch.
 - a) sprach; b) spricht; c) sprechen; d) sprichst
2. Sie ... die Prüfung in der Geschichte gut.
 - a) besteht; b) hat bestanden; c) wird bestehen; d) bestehe
3. Der Vortrag dieses Professors ... mir.

- a) gefällt; b) gefällt; c) gefallen; d) gefälltst
4. Die ganze Familie ... zu Tisch.
a) saß; b) sitzen; c) gesessen; d) sitze
5. Diese Studentin ... oft zu spät zum Unterricht.
a) komme; b) kommt; c) kommst; d) kommen
6. Er ... gewöhnlich mit der Straßenbahn.
a) fahre; b) fahrt; c) fährt; d) fuhr
7. Otto ... ein guter Fachmann.
a) werden; b) wird; c) wirst; d) werdet
8. Alle Studenten versammeln ... in der Aula.
a) sich; b) euch; c) dich; d) mich
9. Mein Freund interessiert ... für Fremdsprachen.
a) mich; b) uns; c) sich; d) euch
10. Wir hörten ... die Musik von Beethoven.
a) uns; b) mich; c) euch; d) dich
11. Im Januar ... er die Prüfungen abgelegt.
a) hat; b) ist; c) wurde; d) haben
12. Warum ... Peter und Paul zum Unterricht nicht gekommen?
a) haben; b) sind; c) werden; d) ist
13. Morgen schreiben wir eine Kontrollarbeit. ... du Grammatik wiederholen?
a) werden; b) wirst; c) wurden; d) werdest
14. Die letzte Doppelstunde ... zu Ende.
a) waren; b) war; c) seid; d) warst
15. Gestern ... ich früh auf.
a) stand; b) stehe; c) stehen; d) stehst

16. Er ... jetzt viel zu tun.
a) habe; b) hatte; c) hatten; d) hast
17. Er steht in ... I. Studienjahr.
a) der; b) des; c) dem; d) den
18. Zum Abschluss ... Semesters legen die Studenten Prüfungen ab.
a) einen; b) dem; c) des; d) das
19. Nach dem Unterricht gehen die Studenten in ... Bibliothek.
a) den; b) die; c) der; d) das
20. Der Junge klebt eine Marke auf ... Briefumschlag.
a) den; b) die; c) der; d) des
21. Sie ist die ... Studentin unserer Gruppe.
a) gute; b) beste; c) bessere; d) besten
22. Meine Familie ist ... als deine.
a) groß; b) die größte; c) größer; d) mehr
23. Der Student ... Heines Gedichte im Original lesen.
a) kann; b) können; c) könnt; d) kannt
24. Meine Studienkollege sahen sich einen ... Film an.
a) neuen; b) neu; c) neuer; d) neues
25. Der Student gibt ... Professor die gelöste Aufgabe.
a) der; b) dem; c) den; d) des
26. Der Vater ... heute die Tomaten ernten.
a) willt; b) wollt; c) will; d) wollen
27. Der Junge beschäftigt ... mit seinem Computer.
a) sich; b) dich; c) uns; d) euch
28. Wie erholt ihr ... ?

a) uns; b) euch; c) sich; d) dich

29. Die Mutter ... das Kind ins Bett.

a) lagte; b) lag; c) legte; d) legen

30. Der Hund ... durch die Straße.

a) laufte; b) läufte; c) lief; d) laufe

II. Leseverstehen.

Lesen Sie den folgenden Text!

Als Krankenpfleger im Krankenhaus

Peter Schneider ist Krankenpfleger in der Abteilung „Innere Medizin“ in einem Krankenhaus in Oberhausen. Seit sechs Monaten macht er das. „Ich bin heute um 5.00 Uhr aufgestanden. Denn Frühschicht heißt für mich immer früh raus. Das ist hart.“ Aber er hat gerne Frühschicht, weil er dann am Nachmittag Freizeit hat.

Er hat gefrühstückt und ist eine halbe Stunde mit dem Fahrrad zum Krankenhaus gefahren. Das sind 12 km und am Mittag noch einmal 12 km zurück. Um 6.00 Uhr hat seine Arbeit begonnen. Er hat sich umgezogen und trägt weiße Dienstkleidung. „In Jeans und Pullover kann ich nicht arbeiten. Das will hier keiner sehen. Weiß – da sieht man sofort, das ist sauber“.

Bis 6.30 Uhr hat er mit seinen Kollegen und Kolleginnen im Schwesternzimmer gegessen. Die Nachtschwester hat erzählt, was in der Nacht gewesen ist. Heute nichts Besonderes. Dann hat Peter die Patienten geweckt, Blutdruck und Fieber gemessen. Frau Schmidt hat 36,8° gehabt, also kein Fieber mehr. „Sehen Sie, das habe ich doch gewusst. Heute sind Sie gesund wie ein Fisch im Wasser“, hat er gesagt. Frau Schmidt hat gelacht. Auch das gehört zur Arbeit, kleine Gespräche mit den Patienten. „Wer lacht, wird schneller gesund“, sagt Peter und lacht selbst.

Auch Betten hat Peter gemacht und die alte Frau Müller aus 118 gewaschen. Sie ist 85 und kann sich kaum bewegen, weil sie immer Schmerzen hat. Peter hat ihr eine Spritze gegeben.

Um halb acht hat Peter dann die Tabletts mit dem Frühstück verteilt. Wieder ist er in Zimmer 118 gewesen und hat Frau Müller beim Essen geholfen. Dann hat er die Tabletts wieder aus den Zimmern geholt.

Um 9.00 Uhr ist er selbst in die Cafeteria gegangen und hat gegessen. Er hat zwanzig Minuten Pause gehabt, wie immer. Dann hat er Pflegearbeiten gemacht.

Er hat Verbände gewechselt, Medikamente in die Zimmer gebracht und Frau Schmidt gebadet. Sie kann das nicht mehr alleine. Das hat bis 12.00 Uhr gedauert. Um 12.00 Uhr hat es Mittagessen gegeben, wieder hat er Tablettts verteilt und später wieder eingesammelt. „Dabei laufe ich viel, die Flure im Krankenhaus sind lang. Am Ende bin ich sehr müde“.

Von 13.30 Uhr bis 14.00 Uhr ist Übergabe, so heißt das Gespräch mit den Kollegen und Kolleginnen über die Patienten.

Markieren Sie bei den Aussagen, ob sie richtig (+) oder falsch (–) sind!

1. Peter Schneider arbeitet seit sechs Monaten als Chefarzt in einem Krankenhaus in Oberhausen.
2. Er wohnt in 12 km vom Krankenhaus und fährt jeden Tag etwa eine halbe Stunde mit dem Fahrrad.
3. Peter ist oft guter Laune und führt kleine lustige Gespräche mit den Patienten.
4. Um 9.00 Uhr hat er zwanzig Minuten Pause und geht mit seinen Kollegen in die Cafeteria, um dort zu essen.
5. Um 12.00 Uhr ist Frühschicht zu Ende und Peter geht mit seinen Freunden ins Café.

Французский язык

I. Employez un pronom personnel:

- b) je b) tu c) il d) nous e) vous f) ils (elles)
1. ... oublies toujours tout.
 2. ... achetons les billets.
 3. ... sortez ce soir ?
 4. ... lit seulement des romans.
 5. ... apprend à lire.
 6. ... vivez en Europe ?
 7. ... ai trois soeurs et un frère.
 8. ... viennent ici.

II. Employez les adjectifs possessifs:

- a) vos b) leurs c) nos d) mes e) ton

1. Parle à ... frère cadet !
2. Je téléphone à ... amis.
3. Nous arriverons avec ... femmes.
4. Ils parles de ... études.
5. Elles écrives à ... parents.
6. Corrigez ... fautes !

III. Choisissez une réponse:

- a) se lève b) prend c) se met d) s'examine e) court f) s'étire g) se réveille
k) s'aperçoit l) se maquille
1. Agnès ... à 6 h 30.
 2. Elle ... dans son lit et
 3. Agnès ... la douche.
 4. Puis elle ... à table.
 5. Après le petit déjeuner Agnès
 6. Agnès ... de la tete aux pieds dans le miroir.
 7. Tout à coup, elle ... qu'il est déjà 9 h.
 8. Elle ... à toutes jambes.

IV. Employez un pronom:

- a) me b) te c) se d) nous e) vous
1. Veux-tu ... reposer un peu ?
 2. Je voudrais ... promener seul.
 3. ... sont-ils déjà réunis ?
 4. Il devrait ... adresser à elle.
 5. Tachez de ... endormir.
 6. Nous voudrions ... installer ici.

V. Lisez le texte et faites les devoirs après le texte.

Ma journée de travail

Le matin je me réveille vers sept heures. Je me lève, je prends ma douche et je m'habille. Ensuite je prends mon petit déjeuner. Après le petit déjeuner je sors de chez moi et je vais au bureau. J'arrive au bureau à neuf heures. J'ai une pause déjeuner à une heure de l'après-midi. Normalement, je déjeune au restaurant

non loin de mon bureau. Après le déjeuner, je travaille de deux à six heures du soir. Puis, je rentre chez moi et je dîne avec ma famille. Deux fois par semaine je fais du sport après le travail. Le soir je me repose, je lis des livres, je regarde la télé ou je surfe sur Internet. Parfois je vais au restaurant avec ma famille ou je vais au bar avec mes amis. À dix heures trente je prends mon bain. Habituellement, je me couche vers onze heures du soir.

Vrai ou faux ?

1. Le matin je me réveille vers 11 heures.
2. J'ai une pause déjeuner à une heure de l'après-midi.
3. Le soir je lis des livres.
4. Deux fois par semaine je me repose.

Раздел 5. Высшее образование.

Лексико-грамматический тест

АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК

1. Match the words/words combinations with their definitions:

a degree	not to pass the exams
to fail (in) the exams	to become a student
to enter a university	to complete exams successfully
a minor	to study intensively before an exam
to pass exams	intentionally fail to attend classes
a first-year student	to retake an examination
to cram for the exam	one who lectures; professor at an academic institution
to resit	an <u>academic rank conferred by</u> a <u>college</u> or university after examination or after <u>completion</u> of a course
a graduate	payment for studying in a higher educational setting
a scholarship	to be present at university
to skip classes	university student who has not yet received his first degree
undergraduate	a fresher
to attend	one who has completed a course of study and received a degree or diploma at a university or college

to cheat	financial aid provided to a student on the basis of academic merit
tuition fees	an integrated course of academic studies
to get an online university degree	a main subject of study chosen by a college or university student
fellow students	to act <u>dishonestly</u> or <u>unfairly</u> in order to <u>gain</u> an <u>advantage</u>
to interact with	to graduate from the online university
a major	a secondary field of study in undergraduate education
curriculum	people you study with
a lecturer	to talk to each other, work together, etc

2. Fill in the gaps with these words to complete the sentences.

degree, major, resit, bachelor's, undergraduates, well-respected, terms, pass, lecture, first year students, social etiquette, graduate, fail, science, prestigious, a head start in making friends, lecturer, revise

- 1) Universities in Russia usually have two _____ in a year.
- 2) The first degree most students study at university is also known as a _____ degree.
- 3) The university's seven colleges offer more than 140 _____ fields of study.
- 4) Most students at university are _____. They are studying to get a _____.
- 5) The UK has a _____ higher education system.
- 6) What Moscow University is famous for its teaching and research in _____.
- 7) Universities usually arrange Freshers' Week for their _____.
- 8) Oxford and Cambridge universities are two of the most _____ universities in the country.
- 9) Sometimes a cups of tea can give you _____.
- 10) Before each exam, students have to _____ their notes.
- 11) A lesson at university which takes place in a big hall with lots of students and one teacher is called a _____.
- 12) A teacher at University is called a _____.
- 13) If you _____ an exam, you normally _____ the exam another day.
- 14) Make sure you are aware of British _____.
- 15) When students _____ their final exams, they _____.

3. Put the verbs in brackets into the correct tense: Present Simple – Present Continuous.

- 1) She _____ (study) psychology at the University of Moscow.
- 2) The course _____ (last) 5 years.
- 3) What _____ he _____ (study) now?
- 4) Where is Peter? He _____ (study) French at the moment.
- 5) _____ he often _____ (skip) classes?
- 6) Undergraduates usually _____ (cram) for their exams at the end of each term.
- 7) How many students _____ usually _____ (pay) for their studies in Russia?
- 8) The bus sometimes _____ (arrive) in the morning.
- 9) James is a student. But he _____ (work) this week.
- 10) Our exam _____ (start) in 5 minutes.
- 11) Ann is out. She _____ (work) in the library.
- 12) Some students _____ (resit) their exams another day.
- 13) What _____ you _____ (do) at the moment? I _____ (write) an essay.
- 14) How many British students _____ usually _____ (get) an online university degree?

4. Match the question words and answers:

Who	In December.
Which	A glass of orange juice.
Where	5 pounds.
What	The black one.
When	Once a week.
Why	19.
How	In London.
How long	5 students.
How much	Because I was tired.
How many	By bus.
How often	Jack and Sam.
How old	3 months.

5. Make questions.

- 1) Where _____? I study in Leeds.
- 2) What time _____? My classes start at 8 every day.
- 3) _____ at weekends? No, I don't study at weekends.
- 4) What _____? Well, he is not doing anything at the moment.
- 5) _____ your sister _____? No, she does not go to university. She goes to school.
- 6) And what _____ now? She is doing her home task, I think.
- 7) Where _____ usually _____ it? She usually does it at home.

- 8) Who usually _____ her with her home task? Our mom helps her.
- 9) _____ together? Yes, we usually spend our weekends together.
- 10) Where _____ your mom ? My mom is working in the garden at the moment.
- 11) How often _____ together ? We often go shopping together on Saturdays.
- 12) _____ the course at university? I'm enjoying it a lot.
- 13) What languages _____? I speak English and French.
- 14) What _____? I'm majoring in politology.
- 15) What _____? There is no secret to acing any high school tests. You just need to spend a lot of time reviewing the material.

6. Complete the sentences with the correct form of the verb in brackets: the Present Perfect or Past Simple.

- (Have you ever been/Did you ever go) to England?
- Yes, I ... (have been/went) to Oxford last spring.
- ... (Have you liked/Did you like) the city?
- Yes, I ... (have/did). I ... (have visited/visited) a lot of colleges there.
- And ... (have you already been/did you go) to London?
- No, but I ... (have just bought/already bought) the tickets there.

7. Fill in the gaps with these idioms and some phrasal verbs to complete the sentences.

Flunk, skip lectures, see the light at the end of the tunnel, drag, batted around, acing, see the light at the end of the tunnel, goof off, help ____ out, line up, realistic

- 1) Why in the world does he _____ all the time?
- 2) In his opinion, this subject is a real _____.
- 3) There is no secret to _____ a test. You just need to spend a lot of time reviewing the material.
- 4) Why does he _____ so much instead of preparing for classes?
- 5) He is going to _____ the test in Math if he doesn't get busy and study hard.
- 6) My friend _____ a few ideas on what university to enter.
- 7) I try to _____ my fellow students _____ whenever I can.
- 8) I need to _____ an appointment with my tutor by the end of the term.
- 9) Soon, I felt more relaxed because my parents helped me and I could _____.
- 10) She isn't very _____; she thinks to get a university degree is very easy.

Немецкий язык

I. Bitte finden Sie die richtige Variante und markieren Sie, ob die Lösung a), b), c) oder d) richtig ist.

1. Jetzt machen wir uns ... Hans und Sophie Scholl bekannt.
a) mit b) an c) auf
2. Nochmals gratuliere ich euch... eurem Erfolg!
a) mit b) für c) zu
3. Wir haben ... der Versammlung nicht teilgenommen.
a) in b) auf c) an
4. Willst du nicht ... Moskau fahren?
a) in b) nach c) zu
5. Jeden Tag ging er ... ihrem Hause vorbei.
a) an b) auf c) mit
6. Der Gelehrte arbeitet seit 2 Jahren ... diesem Problem.
a) an b) zu c) mit
7. Wir müssen uns ... die bevorstehende Prüfung vorbereiten.
a) zu b) nach c) auf
8. Wir erinnern uns oft ... dieses Konzert.
a) mit b) an c) vor
9. Du interessierst dich ... Musik, nicht wahr?
a) für b) vor c) mit
10. Meine Mutter sitzt in ... Sessel und strickt.
a) einen b) einem c) einer
11. Meine Großeltern arbeiten viel auf ... frischen Luft.
a) der b) dem c) die
12. Oft gehe ich mit ... Bruder angeln.
a) meinen b) meines c) meinem
13. Dort wohnen meine Großeltern und mein Onkel mit ... Familie.
a) deiner b) seiner c) ihrer
14. Manchmal verlassen wir ... Eltern und gehen ins Konzert
a) eure b) unsere c) deine
15. Wie fühlen ... deine Kinder?
a) dich b) sich c) uns
16. Dieser Student ... an der Besprechung dieses Buches.
a) nimmt ... teil b) nehmt ... teil c) teilnehmt
17. Meine Tante hat eine gute Figur und ... moderne Kleider.
a) trägt b) trag c) trägt
18. Ich und meine Freundin rechtzeitig zur Konferenz.
a) kamen b) kamen c) kam
19. ... du im Sommer in Moskau?
a) war b) hattest c) warst
20. ... Wochenende gehe ich gewöhnlich ins Theater.
a) am b) in der c) zur

21. Im Dorf gibt es einen Teich und dort ...man auch baden.
a) kannt b) kann c) können
22. ... zwei Wochen zieht unsere Familie um.
a)um b) vor c) in
23. Ich ... meine Freunde zum Tennisspiel.
a) lade ... ein b) ladet... ein c) einlade
24. Bei der Übersetzung dieses Textes darf man das Wörterbuch
a) benutzt b) benutzen c) benutzte
25. Leider ... ich nicht länger bei dir bleiben, ich habe es eilig.
a) kann b) kannt) könnt
26. Er ... oft viel, aber ... seine Worte nicht immer.
a)verspricht, hältet b) versprecht, haltet c) verspricht, hält
27. Ich bemerke auf der Straße Hans, aber er ... mich nicht.
a) ansiehtb) sieht ... an c) seht ... an
28. Der Film ... uns nicht, wir ... nur Zeit.
a) gefiel, verlor b)gefielt, verliertec) gefiel, verloren
29. Er erzählt so interessant, man ... ihm immer aufmerksam.
a) hört ... zu b) zuhört c) hörtet ... zu
30. Wir ... an der See zwei Wochen.
a)verbrington b) verbrachte) verbrachten

II. Leseverstehen.

Lesen Sie den folgenden Text!

Erich Müller, ein junger Mann, lebte in einer kleinen Stadt. Aber er wollte München kennenlernen und an der Münchener Universität studieren. Leider konnte er es nicht, weil er kein Geld hatte. Darum musste er zu Hause bleiben und arbeiten.

Eines Tages schrieb er an seinen reichen Onkel. „Ich möchte gern in München an der Universität studieren, aber ich habe kein Geld. Könntest du mir nicht helfen?“ Der Onkel schickte ihm 400 Euro und schrieb. „Ich will dir gern helfen. Jeden Monat schicke ich dir 400 Euro. Aber du musst fleißig studieren. Sonst bekommst du von mir kein Geld mehr“.

Erich war glücklich. Er fuhr nach München. Das Leben in München fand er schön und angenehm. Erich war selten zu Hause. Er ging fleißig ins Kino, ins Theater, in Cafés, aber zur Universität ging er nicht.

Eines Tages kam sein Onkel nach München. Erich erzählte viel von der Universität, von den Professoren und Studenten. Der Onkel war sehr zufrieden. Dann gingen sie spazieren, der Onkel wollte die Sehenswürdigkeiten Münchens sehen. Erich zeigte dem Onkel Theater, Museen, Kinos, Cafés und vieles andere. Da gingen sie an einem großen Gebäude vorbei. „Was für ein Gebäude ist das?“, fragte der Onkel. „Leider weiß ich es nicht. Ich sehe es zum ersten Mal. Fragen wir den Polizisten, er muss es wissen“. „Das ist die Universität“, war die Antwort.

1. Markieren Sie den Satz, den richtig den Inhalt des Textes übergibt!

- a) Erich Müller kam aus einer kleinen Stadt nach München, das Leben in dieser so großen Stadt war so interessant, dass Erich vergaß, weswegen er gekommen war.
- b) Erich Müller hatte Zeit genug, um sich zu amüsieren und an der Universität zu studieren.
- c) Das Leben in München war sehr schön und angenehm und Erich Müller verbrachte die meiste Zeit in Theatern, Kinos und Cafés, darum besuchte er der Universität selten.

2. *Vollenden Sie den Satz und markieren Sie dann den Buchstaben für die richtige Variante!*

Der Onkel kam nach München, er wollte ...

- a) die Sehenswürdigkeiten von München kennenlernen.
- b) wissen, ob Erich fleißig studiert.
- c) mit Erich ins Theater, ins Kino und auch ins Café gehen.

3. *Markieren Sie den Buchstaben für die richtige Antwort. Es gibt nur einen richtigen Satz.*

Warum schrieb Erich an seinen Onkel?

- a) Erich brauchte Geld, um das Leben in einer großen Stadt kennenzulernen und nicht an der Universität zu studieren.
- b) Erich brauchte Geld, um an der Universität zu studieren
- c) Erich brauchte Geld, weil er in seiner kleinen Stadt nicht mehr leben wollte.

4. *Markieren Sie, welchen Satz dem Inhalt des Textes nicht passt!*

- a) In München lebte Erich lustig und sorglos, er vergaß sogar, dass er an der Universität studieren sollte.
- b) Mit Vergnügen zeigte Erich seinem Onkel viele Sehenswürdigkeiten Münchens und erzählte viel davon, aber er konnte das Gebäude der Universität nicht erkennen, denn er sah es zum ersten Mal.
- c) Der Onkel war zufrieden, er hatte Erich nicht umsonst sein Geld gegeben.

I. Choisissez un verbe au passé composé:

1. Maman (faire) la tarte aux pommes.
a) a fait b) a faite c) est faite
2. Mes parents (partir).
a) est parti b) sont parties c) sont partis
3. Elle les (ouvrir).
a) a ouvert b) a ouverte c) a ouverts
4. Monique (prendre) ses valises.
a) a pris b) a prises c) est prise
5. Ta sœur (venir) me voir.
a) est venu b) est venue c) sont venues
6. Nous (descendre) dans ce village.
a) avons descendu b) avons descendus c) sommes descendus
7. L'enfant (vouloir) une pomme.
a) a vu b) a voulu c) a lu
8. Elle leur (montrer) cette photo.
a) est monté b) a montrés c) a montré

II. Choisissez une réponse:

1. Mes amies ... en wagon à temps.
a) ont monté b) sont montées c) sont montés
2. Répétez votre question, j'ai mal
a) comprise b) compris c) comprends
3. Quelles chemises a-t-il ... ?
a) choisies b) choisie c) choisi
4. Eric, ... ton manteau!
a) prenez b) prenne c) prends
5. Elle ... l'escalier.
a) a descendu b) est descendu c) est descendue

6. Ma soeur ... une jolie robe.

a) est mise b) a mise c) a mis

7. Silvie ... son travail.

a) a fini b) a finisse c) est finie

III. Employez un verbe nécessaire:

a) ont b) sont

1. Ils ... discuté toutes les questions.

2. Ils ... descendus au rez-de-chaussée.

3. Elles ... restées chez elles.

4. Les garçons ... montés escalier.

5. ...-ils fini leur travail ?

6. Ils ... sortis leurs manuels de leurs cartables.

7. ...-ils sortis de l'office ?

IV. Lisez le texte et faites les devoirs après le texte.

Les Grandes Ecoles sont des établissements d'enseignement supérieur destinés à fournir les cadres supérieurs de la nation dans les diverses branches – enseignement, administration, armée, industrie, commerce etc.

On y accède par un concours généralement difficile (souvent n'est reçu qu'un candidat sur 10) auquel on se prépare après le baccalauréat dans certaines classes spéciales des lycées.

Admis en classe préparatoire après une sélection assez sévère, les élèves y passent une, deux ou trois années, puis se présentent aux concours des Grandes Ecoles.

Les principales sont: les Ecoles normales supérieures, destinées à former les professeurs de l'enseignement du second degré, pour les sciences et pour les lettres. L'Ecole polytechnique, créée en 1794, donne un enseignement scientifique. Elle dépend du ministre des armées et le régime (deux ans d'internat) y a un caractère militaire. Elle prépare cependant à des emplois militaires ou civils.

A. Trouvez la terminaison des phrases :

1. Le concours aux Grandes Ecoles est assez

2. On y accède par un concours

3. On y reçoit un candidat.....

4. On s'y prépare dans les classes.....

5. On s'y prépare après.....

6. On y forme les cadres.....
- ...généralement difficile...
 - ...le baccalauréat...
 - ...spéciales des lycées.
 - ...souvent n'est reçu qu'un candidat sur 10...
 - ...sévère, les élèves y passent une, deux ou trois années, puis se présentent aux concours des Grandes Ecoles.
 - ...supérieurs de la nation dans les diverses branches — enseignement, administration, armée, industrie, commerce etc.

Раздел 6. Окружающая среда.

Лексико-грамматический тест

АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК

1. Complete the sentences with the correct form of the word in brackets.

- We can see some _____ changes in different parts of the world. (climate \ climatic)
- Some _____ think the world is becoming hotter. (science \ scientists)
- Winters are becoming _____. (warm \ warmer)
- The climatic changes can be _____ for our fragile planet. (danger \ dangerous)
- The weather in April may be _____. (change \ changeable)
- It was a grey _____. (mist \ misty)

2. Put the words in the correct order.

- very a country climate this changeable has
This country has a very changeable climate.
- nights is mild with warm climate associated days and mild
- country colder the is of the north in much winter and windy
- miles a only the away although the climate few lies Atlantic the more Mediterranean is like
- air like many in countries eating southern in their the fresh meals people

- f) rains than more in much does Italy it England it
- g) as polluted the of air a around result activities becomes own our
- h) dirty it rivers are and not many and seas people about know getting
- i) deaf of who are to people the run exposed going risk noise loud
- j) protect used the to the crops by into chemicals rivers farmers kill get fish and

3. Match a line A with a line B to make a question.

What climate	is noise a kind of pollution?
Who	needs to take measures to protect nature?
What	does this country have?
When	did the Senator Gaylord Nelson live?
Where	is Earth Day celebrated?
Why	is the most dangerous pollutant from cars?

4. Find words and phrases with opposite meanings.

Sunny	heal
Clear	Science and wisdom
Hot	Peaceful life
Calm	Protect
Fine	Love and responsibility for wildlife
Pollute	Nasty
Different wars	Windy
Battle against wild life	Cloudy
Ignorant using of nature	Rainy
hurt	cold

5. Write when you are going to do something.

Examples: Have you watered the flowers? (in the morning)

Not yet. I'm going to water them in the morning.

Have you washed your hair? (just)

Not yet. I'm just going to wash it.

1. Have you spoken to the manager? (after lunch) Not yet. I _____
2. Have you made the tea? (just) Not yet. I _____

3. Have you bought a car? (soon) Not yet. I _____

4. Have you done your homework? (just) Not yet. I _____

6. Answer the questions using *was/ were going to*.

Example: Did you phone him yesterday?

No, I was going to phone him but I changed my mind.

1. Did you ask Melany to help you?

No, I _____ but I changed my mind.

2. Did they visit the Tate Gallery?

No, they _____ but they changed their mind.

3. Did he attend the meeting?

No, he _____ but he changed his mind.

7. Translate into English.

1. Ты помыл машину? - Нет еще. Я помою ее завтра.

2. Вы уже пообедали? - Нет еще. Мы как раз собираемся обедать.

3. Небо такое голубое. Будет чудесный день.

4. Я решила устроить званый вечер. - Кого ты собираешься пригласить?

5. Твои друзья ездили в отпуск в Испанию? - Нет, они собирались, но передумали.

6. Экзамен завтра. Ты совсем не занимался. Ты провалишься.

Немецкий язык

I. Bitte finden Sie die richtige Variante und markieren Sie auf dem Testblatt, ob die Lösung a), b), c) oder d) richtig ist. Übersetzen Sie die Sätze ins Russische.

1. Nach dem Abschluss ... werde ich Manager.

a) dem Studium b) des Studiums c) des Studium

2. Mein Onkel genießt die Hochachtung

a) seiner Kollegen b) ihrer Kollege c) seiner Kollegens

3. Meine Schwester ist ... der neuen Wohnung zufrieden.
a) an b) zu c) mit
4. In den nordischen ... zieht man salzige Speisen vor.
a) Länder b) Ländern c) Land
5. Mein Freund hat sich erkältet und ... heute zu Hause ...
a) ist .. geblieben b) hat geblieben c) ist geblieben
6. Ich wohne im Studentenwohnheim und ... selbst kochen.
a) muß b) mußte c) muß
7. Jeder Tag ... wie im Fluge.
a) verläuft b) verläuft c) verläuftet
8. Die Hauptseminare ... im 5. Semester.
a) anfangt b) fängt..an c) fangen...an
9. Abends treffe ich ... mit meinen Freundinnen.
a) dich b) mich c) euch
10. Erinnert ihr euch ... den Titel des ersten Romans von E. M. Remarque?
a) an b) über c) in
11. Mein Bruder steht ... dritten Studienjahr.
a) im b) am c) an
12. Studierte er ... der Universität in Berlin oder Hamburg?
a) an b) im c) zu
13. Mein Freund arbeitet ... dem Projekt mit großem Interesse.
a) zu dem b) an des c) an dem
14. Der Dozent gab die Online-Beratung für alle Anfänger nur im ersten Semester.
a) gab b) gabt c) gibt
14. Wie oft ... der Kranke das Medikament einnehmen?
a) sollst b) sollte c) soll
15. Ich begegnete meinen alten Freund und freute mich - wir so lange nicht gesehen!
a) hatten euch ... gesehen b) waren uns ... gesehen c) hatten uns ... gesehen
16. Mein Bruder ... in den Supermarket gegangen.
a) ist b) warst c) bist
17. ... du die Küche aufgeräumt?
a) hattest b) hast c) hat
18. Unterwegs ... das kleine Kind eingeschlafen.
a) ist b) hat c) bin
19. Während der Fahrt... unsere Studenten viel Interessantes ...
a) haben gesehen b) hat gesehen c) haben gesehen
20. Jeden Morgen ... ich meinen kleinen Bruder.
a) ziehe ... an b) anziehe c) zieht... an
21. Die Reiseleiterin ... mir seine Telefonnummer ...
a) haben genannt b) hat genannt c) habt genennen
22. ... du heute gefrühstückt?
a) bist b) hast c) hat
23. Ich und meine Freundin rechtzeitig zur Konferenz.
a) kamen b) kamen c) kam

24. ... du im Sommer in Moskau?
a) war b) hattest c) warst
25. Warum ... Peter und Paul zum Unterricht nicht gekommen?
a) haben, b) sind, c) werden
26. Sie ist die ... Studentin unserer Gruppe.
a) gute, b) beste, c) bessere
27. Der Arzt ... mir eine Arznei ... , am nächste Tag ging ich mit dem Rezept in die Apotheke.
a) hatte ... verschreiben b) hatte ... verschrieben c) war ... vergeschrieben
28. Wir ... im Park spazierengegangen und ich kam spät nach Hause.
a) hatten b) waren c) haben
29. Mein Onkel ... am Wochenende viel auf der Datscha ... und war am Montag müde.
a) hatte... gearbeitet b) hattet ... gearbeitet c) hatte ... gearbeitet
30. Ich hatte auf ... lange gewartet, aber er kam leider nicht.
a) uns b) ihn c) sie

II. Leseverstehen

Lesen Sie den folgenden Text!

Universität Hamburg

Die Hamburger Universität ist nicht besonders alt. Sie gründete man 1919. Die Uni hatte damals nur 6 Fakultäten. Später, nachdem sie reorganisiert wurde, bekam sie Fachbereiche. Zurzeit gibt es hier 19 Fachbereiche.

Man braucht vor der Immatrikulation nur das Abschlusszeugnis des Gymnasiums oder der Hauptschule vorzulegen. Hunderte immatrikuliert man an der Uni, einige exmatrikuliert, wenn sie schlecht studieren, denn eine harte selbständige Arbeit aller Studenten ist das Hauptprinzip aller Hochschulen Deutschlands. Das halten nicht alle aus.

Jeder Student stellt nach der Immatrikulation selbst seinen Studienplan für die ganze Studienzeit zusammen. Eine der stärksten und wahrscheinlich eine der wichtigsten Seiten der deutschen Hochschulausbildung ist das Studentenrecht, Professoren, Seminare, das Thema der Prüfung und Abschlussprüfung zu wählen.

Wie in allen deutschen Hochschulen teilt sich das Studium an der Universität Hamburg in zwei Abschnitte: Grundstudium (vier erste Semester) und Hauptstudium (alle Semester nach dem Grundstudium). Die Studienzeit dauert 8 Semester. Aber wenn man 2 oder 3 Seminare (Studienrichtungen) wählt, so studiert man 12 bis 14 Semester. Es gibt im Hochschulbereich folgende Formen des Studiums: Seminare, Übungen und Vorlesungen. Hauptformen des Studiums sind Seminare. Die Hauptseminare beginnen im 5. Semester. Die Studenten schreiben zu jedem Seminar ein Referat. Sein Umfang sind 20–25 maschinengeschriebene Seiten. Die Auswahl von Themen ist groß. Dabei hilft ihnen

entweder ihr Tutor oder Professor. Die Studenten legen während des Studiums nur zwei Prüfungen ab: die erste Prüfung nach dem Grundstudium und die zweite Prüfung nach dem Hauptstudium, so genannte Abschlussprüfung. Es gibt hier im Vergleich mit Examen an unseren Hochschulen einen großen Unterschied: die Studenten legen hier nicht den ganzen Lehrstoff ab, sondern nur das Thema, das sie selbst wählten und danach mit dem Professor besprachen. Jedes Studienjahr hat zwei Semester. Das Wintersemester beginnt am 1. Oktober und dauert bis zum 30. März, einschließlich 10-12 Tage Weihnachtsferien. Das Sommersemester dauert seit dem 1. April und bis zum 30. September. Das ist im Vergleich zu den Terminen in Russland ein Unterschied.

Markieren Sie den Buchstaben für die richtige Antwort!

1. Es gibt zurzeit an der Universität Hamburg
 - a) 6 Fachbereiche; b) 19 Fachbereiche; c) 12 Fachbereiche
2. Die wichtigste Form des Studiums ist
 - a) die Vorlesung; b) das Seminar; c) die Laborarbeit
3. Das Studienjahr an der Universität hat
 - a) 2 Semester; b) 8 Semester; c) 12 Semester
4. Zu jedem Seminar schreiben die Studenten
 - a) einen Aufsatz; b) einen Vortrag; c) ein Referat
5. Während des Studiums legen die Studenten ... ab.

Французский язык

I. Choisissez un verbe au passé composé:

1. Ta soeur (venir) me voir.
 - a) est venu b) est venue c) sont venues
2. Monique (prendre) ses valises.
 - a) a pris b) a prise c) est prise
3. Nous (lire) cette annonce deux fois.
 - a) sommes lu b) avons lu c) a lu
4. Encore un instant et je (finir) ma lettre.
 - a) ai fini b) suis fini c) ai finis
5. Ils (passer) quinze jours au bord de la mer.
 - a) ont passé b) sont passé c) a passé.

II. Choisissez un verbe au passé immédiat:

1. Он только что вышел.

- a) Il vient de sortir b) Il est venu b) Il est sorti

2. Мы только что просмотрели эту статью.

- a) Nous avons examiné cet article b) Nous venons d'examiner cet article
c) Nous allons examiner cet article

3) Они только что танцевали танго.

- a) Ils ont dansé un tango b) Ils viennent de danser un tango
c) Ils dansaient un tango

4. Элен только что принесла эту газету.

- a) Héléne vient d'apporter ce journal b) Héléne a apporté ce journal
c) Héléne apporte ce journal

5. Тебе только что звонил Жан.

- a) Jean vient de te téléphoner b) Jean te téléphonait c) Jean t'a téléphoné

III. Choisissez le passé composé ou l'imparfait:

1. Pauline (danser) deux heures.

- a) a dansé b) dansait c) dansaient

2. Il (faire) beau.

- a) a fait b) faisait c) faisais

3. Ses frères (avoir) les yeux bleus.

- a) ont eu b) avait c) avaient

4. Elle (pleurer) souvent.

- a) a pleuré b) pleurait c) pleurais

5. Quand il est venu, nous (lancer) le ballon.

- a) avons lancé b) lançaient c) lancions

6. Chaque soir, elle (rentrer) tard.

- a) a rentré b) est rentrée c) rentrait

7. Ce matin, je (se maquiller).

- a) s'est maquillée b) me suis maquillée c) me maquillais

IV. Choisissez la forme correcte à l'imparfait

1. Je ...le projet pendant trois semaines.

- a) finissai b) finissais c) finirais

2. Vous me ... longtemps de votre vie.

a) parlez b) parlier c) parliez

3. Tu ne ... pas.

a) m'attendai b) m'attendais c) m'attendait

3. Nous ... à six heures hier.

a) mangons b) mangion c) mangions

4. Ils ... les instructions sérieuses.

a) recevaient b) recevait c) recevraient

V. Donnez une réponse correcte:

a) ce b) cet c) cette d) ces

1. Admirons ... beau paysage !

2. Je n'aime pas beaucoup ... musique, je préfère le jazz.

3. Regardez ... vêtements ! Ils sont très beaux.

4. Vous ne voulez pas ... gateaux ? – Non, merci.

5. ... hommes sont déjà partis.

6. ... jeunes filles sont juristes.

7. Dans ... rue, il y a un grand bâtiment.

VI. Lisez le texte et faites les devoirs après le texte.

La protection de l'environnement

La conservation de la nature consiste en la protection des populations d'espèces (вид, порода) animales et végétales, ainsi que la conservation de l'intégrité écologique de leurs habitats (зона, область распространения) naturels. L'objectif est de maintenir les écosystèmes dans un bon état de conservation, et de prévenir ou de corriger les dégradations qu'ils pourraient subir.

On n'arrête pas de construire des maisons dans les villes. Mais chaque week-end, les habitants des grandes villes font des centaines de kilomètres pour retrouver à tout prix la nature.

Aujourd'hui, les villes et mêmes certaines campagnes sont devenues le domaine de la différents types de la pollution. La pollution de l'eau, de l'air, la pollution des aliments (Pour faire face à la demande toujours plus importante des villes, les agriculteurs emploient des produits chimiques que l'on retrouve ensuite dans les aliments) et la pollution génétique, la pollution sonore (Les bruits sont de plus en plus nombreux et de plus en plus forts.) et visuelle (l'ensemble des dégradations infligées aux paysage), le smog informatif (La pollution par l'information est un phénomène relativement nouveau).

Arrêter le gaspillage et protéger la nature qui souffre — voila ce qui est le plus urgent aujourd'hui.

Choisissez la bonne réponse:

1. Aujourd'hui, les villes et mêmes certaines campagnes sont devenues le domaine de la différents types de la pollution.
2. La conservation de la nature consiste en la protection des populations d'espèces.
3. On arrête de construire des maisons dans les villes.
4. Mais chaque week-end, les habitants des grandes villes ne font pas des centaines de kilomètres pour retrouver a tout prix la nature.

Раздел 7. Знакомство с Россией.

Лексико-грамматический тест

АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК

1. Put the words in the correct order to make questions.

1. time / you / up / what / have / get / do / to / ?
2. job / wear / have / in / uniform / you / your / to / do / a / ?
3. books / have / many / you / buy / so / why / did / to / ?
4. States / visa / get / to / to / go / you / do / have / a / the / to / ?
5. John/ does /pills /take/ his/ how / often /have/ to?
6. plant /carefully/ you /after/ look/ have/ to /this /very/ do?

2. Give advice to these people. Use *I think... should* or *I don't think ... should*.

Peter's got a very bad cold.

I think he should go to bed.

1. Keith wants to drive home, but he hasn't got his glasses.

2. Ann's phone bill was enormous! £300!

_____ phone company.

3. Jenny and Tony are only sixteen, but they say they want to get married.

4. My tooth hurts.

5. My children want £50 pocket money.

_____ so much.

6. I've lost my wallet and credit cards.

_____ your bank.

7. There's a hole in my shoe. I only bought them last week!

_____ the shop.

8. Kate's crying because I pushed her. It was an accident.

_____ sorry.

3. Ask for advice in these situations. Use (*What*) *do you think ... should ... ?*

1. George has asked me to marry him.

Do you think I should say yes?

2. Teresa has invited me to a party at her parents' house.

_____ ?

3. Hazel still hasn't given me back the money she owes me.

_____ ?

4. I'm having a party, and I have to write a guest list.

Who _____ ?

5. Lisa isn't speaking to me because I said she was stupid.

_____ ?

6. Paulo doesn't know whether to go to university or travel round the world.

What _____ ?

7. These shoes are fantastic, but they're so expensive!

_____ ?

4. Complete the sentences with a form of *have to* or *should*. Make the verbs negative when necessary.

1. Geoff works too much. I think he _____ take it easy.

2. Your clothes smell, and you've got a cough. You _____ smoke.

3. I'm going to bed. I _____ get up early tomorrow.

4. I'd like to meet your boyfriend. You _____ invite him round.

5. Soldiers _____ have short hair.

6. You _____ come with me if you don't want to. I'll go on my own.

7. If you can't do your homework, you _____ ask for help.

8. If you've got a ticket, you _____ queue. You can go straight in.

9. You _____ tell lies. It's wrong.

10. Your hair's too long. I think you _____ get it cut.

5. Complete the sentences with *must* and a suitable ending.

1. It's my mother's birthday tomorrow. *I must buy her a present and a card.*

2. There's an excellent film on at the moment. You _____.
3. My bedroom's a real mess. I _____.
4. Peter's in hospital. I _____.
5. Our train leaves in two minutes! We _____!
6. You can borrow my tennis racquet, but you _____ It was very expensive.
7. There's a wonderful new restaurant opened in town. You _____.

6. Answer the following questions using the adjectives from Module 7, Lesson 5.

What do you call a person who

- | | |
|--|-----------------|
| 1. <i>is usually smiling and happy</i> | <u>cheerful</u> |
| 2. <i>enjoys the company of other people</i> | _____ |
| 3. <i>finds it difficult to meet new people</i> | _____ |
| 4. <i>wants to succeed in their career</i> | _____ |
| 5. <i>notices other people's feelings</i> | _____ |
| 6. <i>thinks the future will be good</i> | _____ |
| 7. <i>has a messy room</i> | _____ |
| 8. <i>gets annoyed if they have to wait for anyone or anything</i> | _____ |
| 9. <i>puts off until tomorrow what they can do today</i> | _____ |
| 10. <i>works hard</i> | _____ |
| 11. <i>keeps their feelings and ideas to themselves</i> | _____ |
| 12. <i>likes giving presents</i> | _____ |
| 13. <i>talks a lot</i> | _____ |
| 14. <i>is usually calm and not worried by things</i> | _____ |

VII. Translate from Russian into English using the vocabulary from the Module 7.

1. Все проще и проще становится путешествовать **по всему миру**.
2. Мир – это **большая деревня**.
3. В Германии **говорить о деле** предпочитают перед едой.
4. В Британии, когда люди **принимаются за дело**, они **снимают пиджаки и закатывают рукава**.
5. Стереотипы **неизбежно** определяют ваше отношение к другой национальности.
6. Туристам следует тщательно планировать свои маршруты, чтобы приобрести **незабываемый опыт** и **познакомиться с удивительными достопримечательностями**.
7. Люди, **игнорирующие** путеводители, называются **первопроходцами**.

Немецкий язык

I. Bitte finden Sie die richtige Variante und markieren Sie, ob die Lösung a), b), c) oder d) richtig ist. Übersetzen Sie die Sätze ins Russische!

1. Dieses Thema ... wir im Unterricht

a) werde wiederholt; b) wurde wiederholen; c) wird wiederholen; d) werden wiederholen

2. Er ... an der Lesekonferenz aktiv

a) teilnehmen; b) nahm teil; c) nehmen teil; d) nahm teil

3. Peter ... gestern auf die Prüfungen

a) bereitete sich ... vor; b) vorbereitete ... sich; c) bereitet sich ... vor; d) vorbereiten ... sich

4. Chemie finde ich nicht so gut. Biologie ist viel

a) guter; b) besser; c) lieber; d) mehr

5. Die erste Doppelstunde beginnt ... acht Uhr.

a) am; b) bei; c) im; d) um

6. Ich bin das ... Kind von vier Geschwistern.

a) alter; b) älteste; c) älter; d) alt

7. Das Studium an der Uni ... den Studenten unserer Gruppe

a) fahl leicht; b) fiel leicht; c) leichtfallen; d) leichtfiel

8. Der Rhein ist der ... Fluss Deutschlands.

a) längste; b) lang; c) länger; d) am längsten

9. Die Vorlesung ... ein Viertel vor 12 (Uhr).

a) begonnen; b) begann; c) beginnen; d) beginn

10. Am Sonntag war das Wetter herrlich. Es war sonnig und warm. Aber in der Nacht ... es plötzlich kalt.

a) wird; b) wurde; c) werden; d) wurden

11. Die Bundesrepublik Deutschland liegt ... der Mitte Europas.

a) auf; b) in; c) an; d) im

12. Im Süden des Landes ist die Landschaft ... als im Norden.

a) hoch; b) höher; c) am höchsten; d) die höchste

13. Daniel fährt zu seiner Großmutter nach Frankreich. Er verbringt bei ... zwei Wochen.

a) sie; b) ihr; c) ihn; d) ihnen

14. Hinter dem Fluss ... ein großer Wald.

a) liegt; b) lag; c) legte; d) legt

15. Gestern ... der Vortrag dieses deutschen Professors

a) fand statt; b) stattfinden; c) stattfand; d) stattgefunden

16. Während meiner Reise durch die Schweiz ... ich viel Neues.

a) erfahren; b) erfuhr; c) erfährt; d) erfährt

17. Die Studenten des ersten Semesters ... am 12. Januar ihre erste Prüfung ...

a) ablege; b) legten ab; c) legte ab; d) ablegten

18. Ich habe ein Geschenk bekommen. Ich freue mich sehr

a) auf es; b) worüber; c) darauf; d) darüber

19. Nach ... gehen wir zu unserer Studienfreundin.

a) den Unterricht; b) des Unterrichts; c) dem Unterricht;

d) dem Unterrichten

20. Ich suche ein Zimmer. Hier kann ... ein billiges Hotel finden.

a) man; b) jemand; c) er; d) dieser

21. Seit Jahren beschäftigten sich die Wissenschaftler

a) mit diesem Problem; b) an dieses Problem; c) nach diesem Problem;

d) mit dieses Problem

22. Ich wohne ... Puschkinstrasse.

a) auf die; b) in der; c) in die; d) auf die

23. Die Ostsee ist kalt. Die Nordsee ist kälter. Die Nördliche Eismeer ist

a) am kältesten; b) am kältesten; c) am kältesten; d) am kältesten

24. Alle wissen, ... er ein guter Sportler ist.

a) dass; b) ob; c) was; d) wann

25. Der Februar ist ... Monat im Jahr.

a) am kürzesten; b) der kürzere; c) der kürzeste; d) kurze

26. Die Eltern verstehen nicht, ... der Sohn ihnen nicht anruft.

a) was; b) warum; c) ob; d) wer

27. Der Autofahrer fragt, ... dieser Weg führt.

a) wo; b) was; c) wohin; d) dass

28. Die Tante ruft an und fragt, ... wir am Dienstag um 16 Uhr zu Besuch kommen können.

a) ob; b) dass; c) was; d) wann

29. Die Schwester sagte, ... wir das Geschirr gemeinsam abwaschen werden.

a) ob; b) das; c) womit; d) wozu

30. Die Frau geht zur Post, ... sie ein Telegramm aufgeben will.

a) wohin; b) weil; c) ob; d) dass

II. Leseverstehen

Lesen Sie den folgenden Text!

Der Umweltschutz in Deutschland

Die Aufgabe des Umweltschutzes in der Bundesrepublik Deutschland wurde zum Staatszweck. An der Lösung von Umweltproblemen nehmen der Staat, die Wirtschaft und die Bürger teil.

In Deutschland hat sich moderne Umweltschutzindustrie entwickelt. Sie bietet die fortschrittlichen Techniken zur Verhinderung oder Beseitigung von Umweltschäden an.

In den neuen Bundesländern treten die Umweltschutzprobleme noch sehr scharf auf. Die Herstellung gleichartiger Lebensverhältnisse in ganz Deutschland ist Ziel der Bundesregierung.

In der Bundesrepublik sind 11 Nationalparks, viele Naturparks und Naturschutzgebiete. Deutschland beteiligt sich sehr aktiv auch an den internationalen Umweltschutzorganisationen.

Die Bundesrepublik verfügt über keine Energievorräte. Rund 60 Prozent der benötigten Energie muss deshalb importiert werden, und die Vorräte sind in der ganzen Welt begrenzt. Kraftwerke, Industrie und privater Haushalt schaden der Natur, weil sie Rohstoffe verbrauchen und Schad-Stoffe, wie Kohlen-Monoxid und Schwefeldioxid absondern. Deshalb denkt man über alternative Energiequellen wie Sonne und Wind nach. Sie belasten die Umwelt nicht und stehen immer zur

Verfügung. In Deutschland gibt es seit 1990 ein "1000-Dächer-Programm". In der ganzen Bundesrepublik werden im Rahmen dieses Programms Häuser mit Solarzellen ausgerüstet. Mit diesen Solarzellen kann man die Sonnenstrahlen direkt in Elektrizität umwandeln. Aber die Herstellung von Solarzellen ist teuer und kompliziert.

Die Windenergie nutzt man seit Jahrhunderten. Mit Windmühlen kann man auch Strom erzeugen. Die Windkraftwerke stehen in den Küstengebieten der Nord- und Ostsee. In Wilhelmshafen gibt es seit 1989 den größten Windpark Europas.

Das Umweltbewusstsein der Bevölkerung in der Bundesrepublik ist sehr hoch. Ein wirksamer Schutz der Umwelt ist nach Meinung der 70 % Bundesbürger die wichtigste politische Aufgabe. In der Bundesrepublik gibt es eine große Anzahl von Umweltorganisationen, Bürgerinitiativen und ähnlichen Gruppierungen, die ihre Proteste an die Öffentlichkeit tragen. Dem Menschen eine lebenswerte Umwelt sichern, die Natur schützen, sparsamen Umgang mit Rohstoffen fordern, Umweltschäden beseitigen – für den Umweltschutz wurden in der Bundesrepublik Deutschland Milliarden DM ausgegeben. Das ist eine Folge des gestiegenen Umweltbewusstseins der Bürger, die heute mehr als in Vergangenheit bereit sind, Geld für Umweltschutz auszugeben.

Lesen Sie die Aussagen und finden Sie die Sätze im Text, die die gleichen Gedanken enthalten

1. Die Umweltverschmutzung zeigt sich besonders deutlich an der Gewässerverschmutzung und den Abfällen.
2. Gegen die Stromeinsparung wurde ein umfassendes Programm entwickelt. Seit 1990 ist ein nötiges Programm in Kraft getreten.
3. Die Kraftwerke und Industrie tragen zur Belastung der Natur.
4. Der Umweltschutz ist heutzutage ein zentrales Thema in der öffentlichen Diskussion.
5. Drei Prinzipien der Umweltpolitik richteten sich im ersten Schritt insbesondere gegen die Belastung der Umwelt.
6. Die Regierung des Landes hat die Absicht die gleichartigen Lebensverhältnisse herzustellen.

Французский язык

I. Choisissez la forme passive ou active:

- a) пассивный в) активный

1. Le vent agite les drapeaux.

2. La poésie est aimée de tout temps.
3. Les Allemands boivent volontiers de la bière.
4. Sous le nom de Ra, le soleil était adoré des Egyptiens.
5. Demain vous prendrez la route.
6. Cet enfant a été mordu par un chien méchant.
7. Vous êtes remerciés par avance.

II. Choisissez la forme passive:

1. On vient de vendre cette maison.
 - a) Cette maison va être vendue.
 - b) Cette maison vient d'être vendue.
 - c) Cette maison a été vendue.
2. Les enfants feront la tarte.
 - a) La tarte sera faite par les enfants.
 - b) La tarte est faite par les enfants.
 - c) La tarte avait été faite par les enfants.
3. La lune éclairait la route.
 - a) La route est éclairée par la lune.
 - b) La route était éclairée par la lune.
 - c) La route sera éclairée par la lune.
4. Les policiers ont arrêté le voleur.
 - a) Le voleur est arrêté par les policiers.
 - b) Le voleur avait été arrêté par les policiers.
 - c) Le voleur a été arrêté par les policiers.
5. On va traduire le texte.
 - a) Le texte va être traduit.

- b) Le texte vient d'être traduit.
c) Le texte sera traduit.
6. La dame avait caché les bijoux.
a) Les bijoux ont été cachés par la dame.
b) Les bijoux sont cachés par la dame.
c) Les bijoux avaient été cachés par la dame.
7. Les élèves organisent le concours.
a) Le concours est organisé par les élèves.
b) Le concours sera organisé par les élèves.
c) Le concours a été organisé par les élèves.

III. Choisissez la bonne réponse:

- a) qui b) que c) qu'
1. J'ai vu un film ... m'a beaucoup plu.
2. J'ai lu le livre ... tu m'a prêté.
3. Le film ... j'ai regardé à la télévision hier était très mauvais.
4. C'était l'histoire d'un étudiant ... n' avait pas d'argent.
5. Charles est en retard pour le rendez- vous ... il a donné lui-meme.
6. C'est un film ... sort sur l'écran.
7. Le square ... vous cherchez est loin d'ici.

IV. Employez:

- a) en b) y
1. Y a-t-il beaucoup de ponts à Paris ? – Il y ... a trente et un.
2. Veut-tu encore du jus ? – Non, merci. Je ne ... veux plus.
3. Pensez-vous à votre voyage ? – Oui, nous ... pensons.
4. Est-ce qu'il a parlé de ces articles ? – Njn, il n' a pas parlé.

5. Combien de boîtes de bonbons as-tu ? J' ... ai cinq.
6. Est-ce que Nathalie s'intéresse à la chimie ? – Oui, elle s'... intéresse.
7. Vous prenez beaucoup d'eau ? – Oui, j' ... prends beaucoup.

V. Donnez une réponse correcte:

a) tout b) toute c) tous d) toutes

1. Viviane et Patricia habitent ... les deux dans le treizième arrondissement.
2. Nous avons écouté des CD ... la nuit.
3. Mes voisins travaillent ... le temps. Le dimanche aussi.
4. Tu as mangé ... le gâteau ? Tu aimes vraiment le chocolat.
5. Vous avez réussi ... vos examens. C' est bien.
6. J' ai dansé ... la soirée.
7. Je fais de la gymnastique ... les jours.

VI. Lisez le texte et faites les devoirs après le texte.

Moscou est la capitale de la Fédération de Russie et la plus grande ville d'Europe.

Moscou est située sur la rivière Moskova. La ville se situe dans la partie européenne de la Russie et administrativement dans le district fédéral central. Moscou a le statut de ville fédérale. La ville est enclavée dans l'oblast de Moscou mais en est administrativement indépendante.

Moscou a joué un grand rôle dans l'histoire de la Russie : elle a été la capitale du Grand-duché de Moscou, puis de l'Empire russe avant que Pierre le Grand ne transfère la capitale dans la nouvelle ville de Saint-Pétersbourg puis est redevenue capitale en 1918. Moscou est également connue pour son patrimoine architectural : le Kremlin avec ses palais et églises, la cathédrale Saint-Basile sur la place Rouge, la cathédrale du Christ Sauveur. Le monastère Danilov à Moscou est aussi le siège du patriarche de l'église orthodoxe russe. Le noyau historique de la ville se situe sur la colline qui domine la rive gauche de la Moskova, à l'endroit où se trouvent aujourd'hui le Kremlin et la place Rouge.

Vrai ou faux ?

1. Moscou est située sur la rivière Moskova.
2. Moscou a joué un grand rôle dans l'histoire de la Russie.
3. Moscou n'est pas également connue pour son patrimoine architectural.
4. Le noyau historique de la ville se situe sur la colline qui domine la rive gauche de la Moskova.

Раздел 8. Городская жизнь. Уклад жизни в сельской местности.

Лексико-грамматический тест

АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК

1. Complete the conversations with the Past Simple form of the verbs in brackets.

Conversation 1

A I (1 leave) _____ my teenage sons at home last weekend.

B (2 have) _____ they _____ a party?

A No, they didn't, but they (3 eat) _____ everything that (4 be) _____ in the fridge. They (5 not wash up) _____ and they (6 forget) _____ to walk the dog.

Conversation 2

A (7 see) _____ you _____ the news on TV last night?

B I (8 see) _____ the local news but I (9 not watch) _____ the national news. Why?

A A reporter (10 speak) _____ to me at the station – (11 be) _____ I on TV?

2. Complete the sentences with the Past Continuous form of the verbs in brackets.

1. What (do) _____ you _____ at 9 o'clock last night?

2. We (watch) _____ TV.

3. I (not eat) _____ dinner, I (read) _____ the paper.

4 (dance) _____ Lily _____ with Greg at the party?

5. My mom (cook) _____ dinner the whole evening.

6. What (do) _____ you _____ while I (wait) _____ for you all this time?

7. Nicole (shop) _____ when we accidentally met.

3. Complete the sentences with the Past Simple or Past Continuous form of the verbs in brackets.

1. I (not speak) _____ to my neighbours until they (introduce) _____ themselves.

2. She (have) _____ a shower when I (ring) _____ her.

3. He (not live) _____ there when I (meet) _____ him.

4. It (rain) _____ so they (not want) _____ to take the dog for a walk.

5. How fast (drive) _____ you _____ when the accident (happen) _____.

6. My boss (wait) _____ in my office when I (get) _____ to work two hours late.

7. Last night I (drop) _____ a plate when I (do) _____ the washing up.

4. Read the articles and answer the questions.

A Hundreds of homes in the south west have no electricity after the recent strong winds and heavy rain. In Bournemouth, a three hundred-year-old tree fell on two houses. Fortunately, nobody was at home.

B People in a Norfolk village woke up to a surprise this morning. While they were sleeping, students from the local university painted all the grass in the village red. The post office manager said, 'I couldn't believe my eyes when I looked out of the

window at 5.30 this morning. I think it is funny, but a lot of people don't.' The postman said, 'It was dark when I went to work so I was walking on it before I saw it – there is red paint on my shoes. I was very angry at the time, but now I can see the funny side of it.'

C Last night thieves broke into the city's art gallery and stole two small Van Gogh paintings. Police say that the thieves knew the building and that they were professionals. The night watchman told police that he was watching TV when the robbery took place and that he didn't hear or see anything unusual.

1. *Why is there no electricity in the south west?* _____
2. *Was anyone hurt in Bournemouth?* _____
3. *What were the people doing while the students were painting the grass red?*

4. *Was the post office manager surprised?* _____
5. *Did everyone think it was funny?* _____
6. *Could the postman see the grass when he went to work?*

7. *Were the art thieves good at their job?* _____
8. *What was the night watchman doing when the thieves stole the Van Goghs?*

5. Read the questions and write true answers.

1. When were you born?
_____ .
2. When did you start learning English?
_____ .
3. When do you usually go on holiday?
_____ .
4. What time do you get up?
_____ .
5. When did you last see a film?
_____ .

6. Translate the sentences into Russian.

1. Идите прямо и затем поверните налево.
2. Идите по улице Ленина, мимо собора слева от вас, затем поверните за угол.
3. Поверните направо и поднимитесь на холм.
4. Вы увидите этот магазин напротив банка, рядом с пешеходным переходом.
5. Пройдите через парк, затем по мосту.

Немецкий язык

1. *Wählen Sie eine richtige Variante der Wortfolge im Nebensatz und markieren Sie auf dem Testblatt, ob die Lösung a), b) oder c) richtig ist!*

1. Die Hauptstadt Russlands ist Moskau und ...
 - a) die Hauptstadt ist Deutschlands Berlin
 - b) die Hauptstadt Deutschlands ist Berlin
 - c) Berlin Deutschlands Hauptstadt ist
2. Ich möchte mit dir heute alles besprechen, da ...
 - a) ich morgen abreise
 - b) abreise ich morgen
 - c) ich abreise morgen
3. Es ist zu betonen, dass ...
 - a) Dresden als ein Kulturzentrum bekannt ist
 - b) ist Dresden als ein Kulturzentrum bekannt
 - c) Dresden ist bekannt als ein Kulturzentrum
4. Rufe mich noch heute an, weil ...
 - a) ich morgen abreise
 - b) reise ich morgen ab
 - c) morgen abreise ich
5. Als ... , emigrierten viele Schriftsteller, Maler und Wissenschaftler.
 - a) kamen die Faschisten ins Deutschland an die Macht
 - b) die Faschisten ins Deutschland an die Macht kamen
 - c) die Faschisten kamen ins Deutschland an die Macht
6. Kennen Sie den russischen Schriftsteller Bunin, dessen ...
 - a) Werke so gern gelesen werden
 - b) Werke so gern werden gelesen
 - c) Werke gelesen werden so gern
7. Der Mann konnte den Brief nicht lesen, denn ...
 - a) er hatte seine Brille vergessen
 - b) hatte er seine Brille vergessen
 - c) er seine Brille vergessen hatte

8. Ich weiß nicht genau, wo ...
- a) wohnt er jetzt
 - b) er jetzt wohnt
 - c) er wohnt jetzt
9. Ich schenke dir einen Fotoapparat, damit ...
- a) du kannst fotografieren
 - b) kannst du fotografieren
 - c) du fotografieren kannst
10. Herr Pfeiffer will pünktlich im Reisebüro sein, darum ...
- a) er die Taxizentrale anruft
 - b) ruft er die Taxizentrale an
 - c) er ruft die Taxizentrale an
11. Als ... , las er nur Märchen.
- a) mein Sohn klein war
 - b) mein Sohn war klein
 - c) war mein Sohn klein
12. Ist Renate als Touristin nach S-Petersburg gekommen, oder ...
- a) sie hier studiert
 - b) studiert sie hier
 - c) sie studiert hier
13. Monika hat seine Telefonnummer nicht, deshalb ...
- a) sie kann ihn nicht anrufen
 - b) sie ihn nicht anrufen kann
 - c) kann sie ihn nicht anrufen
14. Auf dem Tisch lag das Notizbuch, in dem ...
- a) er immer Notizen machte
 - b) er machte Notizen immer
 - c) machte er Notizen immer

15. Meine Mutter hatte gestern Kopfschmerzen, deswegen ...
- a) nahm sie eine Arznei ein
 - b) sie eine Arznei einnahm
 - c) einnahm sie eine Arznei
16. Dieses Fernsehprogramm ist den Schriftstellern gewidmet, ... Werke in der Schule studiert werden.
- a) denen
 - b) deren
 - c) dessen
17. In diesem Artikel geht ... um den Umweltschutz.
- a) es
 - b) er
 - c) sie
18. Michael hat schon lange Halsschmerzen, aber ...
- a) geht er zum Arzt nicht
 - b) er geht zum Arzt nicht
 - c) er zum Arzt nicht geht
19. Berlin ist eine Stadt, deren ...
- a) wächst Bedeutung von Jahr zu Jahr
 - b) Bedeutung wächst von Jahr zu Jahr
 - c) Bedeutung von Jahr zu Jahr wächst
20. Ich weiß nicht genau, ob ...
- a) er hat immer noch die alte Adresse
 - b) hat er immer noch die alte Adresse
 - c) er immer noch die alte Adresse hat

II. Bitte finden Sie die richtige Variante und markieren Sie auf dem Testblatt, ob die Lösung a), b) oder c) richtig ist!

1. Meine Heimat ist dort, ... ich mich wohl fühle.

- a) wo; b) was; c) wohin
2. Das, ... für unsere Eltern noch unvorstellbar war, ist für uns Realität geworden.
a) was; b) wie; c) wann
3. ... ich dreizehn war, zogen meine Eltern nach Moskau.
a) wenn; b) wann; c) als
4. Heimat ist die Region, ... Sprache ich spreche.
a) der; b) deren; c) dessen
5. Er will an kleinem Ort leben, ... man Auto nicht fahren kann.
a) was; b) wohin; c) wo
6. Wir haben natürlich nicht alles geglaubt, ... die Lehrer uns erzählt haben.
a) was; b)wo; c)wann
7. Fast alles, ... wir in der Schule auswendig lernen mussten, vergaßen wir ganz schnell wieder.
a) das; b) was; c) wenn
8. Die meisten Studenten wussten nicht, ... der elektrische Widerstand in Ampere oder in Ohm gemessen wird?
a) dass; b) ob; c) das
9. Ich kaufe am liebsten per Katalog, ... das sehr bequem ist.
a) weil; b) denn; c) darum
10. Heimat ist der Staat, ... am besten gefällt.
a) die; b) der; c) den

III. Sie finden unten einen Lesetext. Dieser Text hat 6 Lücken. Setzen Sie aus der Satzliste (A-G) den richtigen Satz für jede Lücke ein. Ein Satz bleibt übrig.

Staatliches Puschkin-Museum der bildenden Künste

1858 regte Professor der Moskauer Universität K. Hertz an, für Lehrzwecke ein Museum mit Gipsabgüssen berühmter Plastiken einzurichten. Der Grundstein zu dem Museum wurde 1898 in der Wolchonka-Straße gelegt. In seinem Entwurf sah der Architekt R.Klein vor, die Räumlichkeiten den Epochen entsprechend auszustatten, aus denen die Skulpturen stammen.

1 _____ .

So sind die Marmorsäulen des Portikus Kopien nach Säulen des altgriechischen Erechtheion (Athen, 421 v. U. Z.). Das Italienische Höfchen ist dem Palazzo del Podesta nachgebaut. Der Eingang in einen der Säle kopiert das Portal des Domes in Freiberg aus dem 13. Jahrhundert usw. Die wissenschaftlichen Arbeiten leitete Professor I. Zwetajew. Er bestellte in den besten Werkstätten Europas Gipsabgüsse weltberühmter Plastiken.

2 _____ . Moskau hatte nun eine der umfassendsten Sammlungen an Kopien der antiken griechischen und römischen sowie der mittelalterlichen und der Renaissance-Plastiken.

Das Museum der bildenden Künste fungierte zunächst als Lehrmuseum unter der Schirmherrschaft der Universität und wurde 1923 als Staatliches Museum dem Volkskommissariat für Bildungswesen übergeben. In den zwanziger Jahren wurde eine Bildergalerie im Museum eingerichtet. 3 _____ . Ende der zwanziger Jahre erhielt das Museum aus den Adelspalästen der Schuwalows, Jussupows und Scheremetews Werke der italienischen Kunst des 18. Jahrhunderts und der französischen Romantiker vom Anfang des 19. Jahrhunderts. Etwas später wurden dem Museum eine Reihe erstklassiger Originale aus der Ermitage übergeben. 4 _____ . Den Namen „Museum der bildenden Künste A. S. Puschkina“ erhielt es 1937.

Aus der Kollektion des aufgelösten Museums für neue westeuropäische Kunst kamen 1948 Gemälde bedeutender französischer Künstler sowie Werke der französischen Plastik aus dem 19.- 20. Jahrhundert ins Puschkina-Museum. 5 _____ . Die Sammlung der altägyptischen Kunst von W. Golenistschew vervollständigte die Bestände des Museums.

6 _____ .

A	So verwandelte es sich aus einer Sammlung von Kopien mehr und mehr in eine Ausstellung von Originalwerken.
B	Das Graphik-Kabinett des Museums hat seine eigene Geschichte.
C	Dazu wurden Details bedeutender Bauwerke der Weltkunst nachgebildet.
D	Sie enthielt anfangs Gemälde holländischer und französischer Meister aus der Tretjakow-Galerie sowie Bilder französischer und flämischer Künstler und Werke Rembrandts aus dem aufgelösten Rumjanzew-Museum.
E	Heute entfaltet sich vor dem Besucher ein Überblick über die Kunstentwicklung des Alten Ägypten im Verlaufe von mehr als drei

	Jahrtausenden.
F	1912 öffnete die Bildungsstätte ihre Pforten.
G	Damit erweiterte sich der zeitliche Rahmen der Sammlung.

Французский язык

1. Donnez une réponse correcte:

1. Je (aller) à la gare.
a) vais b) va c) vas
2. Ce train (aller) à Lyon.
a) vas b) va c) vont
3. Nous (avoir) des parents à Moscou.
a) avons b) avez c) ont
4. Vous (avoir) 5 examens.
a) ont b) avez c) ont avons
5. Je (être) à Paris.
a) suis b) avez c) êtes
6. Il (faire) un exercice.
a) fais b) fait c) font

II. Choisissez la forme correcte au futur simple:

1. Vous (être) en vacances.
a) saurez b) serai c) serez
2. Tu (avoir) des amis.
a) auras b) verras c) seras
3. Les élèves (faire) ce travail.
a) feront b) ferons c) faisons
4. Un jour, tu (devenir) un écrivain célèbre.
a) deviendra b) deviendras c) devras
5. L'enfant (pouvoir) regarder ce film.
a) pleuvra b) pleura c) pourra
6. Vous (recevoir) beaucoup de lettres.
a) recevrez b) recevrai c) verrez

7. Les étudiants (aller) à la campagne.

a) auront b) irons c) iront

III. Employez une préposition:

a) avec b) chez c) sur d) de e) près de f) à

1. Vous intéressez vous ... la peinture ?
2. Nous parlons ... sculpture française.
3. Edith a parlé ... ses amis ... ses parents.
4. Tu dois être ... moi ... midi précis.
5. La grand-mère habite ... sa fille aînée.
6. Le groupe revient ... l'expédition lundi.
7. Assieds-toi ... moi.
8. ... quelle heure y vas-tu ?
9. Je dis ... Pierre de sortir.
10. Il m'invite ... danser.

IV. Employez les adjectifs démonstratifs:

a) ce b) cet c) cette d) ces

1. Admirons ... beau paysage !
2. Je n'aime pas beaucoup ... musique, je préfère le jazz.
3. Regardez ... vêtements ! Ils sont très beaux.
4. Vous ne voulez pas ... gâteaux ? – Non, merci.
5. ... hommes sont déjà partis.
6. ... jeunes filles sont juristes.
7. Dans ... rue, il y a un grand bâtiment.

V. Lisez le texte et faites les devoirs après le texte.

Koursk est une ville de Russie dans la région des Terres noires du Centre et la capitale administrative de l'oblast de Koursk, avoisinant l'Ukraine. Sa population s'élevait à 428 741 habitants en 2013 (414 595 hab. en 2010).

Koursk est située à l'ouest de la Russie, sur les rives de la rivière Seïm, un affluent de la Desna, dans le bassin du Dniepr. Elle se trouve à 141 km au sud d'Orel, à 210 km au sud-est de Briansk, à 211 à l'ouest de Voronej et à 461 km au sud/sud-ouest de Moscou.

Koursk est la plus vieille ville de cette région, fondée vers l'an 1000. Elle fut détruite par les Tatars en 1238. Elle accéda au statut de capitale de province en 1797. Elle est aussi la capitale économique, culturelle et administrative de la

région qui porte son nom: l'oblast de Koursk, région que l'on surnomme également la région des terres noires, le tchernoziom.

Vrai ou faux ?

1. Koursk est située à l'est de la Russie.
2. Koursk a été fondé en 1200.
3. Elle fut détruite par les Tatars en 1238.
4. Koursk est la capitale économique de notre pays.

Раздел 9. Страна изучаемого языка.

Лексико-грамматический тест

АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК

1. Read the text about the English speaking countries. Complete the sentences choosing one of the options.

The popularity of the English language

There are over 300 million people in the world speaking English. English is an official language (along with a few others) in many international organizations, such as UN. This language is a state language in a lot of countries all over the world.

Great Britain

The United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland consists of England, Scotland, Wales and Northern Ireland. There are 64 million people in Great Britain whose first language is English (97% of population). London, the capital of Great Britain, is one of the leading global cities. It is the political, economic and cultural centre of the country.

The USA

The history of the USA started with 13 British colonies set along the Atlantic coast. On July, 4, 1776 they proclaimed their independence from Great Britain. Today the country consists of 50 states and the federal District of Columbia, where Washington, the capital of the USA, is located. It is one of the most developed countries in the world, with English being the first language for about 80% of its population.

Canada

The first European colonists came to this country from France. But after that for many years Canada was under British rule until the country gained its independence in the XX century. There are two official languages in Canada. English is the first language for nearly 70% of Canadians. Canada is the second largest country in the world with rich oil, coal and natural gas fields.

Australia

Australia is the only country in the world which occupies the whole continent. The exploration of the continent began in the late XVIII century when the first British colonies were formed. Australia was a place where prisoners were serving their sentences in exile. Today the country is among the most developed countries in the world, with 80% of the population speaking Australian English.

1. Some international organizations choose English as...
 - a) the only official language
 - b) one of the official languages
 - c) the language that people mustn't use during the meetings
2. London is...
 - a) the only big city in the UK
 - b) the city that is exactly in the centre of the UK
 - c) the capital of the UK
3. On July, 4, 1776 the USA...
 - a) became independent
 - b) was divided into 50 states
 - c) became the most developed countries in the world
4. The first European people in Canada were...
 - a) British
 - b) Germans
 - c) French
5. The first British colonies in Australia were formed
 - a) in the seventeenth century
 - b) in the eighteenth century
 - c) in the sixteenth century

2. Are these sentences true or false? Correct the false ones.

1. More than 300 million people in the world speak English.
2. England, Scotland, Wales and Northern Ireland are parts of the European Union.
3. In the USA over 80% of its population speak English.
4. Many years ago Canada was the British colony.
5. Australia was a place where the criminals lived free.

3. Complete the sentences using the Past Perfect tense of the verbs below.

Example: to learn the poem — I went to bed after I had learnt the poem.

to have dinner, to do homework, to come, to read the book, to clean the room, to go shopping, to return from Australia, to finish work

1. I went to see my friend after...
2. I watched TV after...
3. They went home after...
4. He phoned me after...
5. She went to dance after...
6. We wrote a composition after...
7. They rebuilt the house after...

8. We went for a walk after...

4. Say what action was done before. Combine the two sentences into one.

Example: I sent a telegram. Then I met my friend. — I had sent a telegram before I met my friend.

1. The rain stopped. I went for a walk.
2. I did my homework. My mother returned home.
3. We met in the street. We went to the park.
4. They lived here. They moved to another place.
5. I had dinner. I switched on the TV set.
6. He returned home. The guests left.

5. Open the brackets using either Past Simple or Past Perfect.

Example: When my mum ... (appear), my father already ... (start) the car. — When my mum appeared, my father had already started the car.

1. When the police ... (arrive), we already ... (catch) the thief.
2. Jack ... (finish) the test before the bell ... (ring).
3. When Anna ... (come) to say good-night, her children already ... (fall asleep).
4. Scott already ... (prepare) the dinner when her husband ... (get) home from work.
5. When Brad and Susan ... (get married), they ... (know) each other for 3 years.
6. She ... (not enjoy) the film because she ... (read) the book before.

6. Translate from Russian into English.

1. Как только Софи пообедала, она вернулась на работу.
2. К тому времени, как папа пришёл домой, дети уже легли спать.
3. У него болела голова, так как он слушал громкую музыку поздно вечером.
4. Том сказал, что он никогда раньше не встречал Линду.
5. Когда она приехал в Австралию, она поняла, что не взяла с собой купальник.
6. Прежде чем Боб стал учителем, он заботился о своих младших братьях.

Немецкий язык

I. Bitte finden Sie die richtige Variante und markieren Sie auf dem Testblatt, ob die Lösung a), b), c) oder d) richtig ist. Übersetzen Sie die Sätze ins Russische.

1. Er ... fließend spanisch.
a) sprach, b) spricht, c) sprechen
2. Sie ... alle Prüfungen gut.
a) besteht, b) hat bestanden, c) wird bestehen
3. Die Vorlesung in der Geschichte ... mir.
a) gefällt, b) gefiel, c) gefallen
4. Warum ... Peter und Paul zum Unterricht nicht gekommen?
a) haben, b) sind, c) werden

5. Morgen schreiben wir eine Kontrollarbeit. ... du Grammatik wiederholen?
a) werden, b) wirst, c) wurden
6. Sie ist die ... Studentin unserer Gruppe.
a) gute, b) beste, c) bessere
7. Meine Familie ist ... als deine.
a) groß, b) die größte, c) größer
8. Meine Studienkollege sahen sich einen ... Film an.
a) neuen, b) neu, c) neuer
9. Ich bin das ... Kind von vier Geschwistern.
a) alter b) älteste c) älter
10. Mit Zucker und Salz muss man Maß
a) zu halten b) zu haltet c) halten
11. Ich versuche, die Vorlesungen nicht zu versäumen.
a) zu versäumen b) versäumen c) versäumt
12. Er arbeitet schon ... sein eigenes Geld
a) um ... zu verdienen b) um ... verdienen c) verdienen
13. Es ist sehr interessant, sich mit ihm
a) unterhalten b) zu unterhalten c) untergehalten
14. Es ist sehr wichtig, jeden Tag mit einem Frühstück
a) zu begann b) zu beginnen c) beginnen
15. Mein Freund und ich beschlossen in diesem Sommer auf die Krim
a) zu reisen b) reisen c) gereisen
16. Sein Bruder hat die Absicht die Schönheiten der alten Krim
a) kennengelernt b) kennenzulernen c) kennenlernen
17. Er hört im Wald Vogel lustig
a) zwitschern b) zu zwitschern c) gezwitschert
18. Wir beabsichtigen zuerst eine Woche in Jalta
a) zu verbringen b) verbrachte c) verbringen
19. Wir haben den Wunsch, Ende August nach Hause
a) kommen zu zurück b) zurückkommen
c) zurückzukommen
20. Im Sommer geht man bei warmem Wetter oft
a) schwimmen b) geschwimmen c) zu schwimmen
21. Sie hoffen, dort viel Interessantes
a) zu sehen b) sehen c) zu seht.
22. Wir gehen morgen ins Theater, ... das neue Lustspiel zu sehen.
a) statt b) um c) ohne
23. Mein Bruder fährt jeden Sonntag aufs Land, ... sich dort zu erholen.
a) statt b) um c) ohne
24. Der Student beantwortete alle Fragen, ... lange nachzudenken.
a) um b) statt c) ohne
25. Treibe lieber mehr Sport, ... immer zu rauchen!
a) um b) ohne c) statt
26. Wir wollen ins Kino gehen, ... zu Hause zu sitzen.
a) um b) statt c) ohne

27. Ich bin gekommen, ... dir und deinen Verwandten zu helfen.
a) um b) statt c) ohne
28. ... ihr einen Brief zu schicken, riefen wir sie an.
a) um b) statt c) ohne
29. Warum kommst du herein, ... an die Tür zu klopfen?
a) um b) ohne c) statt
30. Meine Freundin will heute zu Hause ..., sie hat viel
a) zu bleiben, zu tun b) bleiben, zu tun c) bleiben, tun

II. Leseverstehen

Lesen Sie den folgenden Text!

Die Stadt Wladimir

Die alten russischen Städte liegen rund um Moskau. Man nennt sie die Städte des "Goldenen Rings". Das sind Jaroslawl, Rostow Welikij, PereslawlSalesski, Wladimir, Sergiew Possad und andere. Diese Städte bilden einen symbolischen "goldenen" Kreis. Die Bezeichnung "Goldener Ring" verweist auf historisch-kulturelle Zusammenhänge zwischen diesen Städten.

Wladimir liegt im Zentrum der Osteuropäischen Ebene am Fluss Kljasma. Die Fläche Wladimirs beträgt 60 km². Wladimir ist eine alte russische Stadt, gehört zum „Goldenen Ring von Russland“ und ist weltbekannt durch seine weißsteinernen Bauten aus dem XII. Jahrhundert.

Die Blütezeit von Wladimir verbindet man mit dem Namen von einem Monomachs Enkel, dem Großfürsten Andrej Bogoljubski. Die Tätigkeit von Andrej Bogoljubski spielte eine wichtige Rolle bei der Bildung der russischen Nation. In der Stadt baute man Kathedralen, Klöster und Fürstenschlösser. Zur Festigung der Rolle seiner Stadt versuchte Andrej eine von Kiew unabhängige Kirche zu gründen, doch dies gelang ihm nicht. Andrej Bogoljubski wurde ermordet.

Das Werk von Andrej setzte sein Bruder Wssewolod fort. Wegen seiner kinderreichen Familie bekam er den Beinamen Großes Nest (BolschojeGnesdo). Doch unter seiner Führung zerfiel das mächtige Wladimirer Reich in mehrere kleine Gebiete.

1238 fiel die Stadt den mongolisch-tatarischen Eroberern zu Opfer. Während der Herrschaft der Goldenen Horde blieb Wladimir das Zentrum der nordöstlichen Rus. 1299 befand sich hier der Sitz des Metropoliten der Rus, und in der Mariä-Entschlafens-Kathedrale wurden die Großfürsten gekrönt.

Wladimir ist ein kulturelles Zentrum. Die Stadt ist an vielen Sehenswürdigkeiten reich. Die wichtigsten Denkmäler der russischen Baukunst liegen auf der Hochebene am Fluss Kljasma. Das Wahrzeichen Wladimirs ist das Goldene Tor. Es wurde 1158 bis 1164 als Hauptzugang zur Stadt errichtet. Zu den

schönsten Sehenswürdigkeiten gehören die Mariä-Entschlafens-Kathedrale und die Demetrios-Kathedrale. Außerdem befinden sich hier zahlreiche Kirchen, Museen, Kulturhäuser, Bibliotheken, 2 Theater, ein Konzertsaal. Wladimir hat eine Universität, eine juristische Hochschule, Fachschulen, Gymnasien, allgemeinbildende Schulen.

Wladimir ist ein wirtschaftliches Zentrum. Die bedeutendsten Industriezweige sind: Maschinenbau, Chemieindustrie, Leichtindustrie, Elektronik und Elektrotechnik. Hier befinden sich verschiedene Betriebe, Fabriken und Werke.

Täglich besuchen viele Touristen diese Stadt. Die Sehenswürdigkeiten von Wladimir machen auf sie einen sehr großen Eindruck. Sie bewundern die weißsteinernen Kathedralen, Kirchen, Museen, und die schöne Umgebung der Stadt.

Markieren Sie bei den Aussagen, ob sie richtig (+) oder falsch (-) sind!

1. Die Bezeichnung "Goldener Ring" verweist auf wirtschaftliche Zusammenhänge zwischen diesen Städten.
2. Wladimir liegt am Fluss Kljasma.
3. Die Stadt ist weltbekannt durch seine malerischen Landschaften.
4. Das Wahrzeichen Wladimirs ist das Brandenburger Tor.
5. Wladimir hat einige Universitäten, eine juristische Hochschule.
6. Die bedeutendsten Industriezweige sind Maschinenbau, Chemieindustrie, Leichtindustrie, Elektronik und Elektrotechnik.
7. Die Sehenswürdigkeiten von Wladimir machen auf die Touristen keinen großen Eindruck.

Французский язык

I. Employez la forme qui convient:

1. Nous recevons certains journaux ...
a) gratuit b) gratuitement
2. Paul était très fatigué et marchait ...
a) lent b) lentement
3. Le vieux monsieur marchait à pas ...
a) lent b) lentement
4. Les gens viennent ... dans ce restaurant.
a) rare b) rarement
5. Il a réalisé un projet ...
a) sérieux b) sérieusement
6. Il a travaillé ...
a) sérieux b) sérieusement

7. Catherine lui a parlé d'un ton ...
a)sec b)sèchement

II. Choisissez la forme correcte

1. Le 22 juin est le jour long de l'année.
a)le plus b) la plus c) plus
2. Au printemps le soleil estchaud qu'en été
a)le moins b) la moins c) moins
3. Moscou est grande ville de notre pays.
a)le plus b) la plus c) plus
4. Février est le mois court de l'année.
a)le plus b) la plus c) plus
5. Je trouve que la réponse de Marie est
a)le meilleur b) la meilleure c) meilleure
6. Paul est énergique que son ami.
a)le moins b) la moins c) moins
7. L'été est la saison chaude.
a)le plus b) la plus c) plus

III. Employez un article:

- a) un b) le c) la d) du e) de la

1. Il y a ... thé dans la tasse.
2. Est-ce que tu aimes ... pommes ?
3. Il y a ... lit dans la chambre.
4. Nous écoutons ... musique.
5. Est-ce que tu as ... ordinateur ?
6. Je n' aime pas ... jambon.
7. Mon ami est ... bon géographe.
8. C'est ... femme la plus élégante du monde.

IV. Choisissez la bonne réponse:

1. La France est située ... de l'Europe.
a) à l'ouest b) au nord c) à l'est
2. ... est la plus longue fleuve de la France.
a) la Seine b) la Loire c) la Garonne

3. ... séparent La France de l'Espagne.

a) les Vosges b) Les Alpes c) Les Pyrénées.

4. Le drapeau français est

a) blanc, bleu, rouge b) bleu, rouge, blanc c) bleu, blanc, rouge

5. Le symbole de la France est

a) l'alouette b) le lion c) le coq

6. La France a les contours qui évoquent un

a) rectangulaire b) carré c) hexagone

V. Lisez le texte et faites les devoirs après le texte.

La France n'est pas limitée à l'hexagone mais comprend aussi des départements d'outre mer (DOM), des territoires d'outre-mer (TOM) et deux collectivités territoriales. Les DOM et les collectivités sont considérés comme des départements français alors que les TOM sont dirigés par des administrations locales.

Ces anciennes colonies françaises se situent dans l'Atlantique (la Martinique, la Guadeloupe, la Guyane, Saint-Pierre et Miquelon), dans l'Océan Pacifique (la Polynésie française, la Nouvelle-Calédonie, Wallis et Futuna) et dans l'Océan Indien (la Réunion, Mayotte et les terres australes).

Le tourisme, l'agriculture et la pêche en sont les ressources principales. La Martinique et la Nouvelle-Calédonie ont de magnifiques plages de sable blanc. Les lagons, les cocotiers et aussi la musique et la danse attirent les touristes en Polynésie.

A la Réunion il faut voir le piton de la Fournaise, gigantesque volcan qui s'éveille de temps en temps.

Les marchés de la Guadeloupe avec leurs légumes et leurs fruits magnifiques et colorés sont à visiter.

Enfin, la gentillesse et l'hospitalité légendaires des habitants de Saint-Pierre-et-Miquelon est à découvrir...

A. Choisissez une forme correcte:

1. Quelles sont les ressources principales ?

a) le tourisme b) l'industrie lourde c) la pêche

2. Qu'est-ce que attirent les touristes en Polynésie ?

a) la musique b) le climat c) les lagons

3. Qu'est-ce qu'il faut voir à la Réunion ?

B. Choisissez les propositions correctes:

1. Les collectivités territoriales sont dirigées localement.
2. Aucun DOM-TOM ne se trouve dans la Mer Méditerranée.
3. La Nouvelle Calédonie se situe dans l'Océan Indien.
4. Les îles Saint-Pierre-et-Miquelon sont connues pour leur musique et leurs danses.
5. Il y a un célèbre volcan sur l'île de la Réunion.

Раздел 10. Мировая культура.

Лексико-грамматический тест

АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК

1. Read the text about William Shakespeare and fill in the gaps in the following sentences.

William Shakespeare (1564-1616) was one of the greatest and famous writers in human history. He was born in Stratford-on-Avon, a small town in the middle of England. His father wanted his son to be a well-educated person and William was sent to the local grammar school.

Studying at school the boy actually did not have any free time. But he spent his rare spare hours walking in the forest or watching the river Avon.

Those days there were not a lot of theatres in towns and actors and actresses had to travel from one place to another with their shows. Sometimes they visited Stratford-on-Avon. William liked to watch them playing. He got fond of their profession and he decided to become an actor.

He went to London and there he became an actor. At that time he began to write plays too. Shakespeare was at the same time an actor and a playwright. In his works he reflected events of his contemporaries' life. His plays were staged in many theatres, translated into many foreign languages. That made Shakespeare a very popular man.

Most famous of his plays are Othello, King Lear, Hamlet, and Romeo and Juliet. They are still popular and you can watch his plays in almost any country of the world. He produced thirty seven plays at all. He had connections with the best English theatres for about 25 years.

William Shakespeare wrote also a lot of poetry including his unbeaten sonnets. There are numerous songs written with his poems. He is still most often published author of the world and well known among people. We do not know much about his life. We can only guess what kind of man he was analyzing the legends and a few documents of the time.

Shakespeare died in 1616, but millions people today still admire his plays.

1) William Shakespeare was born in _____ .

- 2) Those actors and actresses had to _____ to get some money.
- 3) William Shakespeare became an _____.
- 4) He started to write plays when he lived in _____.
- 5) His plays made him very _____.
- 6) William Shakespeare wrote not only plays but also _____.

2. Answer the following questions using the information from the text.

- 1) Where did William Shakespeare start his education?
- 2) What did William Shakespeare do in his free time when he was a boy?
- 3) What did William Shakespeare showed in his plays?
- 4) What was William Shakespeare when he lived in London?
- 5) How many plays did William Shakespeare write?

3. Open the brackets using Present, Past or Future Simple Passive.

1. The letter (to receive) yesterday.
2. Nick (to send) to Moscow next week.
3. I (to ask) at the lesson yesterday.
4. I (to give) a very interesting book at the library last Friday.
5. Many houses (to build) in our town every year.
6. This work (to do) tomorrow.

4. Open the brackets using Active or Passive Voice.

1. Nobody (to see) him yesterday.
2. The telegram (to receive) tomorrow.
3. He (to give) me this book next week.
4. The answer to this question can (to find) in the encyclopedia.
5. We (to show) the historical monuments of the capital to the delegation.
6. You can (to find) interesting information about the life in the USA in this book.

5. Change these sentences into Passive.

1. I bought milk yesterday.
2. We shall bring the books tomorrow.
3. They are repairing the clock now.
4. They sell bread in this shop.
5. I have translated the whole text.
6. They broke the window last week.

6. Translate the following sentences.

1. Ее отправили в больницу два дня назад.
2. Эту статью должна прочитать вся группа.
3. Тест будет написан на следующей неделе.
4. Это молоко купили только что.
5. Этого студента спрашивают прямо сейчас.
6. Эта мышь была поймана вчера.

Немецкий язык

I. Bitte finden Sie die richtige Variante und markieren Sie auf dem Testblatt, ob die Lösung a), b) oder c) richtig ist!

1. An der Ostsee ... er sich gut

a) werdet / erholt; b) werde / erholte; c) wird / erholen

2. Die Universität, an ... wir studieren, liegt am Bodensee.

a) der; b) die; c) den

3. Anfangs, ... ich nach Deutschland kam, musste ich mich erst an das Essen gewöhnen.

a) wenn; b) als; c) wann

4. Ich habe immer Pech. Jedesmal, ... ich euch besuche, seid ihr nicht zu Hause.

a) wenn; b) als; c) wann

5. In Deutschland ist es üblich, ... man alle Gäste zu einer Hochzeit persönlich einlädt.

a) dass; b) das; c) was

6. Wir können alles tragen, ... uns gefällt.

a) was; b) das; c) dass

7. Ich ... heute sehr früh

a) habe / erwachtet; b) bin / erwacht; c) ist / erwacht

8. Wir ... ihm auf der Straße

a) sind / begegnet; b) haben / begegnet; c) ist / gebegegnet

9. ... meine Freunde sich auf die Prüfung vorbereiteten, verbrachte ich die Tage in Cafes und die Nächte in Bars und Diskotheken.

a) als; b) wenn; c) während

10. Die Frau ... den Stuhl an den Tisch

a) hat / gestellt; b) ist / gestellen; c) hat / stellen

11. Früher ... der Teppich in diesem Zimmer

- a) ist / gelegen; b) hat / gelegt; c) hat / gelegen
12. Ich möchte in einem Land leben, ... das Klima trocken und warm ist.
a) auf dem; b) in dem; c) in den
13. Der Mann ... hinter dem Haus
a) hatte / verschwunden; b) war / verschwunden; c) hatte / verschwundet
14. Ich ... ihn während meiner Studienzeit ... und ... mit ihm lange im Briefwechsel.
a) war/ kennengelernt / stellte; b) hatte / kennengelernt / stand; c) habe/ kennenlernt / stellte
15. Meine Eltern waren noch sehr jung, ... in Berlin geheiratet haben.
a) wenn; b) als; c) während
16. ... Gerda erst seit zwei Monaten ein Auto hat, ist sie schon eine gute Autofahrerin.
a) weil; b) wenn; c) obwohl
17. Ich möchte an einem See wohnen, ... nicht sehr tief ist.
a) der; b) das; c) die
18. Frau Marta ist Stewardess geworden, ... ihre Eltern das nicht wollten.
a) denn; b) obwohl; c) weil
19. ... ich noch Student war, ging ich immer gerne auf Partys.
a) als; b) wenn; c) wann
20. In Deutschland ist es üblich, ... man neuen Gästen das Haus oder die Wohnung zeigt.
a) dass; b) was; c) wenn
21. ... ich mit den Prüfungsvorbereitungen begonnen habe, habe ich mir einen Arbeitsplan gemacht.
a) bevor; b) solange; c) seit
22. Hier siehst du den alten Volkswagen, ... ich gefahren bin.

- a) mit dem; b) in dem; c) mit denen
23. ... die Prüfung vorbei war, habe ich erst einmal Urlaub gemacht.
a) seit; b) als; c) während
24. Wer zu spät kommt, sollte sich entschuldigen und sagen, ... man nicht früher kommen konnte.
a) wo; b) warum; c) wann
25. ... ich arbeite, darf mich niemand stören.
a) als; b) während; c) nachdem
26. Ich konnte doch nicht Musik machen, ... Gerda im gleichen Zimmer schlafen wollte.
a) als; b) wenn; c) während
27. Du kannst ihm das ja morgen erzählen, ... du mit ihm nach München fährst.
a) während; b) wenn; c) als
28. Einige Studenten unserer Gruppe wussten nicht, ... der Bundeskanzler vom Volk oder vom Bundestag gewählt?
a) dass; b) ob ; c) das
29. Ich fahre einen Kleinwagen, ... er weniger Benzin braucht.
a) obwohl; b) wenn; c) weil
30. Ich möchte in einer Stadt wohnen, ... viele Parks hat.
a) der; b) in der; c) die

II. Leseverstehen

Lesen Sie den folgenden Text!

Wirtschaftssystem Deutschlands

Die Bundesrepublik Deutschland ist eine der größten Industrieländer der Welt und steht an der 3. Stelle. Seit dem Ende des 2. Weltkrieges hat sich das Wirtschaftssystem des Landes zu einer sozialen marktwirtschaftlichen Ordnung

mit globaler Steuerung des Wirtschaftsablaufs entwickelt. Das Wirtschaftssystem verbindet die Prinzipien des sozialen Fortschritts mit den freien Initiativen des Einzelnen.

Der Wettbewerb ist die Voraussetzung des Funktionieren des Marktmechanismus. Keine Marktwirtschaft kann es ohne Konkurrenz geben. Das Streben nach Gewinn nennt man als Triebkraft des Marktes. Die Bereiche der bundesdeutschen Wirtschaft, die kleine Gewinne erzielen können, waren nie ganz dem marktwirtschaftlichen System unterworfen. Das sind z. B. der Steinkohlenbergbau, Teile des Verkehrswesens, auch die Landwirtschaft.

Steinkohlenbergbau, Metallurgie, Schiffbau, Maschinenbau, feinmechanische, chemische, elektrotechnische, Verbrauchsgüterindustrie, optische Industrie, Nahrungs- und Genussmittelindustrie sind die bedeutendsten Industriezweige der BRD.

Die Zahl der Betriebe in Deutschland beträgt etwa 52 000. Die meisten Betriebe (über die Hälfte) sind Kleinbetriebe. Sie haben weniger als 50 Beschäftigten. 43% der Betriebe werden als Mittelbetriebe bezeichnet, und etwa 5% der Betriebe sind Großbetriebe. Sie haben mehr als 1000 Beschäftigten. Trotz seiner Zahl spielen die Großunternehmen eine wichtige Rolle.

Die Bundesrepublik hat eine leistungsfähige Landwirtschaft. Brot- und Futtergetreide, Zuckerrüben, Kartoffeln, Gemüse, Obst, Wein sind die bedeutendsten Anbauprodukte. Es gibt auch Schweine- und Rindermästereien, Hühnerfarmen.

Die Fischerei und die Forstwirtschaft, die eine bedeutende Rolle in der Struktur der deutschen Wirtschaft spielen, sind auch sehr entwickelt.

III. Sie finden unten einen Lesetext. Dieser Text hat 8 Lücken. Setzen Sie das passende Wort (A – H) für jede Lücke ein!

Deutschland ist ein multikulturelles _____, in dem Menschen verschiedenster _____ zusammenleben. Das Statistische Bundesamt hat dazu jetzt neue Zahlen vorgelegt: Die Statistiker zählten insgesamt 15,3 Millionen Menschen mit _____. Migrationshintergrund heißt, dass mindestens ein Elternteil _____ ist. Von diesen 15,3 Millionen haben acht Millionen die deutsche _____. Fast 62 Prozent der nach Deutschland _____ kommen nach den Angaben des Statistischen Bundesamtes aus

Europa. Das wichtigste Herkunftsland ist die Türkei mit einem Anteil von 14,2 Prozent aller Zugewanderten, gefolgt von der Russischen Föderation mit 9,4 Prozent, Polen mit 6,9 Prozent und Italien mit 4,2 Prozent Anteil. Die Statistiken ergaben außerdem, dass viele der in Deutschland lebenden Menschen mit Migrationshintergrund geringer qualifiziert sind: So haben fast zehn Prozent keinen _____ – bei den Deutschen ohne Migrationshintergrund sind dies nur 1,5 Prozent. 51 Prozent gegenüber 27 Prozent haben keinen Berufsabschluss. Auch die _____ liegt in der Gruppe mit Migrationshintergrund mit einem Anteil von 13 Prozent gegenüber 7,5 Prozent deutlich höher.

A Schulabschluss

B Land

C Staatsbürgerschaft

D Migrationshintergrund

E Arbeitslosigkeit

F Herkunft

G Zugewanderten

H ausländischer Herkunft

Французский язык

1. Choisissez la bonne réponse:

1. L'enfant n'a pas eu de chocolat parce qu'il (casser) le vase.

a) a cassé b) cassait c) avait cassé

2. Je suis fatigué parce que je (faire) du sport pendant une heure.

a) ai fait b) faisais c) avait fait

3. Elle m'a servi la tarte qu'elle (faire) elle-même.

a) a fait b) avait fait c) avait faite

4. François a invité ses amis, mais avant il (ranger) sa chambre.

a) a rangé b) rangeait c) avait rangé

5. Les filles (sortir) souvent.

- a) sont sorties b) sortaient c) étaient sorties
6. Bertrand est resté à la maison parce qu'il (être) malade.
a) a été b) était c) avait été
7. Cécile a fait un bon rapport, mais avant elle (aller) à la bibliothèque.
a) est allé b) allait c) était allée

II. Choisissez la forme passive:

1. On vient de vendre cette maison.
a) Cette maison va être vendue.
b) Cette maison vient d'être vendue.
c) Cette maison a été vendue.
2. Les enfants feront la tarte.
a) La tarte sera faite par les enfants.
b) La tarte est faite par les enfants.
c) La tarte avait été faite par les enfants.
3. La lune éclairait la route.
a) La route est éclairée par la lune.
b) La route était éclairée par la lune.
c) La route sera éclairée par la lune.
4. Les policiers ont arrêté le voleur.
a) Le voleur est arrêté par les policiers.
b) Le voleur avait été arrêté par les policiers.
c) Le voleur a été arrêté par les policiers.
5. On va traduire le texte.
a) Le texte va être traduit.
b) Le texte vient d'être traduit.

- c) Le texte sera traduit.
6. La dame avait caché les bijoux.
- a) Les bijoux ont été cachés par la dame.
 - b) Les bijoux sont cachés par la dame.
 - c) Les bijoux avaient été cachés par la dame.
7. Les élèves organisent le concours.
- a) Le concours est organisé par les élèves.
 - b) Le concours sera organisé par les élèves.
 - c) Le concours a été organisé par les élèves.

III. Choisissez la proposition au passé immédiat:

1. Он только что вышел.
- a) Il vient de sortir b) Il est venu b) Il est sorti
2. Мы только что просмотрели эту статью.
- a) Nous avons examiné cet article b) Nous venons d'examiné cet article
 - c) Nous allons examiné cet article
- 3) Они только что станцевали танго.
- a) Ils ont dansé un tango b) Ils viennent de danser un tango
 - c) Ils dansaient un tango
4. Элен только что принесла эту газету.
- a) Hélène vient d'apporter ce journal b) Hélène a apporté ce journal
 - c) Hélène apporte ce journal
5. Тебе только что звонил Жан.
- a) Jean vient de te téléphoner b) Jean te téléphonait c) Jean t'a téléphoné

IV. Lisez le texte et faites les devoirs après le texte.

Beaubourg - le centre national d'art

Le Centre national d'art et de culture Georges Pompidou a été inauguré le 31 janvier 1977. Comme il a été construit sur le plateau Beaubourg, les gens l'appellent les gens l'appellent plus familièrement Beaubourg. Avant même de commencer à fonctionner, le Centre a suscité bien des débats.

Cette immense construction de verre et d'acier ne ressemble pas aux musées classiques. Son architecture est très originale. Les ascenseurs, les escaliers mécaniques sont enfermés dans de grands tubes en couleur qui se trouvent sur la façade du bâtiment. On le compare le plus souvent à une usine pétrochimique, c'est pourquoi il a reçu le surnom de «raffinerie».

Beaubourg compte quatre grands secteurs: la Bibliothèque publique d'information de quatre mille places avec une médiathèque, une salle de spectacles et une cinémathèque, le Musée national d'art moderne, le Centre de création industrielle et l'Institut de recherche musicale.

Le Centre reçoit jusqu'à 10 000 visiteurs par jour, sept jours par semaine, de 10 h du matin à 10 h du soir. Il est devenu non seulement le monument le plus célèbre de Paris, mais une cathédrale de la culture, car il a attiré un public nouveau qui n'allait ni au théâtre, ni dans les musées, ni dans les bibliothèques. Il a ouvert la culture à tous.

Complétez:

1. Les gens appellent le Centre national d'art et de culture Georges Pompidou....
2. Le Centre national d'art et de culture Georges Pompidou ne ressemble pas
3. On compare le Centre
4. Le Centre attire un public nouveau qui...

Раздел 11. Туризм расширяет границы.

Лексико-грамматический тест

Английский язык

1. Read the texts and write if the following sentences are true or false. Correct the false ones.

WINTER VACATIONS: COLD PLACES THAT WILL WARM YOUR HEART
Planning a winter get away? Click through for some options for holiday destinations across the globe that will melt your heart despite the freezing chill in the air.

PARIS, FRANCE

The world's most romantic destination is perfect for a getaway during the winter. Enjoy the vibrant festivities in the French capital while tasting Parisian specialties like Ladurée macaroons and wines.

MUNICH, GERMANY

Munich has something for everyone when it comes to the winter. The city, which is about an hour away from some of the best winter sports resorts in the Alps, offers exciting activities such as sledding skating. For people who like staying indoors, there are plenty of options, including concerts in palaces and museums.

PRAGUE, CZECH REPUBLIC

Prague looks incredibly picturesque during the winter, making it an ideal holiday destination for those who love snow and natural beauty. The Charles Bridge, an iconic landmark in Prague, looks particularly stunning when covered in snow. Apart from all its physical and natural beauty, Prague has some great restaurants and pubs, which ensure that tourists have a good time.

VIENNA, AUSTRIA

Winter is a magical time to visit Vienna, the capital of Austria. Escape the cold in the city's various coffee houses, enjoy an opera or ballet performance at the State Opera or enjoy the city's nightlife.

BUDAPEST, HUNGARY

Budapest is the perfect place to spend a long winter weekend. The city is known for its thermal baths, trendy pubs, operas and theatre performances.

1. Prague is the destination of the world's romantics.
2. Being in Paris, you can enjoy such specialties as bacon and eggs and fish and chips.
3. It will take you about an hour to get from Munich to the sport resort in the Alps.
4. You can enjoy art galleries and famous theatres in Munich if you prefer staying indoors.
5. The Charles Bridge is amazing in winter.
6. There are some great restaurants and pubs in Prague.
7. You can enjoy a ballet or an opera at the State Opera in Budapest.

2. Put the verbs in brackets into the right forms. Use Conditional I.

1. If Peter _____ (come) to my place, we _____ (go) to play in the yard.
2. If Peter _____ (not come) to my place, I _____ (watch) TV.
3. If Frank's parents _____ (have) their holidays in summer, they _____ (go) to the seaside.
4. If they _____ (have) their holidays in winter, they _____ (stay) at home.
5. If the fog _____ (thicken), Harold _____ (put up) the tent for the night
6. When I _____ (finish) my work, I _____ (go) to the cinema.
7. We _____ (buy) this book as soon as our mother _____ (give) us some money.
8. When we _____ (come) to your place you _____ (show) us your present.

3. Write a sentence with *if..* for each situation. Use Conditional II.

1. We don't see you very often because you live so far away.
If you didn't live so far away, we'd see you more often
2. This book is too expensive, so I'm not going to buy it.
3. We don't go out very often - we can't afford it.

4. I can't meet you tomorrow - I have to work late.
5. It's raining, so we can't have lunch outside.
6. I don't want his advice, and that's why I'm not going to ask for it.

4. Write your own sentences beginning *I wish...* .

1. (somewhere you'd like to be now - on the beach, in New York, in bed etc.)
2. (something you'd like to have - a computer, a job, lots of money etc.)
3. (something you'd like to be able to do -sing, speak a language, fly etc.)
4. (something you'd like to be - beautiful, strong, rich etc.)

5. For each situation, write a sentence beginning with *if*.

1. I wasn't hungry, so I didn't eat anything.
If I had been hungry, I would have eaten something.
2. The accident happened because the road was icy.
3. I didn't know that Joe had to get up early, so I didn't wake him up.
4. You didn't have any breakfast - that's why you are hungry now.
5. I didn't get a taxi because I didn't have any money.

6. Translate from Russian into English.

1. В прошлом году мой папа ездил в командировку за границу.
2. Если я поеду в Рим, то буду наслаждаться просмотром достопримечательностей и фотографированием.
3. Если Вы любите путешествовать самостоятельно (on your own), то можете взять напрокат автомобиль.
4. Обычно я езжу в университет на автобусе, но сегодня я шел пешком.
5. Обслуживание номеров в этом отеле прекрасное.
6. -Зачем ты берешь солнцезащитный крем и очки? - В горах тоже может ярко светить солнце.
7. Заядлым любителям путешествий тяжело приспосабливаться к обычной жизни.

Немецкий язык

I. Bitte finden Sie die richtige Variante und markieren Sie auf dem Testblatt, ob die Lösung a), b) oder c) richtig ist!

1. Diese Studentin wusste nicht, ... „Aida“ von Verdi oder von Puccini geschrieben wurde.

a) ob; b) dass; c) was

2. Mir gefallen die Bilder von diesem Künstler, ... Ausstellung in der Kunstgalerie war.

a) deren; b) dessen; c) den

3. ... er einen Computer hat, interessierter sich für nichts anderes mehr.
a) sobald; b) als; c) seitdem
4. Herr Schmidt sucht eine andere Stelle, ... er mehr Geld verdienen will.
a) denn; b) da; c) weil
5. Morgen schreiben wir einen Test in Geschichte. Weißt du noch ... wir dafür lernen sollen?
a) wie; b) welcher; c) was
6. Mich interessiert die Frage, ... die ersten Menschen gelebt haben. Wahrscheinlich war es in Ostafrika, aber ganz sicher weiß man es nicht.
a) was; b) wo; c) wann
7. Weißt du noch, ... Julius Cäsar getötet hat? – Ja, das war Brutus.
a) wie; b) wer; c) warum
8. Der Schauspieler, ... in vielen Krimis gespielt hat, ist sehr bekannt.
a) das; b) der; c) den
9. ... der junge Faraday in der Buchhandlung arbeitete, las er alle wissenschaftlichen Bücher, die ihm hier in der Hand kamen.
a) wenn; b) während; c) als
10. Wir haben die ganze Nacht gefroren, ... es in der Jugendherberge sehr kalt war.
a) da; b) als; c) weil
11. Der Schriftsteller, über ... Werke heute so viel gesprochen wird, lebt in seiner Heimatstadt.
a) denen; b) deren; c) dessen

II. Test zum Thema „Deutschland“

1. Das Wort „die Deutschen“ bedeutet ...
a) die Germanen; b) das Volk; c) das Bundesland
2. Die Fläche von Deutschland beträgt ... Quadratkilometer.
a) 357 000; b) 82 000; c) 50 000
3. Deutschland zählt rund ... Einwohner.
a) 10 Millionen; b) 50 Millionen; c) 80 Millionen

4. Der höchste Berg ist ...
 - a) der Brocken; b) die Zugspitze; c) der Schwarzwald
5. Der größte See Deutschlands ist ...
 - a) der Bodensee; b) die Müritz; c) der Ammersee
6. „Gartenstadt“ nennt man oft die Stadt ...
 - a) Erfurt; b) Weimar; c) Hamburg
7. In Berlin leben fast ... Einwohner.
 - a) 15 Millionen; b) 3,4 Millionen; c) 5 Millionen
8. Die BRD besteht aus ... Bundesländern.
 - a) 10; b) 15; c) 16
9. Das Schiller-Theater befindet sich in ...
 - a) Bonn; b) Augsburg; c) Berlin
10. „Ku-Damm“ ist ...
 - a) eine schöne Kirche; b) das größte Berliner Museum;
c) eine der beliebtesten Straßen der Berliner
11. Das Parlament Deutschlands heißt ...
 - a) der Bundestag; b) die Bundesregierung; c) der Nationalrat
12. Die Wiedervereinigung der deutschen Staaten geschah ...
 - a) 1990; b) 1949; c) 1945
13. Man feiert den Tag der Deutschen Einheit ...
 - a) am 3. Oktober; b) am 12. Dezember; c) am 12. Juni
14. Die weltberühmte Gemäldegalerie befindet sich in ...
 - a) Berlin; b) Dresden; c) Weimar
15. Man feiert Weihnachten in Deutschland am ...
 - a) 6. Januar; b) 6. Dezember; c) 25. Dezember
16. Die drittälteste Hochschule in der BRD ist ...
 - a) die Humboldt-Universität; b) die Universität Bonn;
c) die Universität Heidelberg
17. Der Rhein wird im Volk ... genannt.
 - a) „Großvater Rhein“; b) „Mutter Rhein“; c) „Vater Rhein“
18. „Das Wintermärchen“ wurde von ... geschaffen.
 - a) H. Heine; b) J. W. Goethe; c) F. Schiller
19. Das Wahrzeichen von Berlin ist ...

- a) die Humboldt-Universität; b) Siemens; c) das Brandenburger Tor
20. Unter den Linden ist ...
- a) eine der schönsten Straßen Berlins; b) der größte Park Berlins;
c) das bekannteste Buch
21. In Berlin befindet sich ...
- a) Museum Ludwig; b) das Römisch-Germanische Museum;
c) das Pergamonmuseum
22. Nach dem zweiten Weltkrieg wurde Berlin in ... geteilt.
- a) Nord-Berlin und Süd-Berlin; b) 3 Sektoren; c) West-Berlin und Ost-Berlin
23. Die Berliner Mauer fiel ...
- a) 1949; b) 1989; c) 1995
24. Die Kaiser-Wilhelm-Gedächtniskirche liegt ...
- a) in der Straße Unter den Linden; b) am Kurfürstendamm;
c) in der Blumenstraße
25. Das Wappentier Berlins ist ...
- a) der Hase; b) der Löwe; c) der Bär
26. Berlin liegt ...
- a) am Rhein; b) an der Oder; c) an der Spree
27. Die berühmte deutsche Messestadt ist ...
- a) Magdeburg; b) Bonn; c) Leipzig
28. Der berühmte Platz in Berlin heißt ...
- a) der Alexanderplatz; b) der Rote Platz; c) der Marktplatz

III. Leseverstehen

Lesen Sie den folgenden Text!

Wolfgang Amadeus Mozart

Wolfgang Amadeus Mozart wurde am 27. Januar 1756 in Salzburg geboren. Sein Vater war Kapellmeister. Der kleine Mozart war musikalisch begabt. Mit 3 Jahren versuchte er selbst nach Gehör Klavier zu spielen, mit 5 Jahren komponierte er kleine Musikstücke. Der Vater gab ihm und seiner Schwester Musikunterricht. Er war auf seine Kinder stolz und wollte, daß sie in den Hofkonzerten spielen.

Seit 1762 begannen sie in Europa Konzerte zu geben. Das Publikum war von den Wunderkindern begeistert. Mozart mußte schwierige Konzerte vom Blatt

spielen. Seine Kompositionen wurden gedruckt vier Sonaten für Klavier und Violine.

Der Vater wollte mit dem jungen Wolfgang nach Italien fahren, damit der Sohn die italienische Musik studierte. Der 15 jährige Mozart bestand die schwere Prüfung in die Academia.

Nach der Rückkehr nach Salzburg komponierte er Musik für die Kirche und für Hofkonzerte. Aber er wollte kein Hofmusiker sein. Seine Musik begeisterte Kaiser und Könige, trotzdem blieb Mozart ein freischaffender Musiker.

Mozart träumte, eine deutsche Oper zu komponieren. Auf den deutschen Opernbühnen gab man in dieser Zeit nur die italienische Oper. Zu den ersten deutschen Nationalopern gehört die Oper „Zauberflöte“ von Mozart.

1791 ist der Komponist gestorben. Es gibt eine Meinung, dass Mozart von Saliere (einem italienischen Komponisten) vergiftet wurde. Einige Historiker versuchen diese Version zu beweisen, die anderen nennen sie eine Legende. Man hat noch nicht festgestellt, was wahr ist. Alexander Puschkin hat diese Fabel seinem Werk „Mozart und Salieri“ zu Grunde gelegt.

Markieren Sie die Sätze, die richtig den Inhalt des Textes übergeben!

1. Mozart wurde am 27. Januar 1756 in Österreich geboren.
2. Mit 3 Jahren versuchte der kleine Mozart selbst nach Gehör Klavier zu spielen.
3. Der Vater gab seinem Sohn und seiner Tochter Musikunterricht.
4. Mozart wollte Hofmusiker sein.
5. Mozart träumte, eine italienische Oper zu komponieren.

Французский язык

I. Dites au passé composé:

1. Maman (faire) la tarte aux pommes.
a) a fait b) a faite c) est faite
2. Mes parents (partir).
a) est parti b) sont parties c) sont partis
3. Elle les (ouvrir).
a) a ouvert b) a ouverte c) a ouverts
4. Monique (prendre) ses valises.
a) a pris b) a prises c) est prise

5. Ta sœur (venir) me voir.
a) est venu b) est venue c) sont venues
6. Nous (descendre) dans ce village.
a) avons descendu b) avons descendus c) sommes descendus
7. L'enfant (vouloir) une pomme.
a) a vu b) a voulu c) a lu
8. Elle leur (montrer) cette photo.
a) est monté b) a montrés c) a montré

II. Donnez une réponse correcte::

- a) vos b) leurs c) nos d) mes e) ton
1. Parle à ... frère cadet !
2. Je téléphone à ... amis.
3. Nous arriverons avec ... femmes.
4. Ils parles de ... études.
5. Elles écrives à ... parents.
6. Corrigez ... fautes !

III. Employez le futur simple:

1. Vous (être) en vacances.
a) saurez b) serai c) serez
2. Tu (avoir) des amis.
a) auras b) verras c) seras
3. Les élèves (faire) ce travail.
a) feront b) ferons c) faisons
4. Un jour, tu (devenir) un écrivain célèbre.
a) deviendra b) deviendras c) devras

5. L'enfant (pouvoir) regarder ce film.

a) pleuvra b) pleura c) pourra

6. Vous (recevoir) beaucoup de lettres.

a) recevrez b) recevrai c) verrez

7. Les étudiants (aller) à la campagne.

a) auront b) irons c) iront

IV. Employez les prépositions:

b) avec b) chez c) sur d) de e) près de f) à

1. Vous intéressez vous ... la peinture ?

2. Nous parlons ... sculpture française.

3. Edith a parlé ... ses amis ... ses parents.

4. Tu dois être ... moi ... midi précis.

5. La grand-mère habite ... sa fille aînée.

6. Le groupe revient ... l'expédition lundi.

7. Assieds-toi ... moi.

8. ... quelle heure y vas-tu ?

9. Je dis ... Pierre de sortir.

10. Il m'invite ... danser.

V. Employez les adjectifs démonstratifs:

a) ce b) cet c) cette d) ces

1. Admirons ... beau paysage !

2. Je n'aime pas beaucoup ... musique, je préfère le jazz.

3. Regardez ... vêtements ! Ils sont très beaux.

4. Vous ne voulez pas ... gateaux ? – Non, merci.

5. ... hommes sont déjà partis.

6. ... jeunes filles sont juristes.

7. Dans ... rue, il y a un grand bâtiment.

VI. Lisez le texte et faites les devoirs après le texte.

Le voyage en avion

Pour voyager en avion, il faut prendre un billet. Il vaut mieux faire une réservation. Voyager en première classe est plus cher qu'en classe économique, mais le service est beaucoup mieux. Avant le départ, on a quelques formalités à effectuer. Tout d'abord, il faut se présenter à l'enregistrement une heure avant le décollage. A l'enregistrement, on fait peser et enregistrer ses bagages. Ensuite, on passe le contrôle de sécurité, le contrôle des passeports et on attend l'embarquement. Quand on embarque dans l'avion, l'hôtesse de l'air demande d'attacher les ceintures et l'avion décolle d'une piste de décollage. L'avion prend de l'altitude. Pendant le vol, les hôtesses de l'air offrent des boissons aux passagers. On peut lire ou bien regarder par le hublot. L'avion atterrit sur une piste d'atterrissage. Quand on arrive dans un pays, on passe la douane. Le douanier demande « Rien à déclarer ? » et il inspecte les bagages. Le voyage en avion peut être agréable ou pénible. Mais voyager en avion, c'est très pratique et rapide.

Vrai ou faux ?

1. Pour voyager en avion, il faut prendre un ticket.
2. En première classe, le service est beaucoup mieux qu'en classe économique.
3. Il faut se présenter à l'enregistrement un quart d'heure avant le décollage.
4. Dans l'avion, il est interdit de regarder par le hublot.
5. Quand on arrive dans un pays, on passe la douane.
6. Les hôtesses de l'air inspectent les bagages.

Choisissez la bonne réponse:

1. Je prends un billet d'avion/un ticket d'avion.
2. Il n'y a pas de vol droit/direct.
3. L'avion décolle d'une piste d'atterrissage/d'une piste de décollage.

Раздел. 12. Выбор профессии.

Лексико-грамматический тест

Английский язык

1. Complete the sentences with the correct words.

1. One of the most difficult problems a young person faces is deciding what to do about _____.
2. Choosing _____ takes time and there are a lot of things you have to think about.
3. You may find that you will have to take special courses _____ a particular kind of work.
4. The resume begins with _____ centered at the top page.
5. This _____ should be well thought out from the very beginning since it will _____ the way you will write the rest of the resume.
6. The process of finding people for particular jobs is _____.
7. Outside specialists called _____ may be called to _____ people for very important jobs.

2. Put the words in the correct order to make sentences.

- a. are, for, a, you, decision, decision, and, of, your, fortunately, lot, making, in, there, to, people, help, can, advice, turn.
- b. friends, ideas, your, listen, offer, you, suggestions, to, can, and, over, and, also, to, with, are, who, family, ready, always, talk, members.
- c. long, knitting, for, a, evening, is, winter, useful, occupation.
- d. working, the, profession, that, you, is, your, life, part, working, your, of, spend.
- e. publications, in, solid, expensive, place, companies, prestigious
- f. not, job, list, the, who, qualification, at, you, least, for, two, your, people, to, describe, can, related.
- g. why, a, he, covering, right, made, his, why, he, person, is, sending, it, CV, in, job, and, for, an, he, application, wanted, the, and, the, letter, explaining

3. Match the following words and their meanings

recruitment	a person not related to a candidate, who can describe his\her qualification for the job
headhunting	assessing one's intelligence and personality.
CV	explanation why a person wants the job and why he\she is the right person for it.
covering letter	the list of the universities, institutes,

	colleges one has attended
psychometric tests	the process of finding people for particular jobs
education	the "story" of one's working life
referee	persuading them to leave the organizations they already work in

4. Find the skills suitable for the following jobs.

accountant	making decisions
manager	analyzing
social worker	speaking
journalist	supervising
senior executive	helping people
interpreter	interviewing
florist	decorating

5. Tick whether the underlined verbs are right. Correct those which are wrong.

Examples: I don't go there often.

RIGHT

Please don't interrupt. He talks sense.

WRONG - is talking

1. Look! Someone is coming up to the back door. _____
2. Do you talk about my book? I hope you like it. _____
3. Are you believing in ghosts? _____
4. Listen! Somebody tries to start the car. _____
5. He always goes there in the springtime. _____
6. I'm thinking he is a good chap. _____
7. The people are worried that the traffic is increasing. _____
8. We're usually going to Hampton by train. _____

6. Put the verb into the correct form, the Present Continuous or the Present Simple.

1. These things _____ (not/belong) to my parents.
2. Look! He _____ (come). I (want) to speak to him.
3. This stream _____ (flow) to the lake at the bottom of the valley.
4. Today the river _____ (flow) much faster than usual.
5. _____ (it/ever/rain) on Madeira?
6. They usually _____ (grow) vegetables in their garden but this year they _____ (not/grow) any.
7. A: Can you ride a bicycle?
B: No, but I _____ (learn). My brother _____ (teach) me.
8. You can borrow my dictionary. I _____ (not/need) it at the moment.
9. I usually _____ (enjoy) music but I _____ (not/enjoy) this record very much.

10. I _____ (not/believe) this man's story.
11. My brother _____ (live) in Cardiff. He has always lived in Wales. Where _____ (your sister/live)?
12. Elaine is in England now. She _____ (stay) with some friends.
13. She _____ (look for) a new flat at the moment.
14. A: What _____ (your husband/do)?
B: He's a broker but he _____ (not/work) at the moment.

Немецкий язык

I. Bitte finden Sie die Sätze in Passiv!

1. Die Röntgenstrahlen waren im Jahre 1895 von Wilhelm Röntgen entdeckt worden.
2. Die Plätze in der ersten Reihe werden stets von Ehrengästen eingenommen.
3. Heinrich Schliemann hat die Goldschätze von Troja dem Berliner Pergamonmuseum geschenkt.
4. Dieses Fernsehprogramm ist den Schriftstellern gewidmet, deren Werke in der Schule studiert werden.
5. Die Berliner haben den Alexanderplatz zu einer Fußgängerzone gemacht.
6. Man wird diese Buchausstellung in München besuchen.
7. Der Student wird von seinem Professor gelobt.
8. 1969 hatten die Deutschen Willy Brand zum Bundeskanzler gewählt.
9. Diese Zeitschrift wird gern gelesen.
10. Man wird sie über alle Fragen ausführlich informieren.
11. Der Artikel ist schon veröffentlicht, sie können ihn in der heutigen Zeitung lesen.
12. Mein Freund wird die Fahrkarten am nächsten Monat bestellen.
13. Albrecht Dürer hatte mehr als 1000 Zeichnungen geschaffen.
14. Bereitet euch gut auf die Kontrollarbeit vor, sie wird morgen geschrieben.
15. Alle unbekanntenen Wörter kannst du im Wörterbuch nachschlagen, der Text wird zu Hause ins Deutsche übersetzt.
16. Die Touristen haben viele Burgen am Rhein besucht.
17. Man hat den Kölner Dom fast sechs Jahrhunderte gebaut.

18. Dieses Auto ist in Deutschland hergestellt worden.
19. Dieser Dichter war zur Internationalkonferenz eingeladen worden.
20. Die Geburtstagstorte wird von der Mutter morgen gebacken werden.
21. Der Test ist von den Studenten gestern gut geschrieben worden.
22. Vor zwei Monaten war mein Plan endlich erfüllt worden.
23. Die Werke von Bertold Brecht waren in Moskau vielemals herausgegeben worden.
24. Diese Konferenz wird Anfang Dezember an der Berliner Humboldt-Universität durchführen.
25. Der Tuberkelbazillus wurde von Robert Koch entdeckt.
26. Der Test zum Thema „Passiv“ wird morgen im Unterricht gemacht werden.
27. Mein Bruder hat zu seiner Geburtstagsparty viele Freunde eingeladen.
28. Der bekannte deutsche Schriftsteller Günter Grass war 1999 mit dem Nobelpreis ausgezeichnet worden.
29. J. W. Goethe hatte sein berühmtes Werk „Faust“ im Jahre 1831 beendet.
30. Die Baubrigade hat dieses Hochhaus vor 5 Monaten fertiggebaut.

II. Leseverstehen.

Lesen Sie zuerst den folgenden Text!

Reisen

Verreisen muss sein, davon sind die meisten Deutschen überzeugt. Und sie reisen für ihr Leben so gern, dass sie den Weltrekord mit Millionen Reisen jährlich aufgestellt haben.

Fest steht nur der Reisetrend: immer weiter, öfter und besser muss es sein. Nur ein Drittel der deutschen Urlauber nimmt vorlieb mit dem Heimatland. Für sie hat ein Urlaub am Bodensee oder in Berlin seine Vorteile: soziale Sicherheit, deutsche Tageszeitungen, keine Sprachbarrieren.

Die Deutsche Jugend hat andere Meinung. Sie ist immer in Bewegung. Besonders hat sie eine Clubreise gern. Während einer Clubreise kann man viele verschiedene Sportarten lernen, z. B. Windsurfen, Segeln, Golf. Und hier ist das große Plus: alles ist im Preis inklusive. Man kann also für die Trainerstunden und für das Ausleihen der Sportgeräte etwas bezahlen.

Aber manche suchen gerade die Möglichkeit, das Land und seine Menschen näher kennenzulernen. Man kann einen Erholungsurlaub und eine Bildungsreise so einfach mit einander verbinden. Alle Familienmitglieder reisen zusammen sehr

gern. Sie freuen dann auf Urlaub. Es gibt viele Möglichkeiten, wie man das Reiseziel erreichen kann. Die Leute können verschiedene Verkehrsmittel benutzen: Autos, Motorräder, Fahrräder, Busse, Züge.

Eine spezielle Reismethode ist Reisen per Anhalter. Diese Reisenden sind junge Leute, die nicht so reich sind, wenig Geld haben und die keine Angst haben zu riskieren. Junge Leute reisen vor allem wegen ihrer Bildung, der Festigung von Sprachkenntnissen und oft auch wegen der Unterhaltung und des Abenteuer.

Aber um eine gute Reise zu haben, ist es nicht genug ein Reiseziel zu wählen. Richtig Packen ist auch wichtig. Es gibt einige Tricks beim Packen, die man befolgen muss. Z.B. ist es nützlich eine Liste der Sachen, die Sie mitnehmen wollen, zu schreiben. Dann kann man kontrollieren, ob man alle eingepackt hat oder nicht.

Der zweite Trick ist die richtige Wahl der Koffergröße für die Reise. Ein großer Koffer ist schwerer zu schleppen als zwei mittelgroße, auf die das Gewicht gleichmäßig verteilt ist. Also um richtig zu packen, muss man die Sachen nach Gewicht schichten. Schwere Sachen wie Schuhe, Bücher werden auf dem Boden des Koffers gelegt, und die empfindlichen Sachen, die leicht Falten bekommen, werden nach oben gelegt. Dann können Sie ruhig ihre Reise zu machen.

1. Markieren Sie, welchen Satz dem Inhalt des Textes nicht passt!

- a) Manche Leute suchen gerade die Möglichkeit, das Land und seine Menschen näher kennenzulernen.
- b) Junge Leute reisen vor allem wegen ihrer Bildung, der Festigung von Sprachkenntnissen und oft auch wegen der Unterhaltung und des Abenteuer.
- c) Es ist ja eine Pflicht, dass auch wirklich immer ein Lehrer oder Professor mitgehen muss.

2. Vollenden Sie den Satz und markieren Sie dann den Buchstaben für die richtige Variante!

Während einer Clubreise kann man ...

- a) viele verschiedene Sportarten lernen, z. B. Windsurfen, Segeln, Golf.
- b) sich weiterbilden und die Welt erforschen.
- c) alleine reisen und die Welt erforschen.

3. Markieren Sie den Buchstaben für die richtige Antwort. Es gibt nur einen richtigen Satz.

Wer reist per Anhalter?

- a) Das sind alte Leute, Familien mit Babys.
- b) Das sind junge Leute, die nicht so reich sind, wenig Geld haben und die keine Angst haben zu riskieren.
- c) Das sind die Reisenden, die reich sind und an Geld nicht sparen.

Французский язык

I. Ajoutez les mots:

1. La question de la future inquiète de plus en plus de gens depuis l'enfance.
2. Ma mère travaille comme ...
3. J'aime beaucoup le métier de ...
4. Il n'a pas encore choisi sa profession.
5. Je trouve ... très original et très intéressant.
6. C'est a beaucoup de perspectives.
7. J'aime dessiner, alors le plus probable je serai ...
8. Elle rêve de devenir...
9. Si j'ai de mauvaises notes à ..., alors je n'entrerai pas à
10. Ma sœur aînée fait déjà ses études à la faculté

II. Employez le verbe:

1. Du matin jusqu'au soir, je (lire) les livres et je (répéter) les matériels didactiques.
2. Mes parents (être) contre ce métier.
3. Je (savoir) bien ce que je veux faire.
4. Il (vouloir) devenir professeur de français.
5. Les études universitaires en Russie (durer) ... ans.
6. Après les examens de la fin d'études vous (recevoir) un diplôme.

III. Lisez le texte et faites les devoirs après le texte:

En terminant l'Université nous passons à l'affirmation de soi-même dans la vie. Parmi les jeunes les uns font leur propre choix, tandis que les autres suivent les conseils de leurs parents. Mais quels sont les critères essentiels pour le choix de notre future profession? Avant tout elle doit nous intéresser. Une occupation que nous aimons bien est une des composantes de la vie heureuse. Il ne faut pas oublier qu'il est nécessaire de gagner la vie. Le travail formidable ne sera pas satisfaisant pour vous si vous avez faim. De plus nous devons nous rendre compte des problèmes actuels du chômage et notre choix doit nous permettre d'être plus ou

moins facilement embauché. Il y a une aspiration individuelle, une sympathie envers une profession. Quand à moi, c'est le deuxième facteur qui est décisif parce qu'il est impossible de bien faire son travail si tu ne l'aimes pas même s'il est prestigieux.

Vrai ou faux ?

1. Les jeunes font leur choix de la profession suivent les conseils de leurs parents.
2. Notre future profession doit nous intéresser.
3. Une occupation que nous n'aimons pas est une des composantes de la vie heureuse.
4. En terminant l'Université nous ne savons pas qu'est-ce qu'il faut faire.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Опишите современные тенденции развития семьи в России и странах изучаемого языка. Сформулируйте свою формулу «идеальной семьи».
2. Расскажите, что для Вас значит «здоровый образ жизни». Обсудите какую роль здоровое питание играет в нашей жизни.
3. Подготовьте перечень вопросов для проведения социологического исследования на тему «Экстремальные виды спорта». Проведите опрос в группе и обсудите его результаты.
4. Воспользуйтесь Интернет ресурсами и составьте перечень наиболее престижных университетов мира. Подготовьте свои рекомендации для абитуриентов по выбору высшего учебного заведения.
5. Проведите сравнительный анализ систем высшего образования в странах изучаемого языка, выделите базовые сходства и отличия. Обсудите полученную информацию в группе.
6. Проанализируйте экологические проблемы больших городов. Предложите наиболее эффективные пути их разрешения. Обсудите свои идеи в группе.

7. Опишите основные стереотипы о России, сложившиеся у представителей разных стран мира. Подготовьте проект «Добро пожаловать в незнакомую Россию».
8. Составьте перечень достопримечательностей Вашего родного города. Подготовьте экскурсионную программу для гостей Вашего родного города.
9. Какую из стран изучаемого языка Вы бы хотели посетить и почему?
10. Какие на Ваш взгляд существуют сложности в работе режиссера. Опишите самые значимые этапы создания фильма. В чем на Ваш взгляд заключается секрет успеха фильма?
11. Обсудите самые необычные маршруты путешествий. А Вы готовы отправиться на необитаемый остров?
12. В чем на Ваш взгляд заключается сложность выбора будущей профессии? Какие навыки и умения являются самыми важными для Вашей будущей профессиональной деятельности?

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «История»

Тема 1. Рождение истории человечества

Задания

Вопросы семинарского занятия

1. Основные этапы древнейшей истории человечества.
2. Древневосточные цивилизации: особенности общественной структуры, государственного устройства и культуры.
3. Античный мир и его значение во всемирной истории.
 - вклад Древнегреческой цивилизации в развитие человечества;
 - Древний Рим: основные итоги развития и достижения.

Тесты

1. Главное содержание неолитической революции – это
 - а) переход к случайному выращиванию злаков и эпизодическому приручению диких животных
 - б) переход к регулярному воспроизводству главных продуктов питания на основе развития земледелия и скотоводства
 - в) переход от стада к родовой общине и половозрастному разделению труда
2. В III тысл. до н.э. первые очаги цивилизации возникли
 - а) в Египте и Месопотамии
 - б) в Греции и Риме
 - в) у прусов и британцев
3. Форма государства в древневосточных цивилизациях –
 - а) республика
 - б) олигархия
 - в) деспотия
 - г) демократия
4. Укажите хронологические рамки античной цивилизации
 - а) IX в. до н.э. – V в. н.э.
 - б) VIII в. – IV вв. до н.э.
 - в) VI – IV в. до н.э.
5. Укажите понятие, не относящееся к истории Древней Греции.
 - а) полис
 - б) автаркия
 - в) сенат
 - г) демократия

6. Где произошла первая научная революция?

- а) в Индии
- б) в Китае
- в) в Греции
- г) в Риме

7. В каком году Римская цивилизация разделилась на западную и восточную части?

- а) 330 г.
- б) 395 г.
- в) 410 г.
- г) 476 г.

8. Укажите понятие, относящееся к истории Древнего Рима.

- а) полис
- б) протестантизм
- в) эллинизм
- г) колонат

9. Где возникло христианство?

- а) в Германии
- б) в Китае
- в) в Древней Греции
- г) в Римской империи

10. Назовите древнегреческих философов.

- а) Архимед, Тацит
- б) Вергилий, Гораций
- в) Демокрит, Эпикур
- г) Пракситель, Мирон

11. Традиционной датой, отделяющей античность от средневековья, считается

- а) 330 г.
- б) 395 г.
- в) 410 г.
- г) 476 г.
- д) 485 г.

Тема 2. Средневековье как этап мировой истории.

Задания

Вопросы семинарского занятия

1. Европейское средневековье: основные черты и особенности
- генезис феодализма;

- общество и государство;
 - духовный мир средневековья;
 - отличия Западноевропейской и Восточноевропейской цивилизаций;
2. Русь в эпоху средневековья
- восточные славяне в древности;
 - возникновение и развитие Древнерусского государства;
 - феодальная раздробленность – закономерный этап развития государственности.

Тесты

1. Европа как культурно-историческое явление возникла
 - а) в период Реформации
 - б) в средние века
 - в) в эпоху эллинизма
 - г) в период Великих географических открытий

2. Наибольшего могущества Франкское королевство достигло
 - а) при Оттоне
 - б) при Карле Великом
 - в) при Августе
 - г) при Тиберии Гракхе

3. Укажите один из факторов, определивших особенности российской истории.
 - а) креативный
 - б) религиозный
 - в) средневековый
 - г) евроцентристский

4. Создателями славянского алфавита были
 - а) Владимир и Ярослав
 - б) Ольга и Святослав
 - в) Кирилл и Мефодий
 - г) Владимир Мономах и Мстислав Великий

5. С каким событием связано начало династии Рюриковичей?
 - а) поход князя Олега на Киев
 - б) создание «Русской Правды»
 - в) Крещение Руси
 - г) призвание варягов

6. Раскол христианской церкви на католическую и православную произошел
 - а) в X в.
 - б) в XI в.
 - в) в XII в.
 - г) в XIII в.

7. Первыми русскими людьми, причисленными к лику святых, были
 - а) Феодосий Печерский и Антоний

- б) Ольга и Владимир
- в) Борис и Глеб
- г) Всеволод и Андрей Боголюбский

8. В XI в. были построены Софийские соборы

- а) в Чернигове и Полоцке
- б) в Переяславле и Владимире
- в) в Киеве и Новгороде
- г) в Москве и Рязани

9. Расположите в хронологическом порядке события

- а) Крещение Руси
- б) создание «Русской правды» при Ярославе Мудром
- в) объединение Киева и Новгорода
- г) призвание варягов
- д) правление княгини Ольги

10. Особенность политического устройства Владимиро-Суздальского княжества –

- а) прочная власть боярства
- б) вассально-дружинные отношения
- в) сильная власть князя
- г) патриархальное равенство

11. Кто из князей правил раньше других?

- а) Иван Калита
- б) Юрий Долгорукий
- в) Андрей Боголюбский
- г) Дмитрий Донской

12. Установите соответствие.

- | | |
|-------------|---|
| а) десятина | 1) доля члена княжеского рода в родовом владении |
| б) вира | 2) объезд князем с дружиной подвластных земель для сбора дани |
| в) удел | 3) народное собрание |
| г) полюдье | 4) штраф |
| | 5) часть доходов князя, отдаваемые церкви |

13. Сословие –

- а) социальная группа общества, различавшаяся по отношению к феодеу
- б) социальная группа общества, отличавшаяся отношением к средствам производства
- в) социальная группа общества, обладавшая закрепленными в законе и передаваемыми по наследству правами и обязанностями

14. Установите соответствие.

- | | |
|--|----------------------|
| а) Ледовое побоище | 1) Юрий Долгорукий |
| б) первое упоминание в летописи о Москве | 2) Роман Мстиславич |
| в) объединение Галицкого и Волынского княжеств | 3) Александр Невский |
| г) битва на реке Сити | 4) Мстислав Великий |
| | 5) Юрий Всеволодович |

15. Особенностью политического устройства Новгородской республики было

- а) патриархальное равенство князя, бояр и крестьян
- б) наличие сильной власти князя
- в) отсутствие княжеской династии
- г) полновластие дружины и купечества

16. Назовите основные сословия средневекового общества.

- а) рабочие, крестьяне, рыцари, феодалы
- б) бюргеры, крестьяне, духовенство, буржуа
- в) буржуа, колонны, духовенство, рыцари
- г) духовенство, рыцари, крестьянство, бюргеры

17. Установите соответствие.

- | | |
|------------------|--|
| а) 1147 г. | 1) поход Батые в Северо-Восточную Русь |
| б) 1223 г. | 2) первое летописное упоминание о Москве |
| в) 1240 г. | 3) битва на реке Калке |
| г) 1237–1238 гг. | 4) Куликовская битва |
| | 5) Невская битва |

18. Кого называют первым собирателем русских земель в единое государство?

- а) Дмитрия Донского
- б) Василия I
- в) Ивана I
- г) Василия II
- д) Василия III

19. Тип государства в большинстве стран Европы XII – XIV вв. – это

- а) сословно-представительная монархия
- б) просвещенный абсолютизм
- в) республика

20. Укажите причину возвышения Москвы.

- а) получение постоянного ярлыка на великое княжение
- б) независимость от Золотой Орды
- в) дальновидная политика московских князей
- г) отсутствие других претендентов на главенство в Северо-Восточной Руси

21. Одним из последствий крестовых походов было

- а) создание цехов и гильдий
- б) завоевание Юго-Восточной Азии

- в) расширение контактов с византийской и арабской цивилизациями
- г) создание колониальных империй

22. Укажите один из итогов княжения Дмитрия Донского.

- а) объединение русских земель в единое государство
- б) присоединение Пскова к Москве
- в) расширение территории Московского княжества
- г) разгром Тевтонского ордена

23. Назовите стиль церковной архитектуры Западного Средневековья.

- а) дивное узорчье
- б) ампир
- в) романский
- г) имперский

24. Феодалная война второй четверти XV в. связана с именами

- а) Ивана Калиты, Тамерлана
- б) Василия Темного, Василия Косого
- в) Василия I, Дмитрия Шемяки
- г) Дмитрия Донского, Дмитрия Красного

25. Родина Возрождения –

- а) Германия
- б) Англия
- в) Греция
- г) Италия

26. Современниками были

- а) Иван Калита и хан Едигей
- б) Иван Красный и Тимур
- в) Дмитрий Донской и Сергей Радонежский
- г) Александр Невский и Мамай

27. В XIV–XV вв. в Западной Европе возникли (укажите не менее двух ответов)

- а) диггеры
- б) академии наук
- в) мануфактуры
- г) торговые биржи
- д) государства крестоносцев

28. Следствием «стояния» на реке Угре было

- а) присоединение Новгорода к Москве
- б) разорение ордынским войском Москвы
- в) установление независимости Руси от Орды
- г) изгнание из Пскова шведских интервентов
- д) все вышеперечисленное

29. Где впервые зародились и одержали победу буржуазные отношения?

- а) в Северной Америке
- б) в Юго-Восточной Азии
- в) в Западной Европе
- г) в Японии

30. Сборник законов, принятый в правление Ивана III, назывался

- а) Табель о рангах
- б) Русская Правда
- в) Судебник
- г) Соборное Уложение

31. Пионерами Великих географических открытий стали

- а) Англия, Германия
- б) Италия, Австрия
- в) Франция, Австрия
- г) Испания, Португалия

32. Первое печатное издание «Библии» в Европе осуществил

- а) Мартин Лютер
- б) Жан Кальвин
- в) Ян Гус
- г) Иоганн Гуттенберг

33. Последним собирателем русских земель называют

- а) Василия I
- б) Ивана II
- в) Василия II
- г) Василия III

34. Первым кругосветное плавание совершил

- а) Васко да Гама
- б) Христофор Колумб
- в) Бартоломеу Диаш
- г) Фернан Магеллан

35. Свод наставлений по ведению хозяйства в Московском государстве назывался

- а) «Задонщина»
- б) «Хронограф»
- в) «Лицевой свод»
- г) «Домострой»

36. Раннее Возрождение связано

- а) с Ф. Аквинским
- б) с Р. Бэконом

- в) с Данте Алигьери, Ф. Петраркой
- г) с П. Абеляром, Б. Клервосским

37. Успенский собор был построен под руководством

- а) Федора Коня
- б) Антона Фрязина
- в) Алевиза Нового
- г) Аристотеля Фиораванти

38. Выдающимися художниками конца XIV – первой четверти XV в. были (укажите не менее двух ответов)

- а) Дионисий
- б) Феофан Грек
- в) Стефан Пермский
- г) Андрей Рублев

39. Первый Земский собор был созван

- а) при Василии I
- б) при Иване III
- в) при Василии III
- г) при Иване IV

40. Одним из идеологов Реформации был

- а) Людовик XI
- б) Жан Кальвин
- в) Карл V
- г) Игнатий Лойола

41. Первая напечатанная И.Федоровым книга называлась

- а) «Альманах»
- б) «Часовник»
- в) «Летописец начала царства»
- г) «Апостол»
- д) «Просветитель»

42. Учреждение опричнины Иваном IV имело целью

- а) отмену баскачества
- б) введение подушной подати
- в) укрепление личной власти царя
- г) окончательное закрепощение крестьян

43. Расположите в хронологической последовательности события.

- а) княжение Василия I
- б) свержение ордынского ига
- в) княжение Ивана Калиты
- г) Куликовская битва

д) присоединение Казанского ханства

44. Стрелецкое войско было создано в правление

- а) Василия I
- б) Ивана Грозного
- в) Ивана Красного
- г) Ивана Калиты
- д) Дмитрия Донского

Тема 3. Мир накануне и в начале Нового времени.

Вопросы семинарского занятия

1. Европа на пороге Нового времени (XV в. – первая половина XVII в.)

- Великие географические открытия и их последствия;
- зарождение капиталистических отношений;
- утверждение абсолютизма;
- Ренессанс и Реформация

2. От Руси к России (XIV-XVI вв.)

- Угроза с Востока и угроза с Запада. Дискуссии о последствиях монгольского владычества;

- предпосылки и причины и основные этапы образования единого российского государства (XIV–XV вв.);

- складывание самодержавия российского типа (XVI в.)

3. Европа и мир в XVII в.: основные тенденции развития

- Английская буржуазная революция и её последствия;
- смещение центра развития капитализма;
- новые идеалы и ценности Западного мира.

4. Россия на рубеже XVI – XVII вв.: «Смутное время»;

- причины и предпосылки;
- основные этапы;
- результаты.

5. Социально-экономическое и политическое развитие России в XVII в.

- новые явления в социально-экономическом развитии;
- становление абсолютной монархии в России.
- социальные конфликты («Бунташный век»)

Тесты

1. Английская буржуазная революция произошла

- а) в XVI в.
- б) в XVII в.
- в) в XVIII в.

2. Укажите одну из причин начала Смуты в России.

- а) установление абсолютизма
- б) династический кризис
- в) окончательное закрепощение крестьян

г) избрание Михаила Романова на царство

3. В результате буржуазной революции в Англии установилась

- а) парламентская республика
- б) конституционная монархия
- в) демократическая республика
- г) абсолютная монархия

4. Родиной промышленного переворота была

- а) Италия
- б) Германия
- в) Франция
- г) Англия

5. Назовите понятие, относящееся к Смутному времени.

- а) коллегии
- б) «бироновщина»
- в) «семибоярщина»
- г) рекрутчина

6. Второе ополчение, освободившее Москву от интервентов, возглавляли (укажите не менее двух ответов)

- а) П. Ляпунов
- б) И. Сусанин
- в) Д. Пожарский
- г) Ф. Романов
- д) К. Минин

7. Москва была освобождена от интервентов

- а) в 1610 г.
- б) в 1611 г.
- в) в 1612 г.
- г) в 1613 г.

8. Установите соответствие.

- а) 1598–1605 гг. 1) правление Василия Шуйского
- б) 1605–1606 гг. 2) правление Бориса Годунова
- в) 1606–1607 гг. 3) правление Лжедмитрия I
- г) 1606–1610 гг. 4) восстание под руководством И. Болотникова

9. Михаил Романов был избран на царство

- а) Боярской Думой
- б) Освященным собором
- в) Земским собором
- г) коллегиями

10. В результате событий Смутного времени Россия

- а) получила выход к Балтийскому морю
- б) понесла существенные территориальные потери
- в) начала интенсивное освоение Дальнего Востока
- г) укрепила свое влияние на Балканах

11. В России XVII в. предприятия, использовавшие ручную технику и разделение труда, назывались

- а) кооперативы
- б) артели
- в) мануфактуры
- г) цехи
- д) гильдии

12. Боярская дума – это

- а) дворцовый приказ
- б) законодательное собрание, ограничившее волю монарха
- в) совещательный орган при царе
- г) внешнеполитический приказ

13. Во второй половине XVII в. внутреннюю политику России характеризовало

- а) создание Сената
- б) учреждение коллегий
- в) усиление самодержавной власти
- г) возвышение Боярской думы

14. Современникам были

- а) Мартин Лютер и Федор Алексеевич
- б) Оливер Кромвель и Алексей Михайлович
- в) Томас Мюнцер и Василий Шуйский
- г) Жан Кальвин и Михаил Федорович

15. Левобережная Украина вошла в состав российского государства в правление

- а) Федора Ивановича
- б) Алексея Михайловича
- в) Василия Шуйского
- г) Михаила Федоровича

16. Какой век в истории России получил название «бунташного»?

- а) XV в.
- б) XVI в.
- в) XVII в.
- г) XVIII в.

17. Революция – это

- а) процесс поступательного развития

- б) восстановление существовавших порядков
- в) преобразование, изменение, переустройство какой-либо стороны общественной жизни
- г) кардинальное изменение социально-политического строя, характеризующееся насильственным преобразованием общественных и государственных институтов

18. Прекращение созыва Земских соборов произошло

- а) в XV в.
- б) в XVI в.
- в) в XVII в.
- г) в XVIII в.

19. Всероссийский рынок формируется

- а) в XVI в.
- б) в XVII в.
- в) в XVIII в.

20. XVII в. в европейской истории называют

- а) серебряным веком
- б) бронзовым веком
- в) золотым веком
- г) железным веком

21. Торговый и Новоторговый уставы были приняты в правление

- а) Бориса Годунова
- б) Алексея Михайловича
- в) Федора Алексеевича
- г) Михаила Федоровича

22. Право бессрочного сыска беглых крестьян в России было окончательно закреплено

- а) в Пространной правде
- б) в Судебнике
- в) в Соборном Уложении
- г) в Табели о рангах

23. Церковную реформу XVII в. в России характеризовало

- а) учреждение патриаршества
- б) установление жесткой зависимости Русской православной церкви от Византии
- в) исправление богослужебных книг по единым греческим образцам
- г) образование митрополичьей кафедры в Москве

24. Установите последовательность.

- а) Федор Алексеевич
- б) Алексей Михайлович

- в) Федор Иванович
- г) Михаил Федорович
- д) Лжедмитрий I

25. Странников и противников церковной реформы в России называли

- а) никониане и диггеры
- б) никониане и протестанты
- в) старообрядцы и еретики
- г) никониане и раскольники

26. Установите соответствие.

- | | |
|---|------------------|
| а) Соборное Уложение | 1) 1670–1671 гг. |
| б) отмена местничества | 2) 1648–1679 гг. |
| в) восстание под руководством С. Разина | 3) 1649 г. |
| г) правление царя Алексея Михайловича | 4) 1682 г. |
| | 5) 1645–1676 гг. |

27. Соляной и Медный бунты, Соловецкое восстание были в правление

- а) Ивана Алексеевича
- б) Алексея Михайловича
- в) Василия Шуйского
- г) Михаила Федоровича

Тема 4. XVIII в. в европейской и мировой истории.

Вопросы семинарского занятия

1. Эпоха просвещения и модернизации: общее и особенное
 - сущность новых явлений в мировом развитии;
 - промышленный переворот и его последствия;
 - Американский континент в XVIII в.;
 - Великая Французская революция и ее последствия;
 - государства Востока: от традиционного общества к колонизации.
2. Особенности российской модернизации в XVIII в.
 - реформы Петра I: цель, ход, результаты;
 - проблема цивилизационного раскола в петровскую эпоху и его влияние на историческую судьбу России.
3. «Просвещенный абсолютизм»: истоки и сущность. «Просвещенный абсолютизм» в России. Екатерина II.

Тесты

1. Установите соответствие.
 - а) промышленный переворот 1) поощрение государством развития собственной промышленности и торговли
 - б) протекционизм 2) скачок в развитии производительных сил, заключающийся в переходе от

- в) меркантилизм
- г) капитализм
- д) модернизация
- 3) экономическая политика, выражавшаяся в активном вмешательстве государства в хозяйственную жизнь
- 4) тип общества, основанный на частной собственности и рыночной экономике
- 5) процесс перехода от традиционного общества к индустриальному

2. XVIII в. называют веком

- а) старого порядка
- б) Возрождения
- в) Просвещения
- г) контрреформации

3. Укажите годы правления Петра I.

- а) 1672–1725 гг.
- б) 1682–1725 гг.
- в) 1687–1725 гг.
- г) 1689–1725 гг.

4. До 1696 г. Петр I правил совместно

- а) с царевной Софьей
- б) с Иваном Милославским
- в) с Иваном Алексеевичем
- г) с Федором Алексеевичем

5. Установите соответствие.

- | | |
|---------------------|------------------------------|
| а) Петр I | 1) отмена местничества |
| б) царевна Софья | 2) взятие Азова |
| в) Федор Алексеевич | 3) хованщина |
| | 4) создание Немецкой слободы |

6. Петр I впервые посетил Европу

- а) в ходе Азовских походов
- б) во время Прутского похода
- в) в ходе Каспийского похода
- г) в составе «великого посольства»

7. Назовите сподвижников Петра I (укажите не менее двух ответов).

- а) В.В. Голицын
- б) А.Д. Меншиков
- в) Б.П. Шереметев
- г) И.М. Милославский
- д) Ф.Я. Лефорт

8. Какое событие произошло раньше других?

- а) Прутский поход
- б) заключение Ништадтского мира
- в) поражение русских войск под Нарвой
- г) морское сражение у мыса Гангут

9. Петр I был инициатором создания (укажите не менее двух ответов)

- а) Славяно-греко-латинской академии
- б) Харьковского университета
- в) Академии наук
- г) Кунсткамеры
- д) газеты «Куранты»

10. Санкт-Петербург стал столицей российского государства

- а) в 1700 г.
- б) в 1703 г.
- в) в 1713 г.
- г) в 1721 г.

11. Церковная реформа Петра I имела следствием

- а) рост независимости церкви от светской власти
- б) секуляризацию церковной собственности
- в) превращение церкви в составную часть государственного аппарата
- г) установление паритета между светской властью и церковью

12. В Северную войну русская армия комплектовалась на основе

- а) всеобщей воинской повинности
- б) указа о службе «по отечеству»
- в) стрелецких и «потешных» полков
- г) рекрутских наборов

13. При Петре I

- а) введено всеобщее начальное образование
- б) создана система архитектурного образования
- в) открыт Смольный институт
- г) создана система светских школ

14. Крестьяне, навечно закрепленные в петровскую эпоху за мануфактурами, назывались

- а) приписные
- б) посессионные
- в) временнообязанные

15. В петровскую эпоху были введены (укажите не менее двух ответов)

- а) «ассамблеи»
- б) церковнославянский шрифт
- в) подушная подать
- г) паспортная система

16. В результате Северной войны Россия получила

- а) Смоленские земли
- б) Швецию
- в) выход к Балтийскому морю
- г) Левобережную Украину

17. Россия была провозглашена империей

- а) в 1709 г.
- б) в 1714 г.
- в) в 1721 г.
- г) в 1722 г.

18. Петр I изменил порядок престолонаследия в связи

- а) с восстанием стрельцов
- б) с делом царевны Софьи
- в) с Астраханским восстанием
- г) с делом царевича Алексея
- д) с заговором Ф.Л. Шакловитого

19. Период 1725–1762 гг. в российской истории В.О. Ключевский назвал

- а) «просвещенным абсолютизмом»
- б) периодом перехода от мануфактуры к фабричному производству
- в) эпохой дворцовых переворотов
- г) периодом политической раздробленности страны

20. Третьим духовным переворотом в европейской истории называют

- а) Возрождение
- б) Реформацию
- в) Просвещение
- г) предпринимательство
- д) секуляризацию

21. Назовите европейских просветителей.

- а) Т. Гоббс, Д. Локк
- б) Н. Коперник, Дж. Вико
- в) Г. Галилей, Ж. Руссо
- г) Т. Мор, Ш. Монтескье

22. Общей чертой для всех просветителей была вера

- а) в незыблемость существующего порядка
- б) в установление различий между людьми природой
- в) в прогресс
- г) в неоспоримость религиозных догм

23. Установите последовательность.

- а) Анна Иоанновна

- б) Петр II
- в) Иоанн Антонович
- г) Елизавета Петровна
- д) Петр III

24. Установите соответствие.

- | | |
|---------------------------------------|-------------------|
| а) создание Верховного тайного совета | 1) Петр I |
| б) учреждение Сената | 2) Анна Иоанновна |
| в) бирюзовщина | 3) Екатерина I |
| г) секуляризация церковных земель | 4) Петр II |
| | 5) Екатерина II |

25. Какое событие произошло позже других?

- а) Семилетняя война
- б) крестьянская война под руководством Е. Пугачева
- в) восстание К. Булавина
- г) введение подушной подати

26. Назовите российских просветителей (укажите не менее двух ответов).

- а) Н.И. Новиков
- б) Д.Г. Левицкий
- в) И.Е. Старов
- г) И.П. Аргунов
- д) М.В. Ломоносов

27. Крым вошел в состав Российской империи в правление

- а) Елизаветы Петровны
- б) Петра III
- в) Екатерины II
- г) Павла I

28. В разделах Польши участвовали

- а) Россия, Франция, Австрия
- б) Пруссия, Австрия, Англия
- в) Пруссия, Франция, Австрия
- г) Австрия, Пруссия, Россия

29. Жалованные грамоты дворянству и городам были изданы в правление

- а) Екатерины I
- б) Анны Иоанновны
- в) Петра III
- г) Екатерины II
- д) Павла I

30. Установите соответствие.

- | | |
|---------------------------------------|-----------------------|
| а) губернская реформа | 1) Елизавета Петровна |
| б) основание Московского университета | 2) Анна Иоанновна |

- в) манифест о вольности дворянства 3) Павел I
г) указ о трехдневной барщине 4) Петр III
5) Екатерина II

31. Мария Терезия (Австрия), Фридрих II (Пруссия), Екатерина II (Россия) осуществили попытки

- а) реформирования абсолютизма
б) ввести всеобщее начальное обучение
в) раздела колониальных владений
г) установить подушную подать

32. Война за независимость английских колоний в Северной Америке была

- а) в конце XVII в.
б) в начале XVIII в.
в) во второй половине XVIII в.
г) в начале XIX в.

33. Установите соответствие.

- а) 1700–1721 гг. 1) Полтавская битва
б) 1709 г. 2) Уложенная комиссия
в) 1767–1768 гг. 3) указ о престолонаследии
г) 1797 г.

34. Итальянским и швейцарским походами русской армии руководил

- а) П.А. Румянцев
б) Г.А. Потемкин
в) М.И. Кутузов
г) А.В. Суворов
д) Н.В. Репнин

35. Установите соответствие.

- а) В.И. Баженов 1) композитор
б) Ф.И. Шубин 2) художник
в) Ф.Г. Волков 3) скульптор
г) Ф.С. Рокотов 4) архитектор
5) актер

36. Великая Французская революция была

- а) в конце XVII в.
б) в начале XVIII в.
в) во второй половине XVIII в.
г) в начале XIX в.

37. Радикальный вариант переустройства общества в период Великой Французской революции предлагали

- а) роялисты
б) жирондисты

- в) якобинцы
- г) сторонники Директории

38. Современникам были (укажите не менее двух ответов)

- а) И. Ньютон и Павел I
- б) Вольтер и Екатерина II
- в) Д. Вашингтон и Петр II
- г) Д. Дидро и Петр III

39. Социальным последствием промышленного переворота стало формирование (укажите не менее двух ответов)

- а) пролетариата
- б) купеческих компаний
- в) промышленной буржуазии
- г) системы машинного производства

Тема 5. Основные тенденции развития мира в XIX в.

Вопросы семинарского занятия

1. XIX в. мировой истории: рождение индустриального общества.
 - новые явления в социально-экономическом развитии (индустриализация: причины, сущность, последствия);
 - асинхронность в развитии европейских стран;
 - колониальная система в XIX в.
2. Европейские проблемы и Россия в первой половине – середине XIX в.
 - Россия в первой четверти XIX века. Александр I.
 - причины, характер Отечественной войны 1812 г.
 - последствия войны для России и Европы.
3. Россия на пути к индустриальному обществу.
 - Россия при Николае I: экономика, политика, культура;
 - великие реформы 1860-х – 1870-х гг.
 - Россия в пореформенный период
4. Формирование основных идеологических направлений в Европейской общественной мысли.
 - консерватизм;
 - либерализм;
 - социализм;
5. Основные направления общественной мысли и особенности общественного движения в России в XIX в.

Тесты

1. Эпоха наполеоновских войн в Европе охватывает
 - а) последнюю треть XVIII в.

- б) конец XVIII–начало XIX в.
- в) вторую четверть XIX в.

2. Характерной чертой развития капитализма в различных странах Европы на протяжении XIX в. была

- а) повторяемость
- б) неравномерность
- в) стагнация
- г) все вышеперечисленное

3. Войны Наполеона Бонапарта в Европе на первоначальном этапе сопровождались

- а) отменой феодальных привилегий
- б) секуляризацией церковных земель
- в) установлением свободы слова и гражданского равенства
- г) все вышеперечисленное

4. Назовите понятие, относящееся к правлению Александра I.

- а) земство
- б) мировой суд
- в) министерство
- г) кодификация

5. Главным вдохновителем политических реформ при Александре I был

- а) Н.П. Румянцев
- б) К.В. Нессельроде
- в) Ф.С. Лагарп
- г) М.М. Сперанский

6. По Тильзитскому договору между Россией и Францией

- а) Россия выплачивала Франции контрибуцию
- б) Россия становилась союзником Франции в войне против Австрии
- в) Россия признавала за Францией все территориальные изменения в Европе
- г) Россия была обязана вступить в войну с Англией

7. Установите последовательность.

- а) Бородинское сражение
- б) Смоленское сражение
- в) сражение у Малоярославца
- г) Тарутинский маневр

8. В начале Отечественной войны 1812 г. главнокомандующим русской армии был

- а) П.И. Багратион
- б) М.Б. Барклай де Толли
- в) М.И. Кутузов

г) А.П. Тормасов

9. Д. Давыдов, Г. Курин, Е. Четвертаков, А. Сеславин

а) были поэтами

б) были гусарскими офицерами, участниками войны 1812 г.

в) сражались в партизанских отрядах во время войны 1812 г.

г) руководили министерствами

10. Русской армией во время Бородинского сражения командовал

а) М.А. Милорадович

б) П.И. Багратион

в) Ф.В. Ростопчин

г) М.И. Кутузов

11. После Отечественной войны 1812 г. к России была присоединена

а) Финляндия

б) Вестфалия

в) большая часть Великого герцогства Варшавского

г) часть Сардинского королевства

12. В 1815 г. Александр I даровал конституцию

а) княжеству Финляндскому

б) Царству Польскому

в) прибалтийским губерниям

г) Украине

13. Кто был организатором военных поселений в России?

а) А.А. Аракчеев

б) М.М. Сперанский

в) М.Л. Магницкий

г) А.Н. Голицын

14. Александр I поручил разработку проекта российской конституции

а) А. Чарторыйскому

б) А. Балашову

в) Н. Новосильцеву

г) А. Ермолову

15. В соответствии с министерской реформой Александра I

а) министерства становились центральными органами исполнительной власти

б) министерства становились полицейскими органами

в) министерства становились фискальными органами

г) министерства становились органами законодательной власти

16. В правление Александра I были осуществлены мероприятия

а) по созданию единой системы образования

б) по организации земских учреждений

в) по кодификации законодательства

17. В 1817–1818 гг. над общим планом ликвидации крепостного права в России работал

- а) М.М. Сперанский
- б) А.А. Аракчеев
- в) В.А. Жуковский
- г) В.Ф. Раевский

18. Почему многие реформаторские замыслы Александра I остались нереализованы?

- а) они не были поддержаны крестьянством и купечеством
- б) помешала война 1812 г.
- в) дворянство оказало мощное сопротивление реформаторскому курсу
- г) они встретили противодействие ведущих стран Европы

19. На зарождение идеологии декабристского движения оказали влияние (укажите не менее двух ответов)

- а) Великая Французская революция
- б) чартистское движение
- в) окружающая русская действительность
- г) промышленный переворот в ведущих отраслях

20. Кто из декабристов был сторонником республиканского строя?

- а) Н.М. Муравьев
- б) С. П. Трубецкой
- в) Н.И. Тургенев
- г) П.И. Пестель

21. За установление в России конституционной монархии выступал

- а) П.И. Пестель
- б) К.Ф.Рылеев
- в) Н.М. Муравьев
- г) А. Бестужев

22. Первое тайное общество декабристов называлось

- а) Союз благоденствия
- б) Северное общество
- в) Общество соединенных славян
- г) Союз спасения
- д) Южное общество

23. Установите соответствие.

- | | |
|--------------------------|--|
| а) Н.М. Муравьев | 1) автор «Русской правды» |
| б) П.И. Пестель | 2) генерал-губернатор С.-Петербурга |
| в) М.А. Милорадович | 3) автор «Конституции» |
| г) С.И. Муравьев-Апостол | 4) организатор восстания Черниговского полка |

5) губернатор Москвы

24. Автором теории «официальной народности» был

- а) С.С. Уваров
- б) А.Х. Бенкендорф
- в) М.М. Сперанский
- г) П.Д. Киселев

25. В 1848–1849 гг. произошли революции

- а) в Германии
- б) во Франции
- в) в Италии
- г) во всех вышеперечисленных странах

26. Николай I оказал военную помощь в подавлении революции

- а) в Италии
- б) в Германии
- в) в Венгрии
- г) в Греции

27. Установите соответствие.

- | | |
|--------------------|------------------------------------|
| а) Е.Ф. Канкрин | 1) организация земских управ |
| б) П.Д. Киселев | 2) кодификация законов |
| в) М.М. Сперанский | 3) реформа государственной деревни |
| | 4) финансовая реформа |

28. Автором проекта храма Христа Спасителя был

- а) М.Ф. Казаков
- б) О.И. Бове
- в) И.П. Мартос
- г) А.Н. Воронихин
- д) К.А. Тон

29. Промышленный переворот в России начался

- а) на рубеже 30–40-х гг. XIX в.
- б) в 60-е гг. XIX в.
- в) в 70–80-е гг. XIX в.

30. Кто был идеологом утопического социализма?

- а) А. Сен-Симон
- б) Ш. Фурье
- в) Р. Оуэн
- г) все вышеперечисленные

31. Автором концепции «русского», или общинного, социализма, был

- а) Т.Н. Грановский

- б) М.В. Буташевич-Петрашевский
- в) А.И. Герцен
- г) А.С. Хомяков

32. Установите соответствие.

- а) Н.М. Карамзин 1) художник
- б) М.И. Глинка 2) архитектор
- в) А.А. Иванов 3) историк
- г) К.А. Тон 4) скульптор
- д) И.П. Мартос 5) композитор

33. Что послужило поводом к началу Крымской войны?

- а) агрессия Турции против Грузии
- б) конфликт из-за святых мест в Палестине
- в) военные действия на Северном Кавказе

34. В ходе Крымской войны Россия воевала

- а) с Австрией, Пруссией, Турцией
- б) с Австрией, Англией, Турцией
- в) с Англией, Турцией, Францией
- г) с Австрией, Турцией, Францией

35. В соответствии с Парижским мирным трактатом 1856 г.

- а) Черное море объявлялось нейтральным
- б) Россия получала Карс
- в) к России отходила Молдавия
- г) Россия получила черноморские проливы

36. Во второй половине XIX в. одной из авторитетных идеологических и политических сил в Европе стал

- а) утопический социализм
- б) чартизм
- в) марксизм
- г) жирондизм

37. Установите соответствие.

- а) президентская республика 1) Франция
- б) конституционная монархия 2) США
- в) парламентская республика 3) Англия
- 4) Россия

38. Установите последовательность.

- а) Александр III
- б) Павел I
- в) Александр I
- г) Николай II

д Александр II

39. Установите соответствие.

- | | |
|--------------------------|------------------|
| а) Крымская война | 1) 1830–1831 гг. |
| б) русско-турецкая война | 2) 1848–1850 гг. |
| в) восстание в Польше | 3) 1853–1856 гг. |
| | 4) 1877–1878 гг. |

40. Установите соответствие.

- | | |
|--------------------------|------------------|
| а) Крымская война | 1) 1830–1831 гг. |
| б) русско-турецкая война | 2) 1848–1850 гг. |
| в) восстание в Польше | 3) 1853–1856 гг. |
| | 4) 1877–1878 гг. |

41. Установите соответствие.

- | | |
|--------------------------------------|---|
| а) М.П. Лазарев и Ф.Ф. Беллинсгаузен | 1) периодический закон химических элементов |
| б) Ю.Ф. Лисянский и И.Ф. Крузенштерн | 2) учение о неевклидовой геометрии |
| в) Д.И. Менделеев | 3) открытие Антарктиды |
| г) Н.И. Лобачевский | 4) первое кругосветное путешествие в истории России |

42. Назовите понятие, не относящееся к реформам 1860–1870-х гг.

- а) присяжные поверенные
- б) мировые посредники
- в) мировой суд
- г) земская управа
- д) военные поселения

43. Завершение объединения Италии произошло

- а) в конце XVIII–начале XIX в.
- б) в 20-е гг. XIX в.
- в) во второй половине XIX в.

44. В результате отмены крепостного права крестьяне получили

- а) право беспрепятственного выхода из общины
- б) личную свободу
- в) землю бесплатно
- г) равные сословные права с купечеством
- д) все вышеперечисленное

45. Установите соответствие.

- | | |
|----------------------|------------|
| а) судебная реформа | 1) 1874 г. |
| б) городская реформа | 2) 1863 г. |

- в) отмена крепостного права 3) 1870 г.
г) устав о всеобщей воинской повинности 4) 1864 г.
5) 1861 г.

46. Одним из основателей I Интернационала был

- а) Ф. Энгельс
б) Э. Бернштейн
в) Ш. Фурье
г) Б. Констан

47. Установите соответствие.

- | | |
|------------------|--|
| а) Александр I | 1) учреждение Государственного совета |
| б) Николай I | 2) ликвидация мировых судов |
| в) Александр II | 3) открытие первой железной дороги |
| г) Александр III | 4) введение всеобщей воинской повинности |
| д) Николай II | |

48. М.А. Бакунин, П.Л. Лавров, П.Н. Ткачев были

- а) сторонниками установления президентской республики
б) теоретиками бланкизма
в) последователями конституционализма
г) идеологами народнического движения

49. После раскола «Земли и воли» в 1879 г. были созданы организации (укажите не менее двух ответов)

- а) «Южнороссийский союз русских рабочих»
б) «Народная воля»
в) «Народная расправа»
г) «Черный передел»
д) «чайковцев»

50. «Первым шагом к конституции» Александр II назвал проект политической реформы

- а) Д.А. Толстого
б) К.П. Победоносцева
в) М.Т. Лорис-Меликова
г) И.Д. Делянова

51. Установите соответствие.

- | | |
|------------------|---|
| а) Александр I | 1) указ об «обязанных крестьянах» |
| б) Николай I | 2) введение института земских начальников |
| в) Александр II | 3) манифест о трехдневной барщине |
| г) Александр III | 4) указ о «вольных хлебопашцах» |
| | 5) земская реформа |

52. Рабство в США было отменено

- а) в конце XVIII в.

- б) в первой половине XIX в.
- в) во второй половине XIX в.

53. Ведущая роль в распространении научного социализма в России принадлежала

- а) обществу «чайковцев»
- б) группе «Освобождение труда»
- в) группе Д. Благоева
- г) «Большому обществу пропаганды»

54. Сторонником модернизации страны в окружении Александра III был

- а) К.В. Нессельроде
- б) С.Ю. Витте
- в) В.К. Плеве
- г) К.П. Победоносцев

55. Установите последовательность.

- а) образование Тройственного союза
- б) Венский конгресс
- в) Парижская коммуна
- г) гражданская война в США

56. В конце XIX в. идеи марксизма в России развивали

- а) П.Н. Миллюков, В.Д. Набоков
- б) М.Н. Катков, Н.А. Хомяков
- в) В.И. Ульянов, Г.В. Плеханов
- г) Д.Н. Шипов, М.А. Стахович

57. Съезд, на котором было принято решение об образовании Российской социал-демократической рабочей партии, состоялся

- а) в 1896 г.
- б) в 1897 г.
- в) в 1898 г.
- г) в 1899 г.

58. Основателями Тройственного союза были

- а) Турция, Германия, Австро-Венгрия
- б) Австро-Венгрия, Италия, Турция
- в) Испания, Австро-Венгрия, Германия
- г) Австро-Венгрия, Германия, Италия

59. Установите последовательность.

- а) декабристы
- б) марксисты
- в) западники и славянофилы
- г) народники

60. В царствование Александра III (укажите не менее двух ответов)

- а) упразднена университетская автономия
- б) введен институт земских начальников
- в) установлена полная автономия для Финляндии
- г) ликвидированы земства

61. Установите соответствие.

- а) Н. Паганини 1) философ
- б) О. Ренуар 2) поэт
- в) А. Шопенгауэр 3) писатель
- г) Г. Гейне 4) художник
- д) О. де Бальзак 5) композитор

62. К концу XIX в. в ряде европейских стран и США

- а) создано индустриальное общество
- б) возникло позднеиндустриальное общество
- в) на смену монополии приходит конкуренция независимых частных производителей

Тема 6. Мир в начале XX в.

Вопросы семинарского занятия

1. Развития западного общества в конце XIX начале XX вв.: основные тенденции и противоречия.

2. Россия в начале XX в.

- первая российская революция 1905-1907 гг. и ее историческое значение.
- эволюция российского общества (1905-1914 гг.): достижения, проблемы и противоречия.

Тесты

1. На рубеже XIX–XX вв.

- а) состоялся очередной передел мира
- б) произошла революция в естествознании
- в) значительная часть колоний обрела независимость
- г) все вышеперечисленное

2. Причины первой российской революции (укажите не менее двух ответов).

- а) отсутствие гражданских прав и свобод
- б) влияние революций на Западе
- в) нерешенность аграрного и национального вопросов
- г) возможность утраты суверенитета

3. На рубеже XIX–XX вв. для Германии и Италии был характерен

- а) быстрый темп и скачкообразность развития
- б) развитая парламентская демократия и сильные либеральные традиции
- в) минимальные остатки традиционного общества

4. В результате русско-японской войны Россия

- а) лишилась южной части о. Сахалин
- б) приобрела права на Южную Маньчжурию
- в) потеряла проливы Босфор и Дарданеллы
- г) ликвидировала дальневосточный флот

5. В период первой российской революции образовались

- а) правительственный, революционный лагеря
- б) правительственный, либерально-демократический лагеря
- в) анархистский, либерально-демократический, революционный лагеря
- г) революционно-демократический, либерально-демократический, правительственный лагеря

6. Установите соответствие.

- | | |
|-------------------|--------------------|
| а) В.И. Ульянов | 1) анархист |
| б) А.И. Гучков | 2) социал-демократ |
| в) П.А. Кропоткин | 3) монархист |
| | 4) октябрист |

7. Установите последовательность.

- а) I Государственная дума
- б) Всероссийская политическая стачка
- в) вооруженное восстание в Москве
- г) восстание на броненосце «Потемкин»

8. Установите соответствие.

- | | |
|--------------------|--------------------------------------|
| а) В.М. Пуришкевич | 1) «Партия народной свободы» |
| б) П.Н. Милюков | 2) партия социалистов-революционеров |
| в) В.М. Чернов | 3) «Союз русского народа» |
| г) Ю.О. Мартов | |

9. Аграрную реформу в годы первой российской революции стал осуществлять

- а) С.Ю. Витте
- б) П.А. Столыпин
- в) Н.А. Хомяков
- г) А.И. Гучков

10. Составной частью аграрной реформы в России в 1906–1916 гг.

- а) стал передел помещичьей земли
- б) была переселенческая политика
- в) был выкуп повинностей
- г) все вышеперечисленное

11. Установите соответствие.

- | | |
|--------------------------|------------------|
| а) К.С. Малевич | 1) композитор |
| б) Н.А. Римский-Корсаков | 2) оперный певец |
| в) Л.В. Собинов | 3) поэт |
| г) А. Белый | 4) художник |
| | 5) архитектор |

12. В ходе первой российской революции

- а) создана Государственная дума
- б) организован Центральный военно-промышленный комитет
- в) создан Всероссийский союз городов
- г) все вышеперечисленное

13. Аграрная реформа в России в 1906–1916 гг. предусматривала

- а) ликвидацию помещичьего землевладения
- б) преимущественное развитие общинного землевладения
- в) создание хуторов и отрубков
- г) все вышеперечисленное

14. Установите соответствие.

- | | |
|--------------------------------|------------------|
| а) первая российская революция | 1) 1907–1912 гг. |
| б) Русско-японская война | 2) 1905–1907 гг. |
| в) III Государственная дума | 3) 1912–1917 гг. |
| | 4) 1904–1905 гг. |

15. Характерными чертами развития России в начале XX в. были (укажите не менее двух ответов)

- а) незавершенность аграрного переворота
- б) классовая структура, типичная для индустриального общества
- в) завершенность индустриализации
- г) неизжитые черты сословности

Тема 7. Первая мировая война и её последствия.

Вопросы семинарского занятия и

1. Причины, характер, основные этапы и последствие I мировой войны.
2. Россия в условиях войны и общенационального кризиса (1914–Февраль 1917 гг.).
3. Октябрь 1917 г. и его историческое значение: современные оценки.
4. Гражданская война и интервенция:
 - причины, социальная сущность;
 - белые и красные»: социальный состав, идеология, программы;
 - итоги и уроки Гражданской войны.
5. Политика «военного коммунизма» 1918-1920 гг. ее сущность и последствия.

Тесты

1. Основные причины Первой мировой войны (укажите не менее двух ответов).
 - а) борьба за передел мира, рынки сбыта, источники сырья и колонии
 - б) гибель в Сараево наследника австрийского престола Франца Фердинанда
 - в) германо-болгарские противоречия
 - г) англо-германские противоречия

2. Основными фронтами Первой мировой войны были
 - а) Восточный и Кавказский
 - б) Западный, Дальневосточный и Кавказский
 - в) Западный и Восточный

3. Ведущую роль в составе Антанты играли
 - а) Сербия, Россия, Франция
 - б) Англия, Франция, Россия
 - в) Россия, Болгария, Франция
 - г) Черногория, Россия, Англия

4. В 1914 г. российская армия провела наступательные операции
 - а) в районе р. Марна и Силезии
 - б) в Восточной Пруссии и Галиции
 - в) в районе Лодзи и Августова

5. Наступление русской армии, получившее название «Брусиловский прорыв», произошло
 - а) в 1914 г.
 - б) в 1915 г.
 - в) в 1916 г.
 - г) в 1917 г.

6. Установите соответствие.

а) И.И. Мечников	1) Нобелевская премия за исследования в области иммунологии
б) К.Э. Циолковский	2) теория самолетостроения
в) В.И. Вернадский	3) учение о ноосфере
	4) теория ракетного движения

6. Задачами Февральской революции 1917 г. в России были (укажите не менее двух ответов)
 - а) создание условий для свободного развития капитализма
 - б) социалистическое переустройство общества
 - в) введение конституционного строя
 - г) установление власти рабочих и мелкобуржуазных слоев

7. В результате Февральской революции 1917 г. в России
 - а) введены религиозные ограничения

- б) установилось двоевластие
- в) победил фермерский путь развития в сельском хозяйстве

8. Консервативно-либеральную альтернативу для России после февраля 1917 г. предлагали

- а) энесы
- б) кадеты
- в) правые эсеры
- г) все вышеперечисленные

9. Временное правительство в марте–октябре 1917 г. возглавляли

- а) Г.Е. Львов, А.Ф. Керенский
- б) Л.Д. Троцкий, Г.Е. Львов
- в) А.Ф. Керенский, А.И. Гучков
- г) А.Ф. Керенский, Л.Г. Корнилов

10. Сторонниками социалистической альтернативы после свержения самодержавия в России были

- а) меньшевики
- б) большевики
- в) эсеры
- г) все вышеперечисленные

11. Установите последовательность.

- а) I съезд Советов
- б) нота о продолжении войны до победного конца
- в) создание Петроградского совета рабочих депутатов
- г) отречение Николая II от престола

12. Кризисы власти в России происходили (укажите не менее двух ответов)

- а) в мае 1917 г.
- б) в апреле 1917г.
- в) в июне 1917 г.
- г) в июле 1917 г.

13. Установите последовательность.

- а) конец двоевластия
- б) выступление Л.Г. Корнилова
- в) объявление России республикой

14. Большевики пришли к власти

- а) после июльских событий 1917 г.
- б) по итогам выборов в Учредительное собрание
- в) в октябре 1917 г.
- г) в результате перевыборов в Московский совет

15. II Всероссийский съезд Советов (укажите не менее двух ответов)

- а) разрешил приватизацию предприятий и банков
- б) принял декреты о мире и о земле
- в) избрал ВЦИК и Совнарком
- г) принял Конституцию страны

16. Декрет о земле, принятый II Всероссийским съездом Советов,

- а) разрешил куплю-продажу земли
- б) ввел уравнильное землепользование
- в) запретил общинное землевладение
- г) все вышеперечисленное

17. На выборах в Учредительное собрание большинство голосов получили

- а) социалистические партии
- б) кадеты
- в) октябристы

18. Распуск Учредительного собрания произошел

- а) в декабре 1917 г.
- б) в январе 1918 г.
- в) в июле 1918 г.
- г) в январе 1919 г.

19. «Красногвардейская атака на капитал» –

- а) денационализация промышленности, транспорта, банков, торговли
- б) социально-экономическая политика первых месяцев советской власти
- в) предложение воюющим державам заключить мир без территориальных претензий и контрибуций

20. В 1918 г. в российской деревне были созданы

- а) рабфаки
- б) комбеды
- в) ликбезы

21. Причины Гражданской войны в России (укажите не менее двух ответов).

- а) непоследовательная политика советской власти в отношении крестьянства
- б) поражение в Первой мировой войне
- в) революции в Европе, Америке и Азии
- г) стремление свергнутых классов ликвидировать советскую власть

22. Заключение Брестского мира привело

- а) к поражению Антанты
- б) к созданию прочного союза между советской Россией и Германией
- в) к потерям советской Россией значительной территории
- г) к выходу Германии из войны

23. В годы гражданской войны главой советского правительства был

- а) Г.В. Чичерин
- б) Г.Е. Зиновьев
- в) Я.М. Свердлов
- г) В.И. Ульянов

24. Продовольственная диктатура в российской деревне была введена

- а) в декабре 1917 г.
- б) весной 1918 г.
- в) в конце 1918 г.
- г) в январе 1919 г.

25. Первая мировая война завершилась

- а) поражением Германии и ее союзников
- б) выходом России из войны
- в) распадом Британской империи
- г) ликвидацией колониальной зависимости

26. В 1918–1919 гг. произошли революции

- а) в Венгрии
- б) в Германии
- в) в Финляндии
- г) во всех вышеперечисленных странах

27. Политика «военного коммунизма» –

- а) «левая политика правыми руками»
- б) политика большевиков весной 1918 г.
- в) попытка ускоренного перехода к коммунизму с помощью чрезвычайных мер
- г) продовольственная диктатура, создание продотрядов и комбедов

28. Элементы политики «военного коммунизма» (укажите не менее двух ответов).

- а) национализация
- б) приватизация
- в) отмена выкупных платежей
- г) продразверстка

Тема 8. Мир между двумя войнами: основные тенденции, противоречия, проблемы (1918 – 1939гг.).

Вопросы семинарского занятия

1. Кризис Европейской цивилизации и поиски выхода из него.
 - американский вариант (новый курс Рузвельта);
 - германский вариант (фашизм).
2. Советская Россия - СССР: поиски путей социально-экономического развития.
 - образование СССР;

- НЭП: сущность и результаты;
- форсированное строительство социализма в СССР: ход и результаты.
- формирование режима личной власти И.В. Сталина.

Тесты

1. В середине 1920-х гг. страны Западной Европы
 - а) вступили в длительную полосу кризиса
 - б) переживали резкий всплеск политической активности населения
 - в) вступили в полосу стабильности

2. В 1920–1921 гг. в советской России
 - а) разразился голод
 - б) поставлено под вопрос сохранение власти большевиков
 - в) возник кризис в РКП (б)
 - г) все вышеперечисленное

3. Одной из причин восстания в Кронштадте в 1921 г. стало недовольство его участников
 - а) приватизацией промышленности
 - б) переходом к общинному землевладению
 - в) системой насильственного изъятия продовольствия у крестьян

4. Модель международных отношений между двумя мировыми войнами называлась
 - а) Сен-Жерменской
 - б) Версальско-Вашингтонской
 - в) Севрской
 - г) «14 пунктов» В. Вильсона

5. Черты модели нэповской организации общества (укажите не менее двух ответов).
 - а) административно-рыночная система хозяйства
 - б) отсутствие государственной собственности на крупную промышленность
 - в) поощрение роста индивидуального крупного товарного хозяйства в деревне
 - г) хозрасчет в промышленности на уровне трестов

6. Предпосылка образования СССР –
 - а) устойчивое международное положение молодых советских республик
 - б) отсутствие экономического разделения труда между различными районами
 - в) общность исторических судеб народов многонационального государства

7. Автором плана вхождения республик в состав РСФСР на правах автономных был
 - а) В.И. Ленин
 - б) Л.Д. Троцкий
 - в) Л.Б. Каменев
 - г) И.В. Сталин

8. Принцип создания СССР.

- а) республики ведают вопросами внешней политики
- б) право республик на самоопределение вплоть до отделения
- в) республики входят в РСФСР на правах автономных
- г) республики имеют собственные вооруженные силы

9. В состав СССР в 1922 г. наряду с РСФСР вошла

- а) ЗСФСР
- б) Киргизская ССР
- в) Литва

10. В соответствии с Конституцией СССР 1924 г. высшим органом власти был

- а) Совет Союза
- б) съезд Советов СССР
- в) ЦИК СССР
- г) Совнарком СССР

11. Причины внутрипартийной борьбы в СССР в 1920-е гг. (укажите не менее двух ответов).

- а) появление в партийном руководстве различных предложений о преодолении хозяйственных затруднений
- б) переход лидеров на социал-демократические позиции
- в) борьба за власть
- г) установление в стране плюралистической общественной модели

12. Установите последовательность.

- а) «новая» оппозиция
- б) борьба с Л.Д. Троцким
- в) правый уклон в ВКП (б)
- г) «троцкистско-зиновьевская» оппозиция

13. Новая экономическая политика включала в себя

- а) замену продразверстки натуральным налогом
- б) разрешение товарно-денежных отношений
- в) частичную денационализацию промышленности
- г) все вышеперечисленное

14. Причина кризисов нэпа –

- а) отказ от монополии внешней торговли
- б) перенасыщение рынка иностранными кредитами
- в) низкая товарность аграрного сектора

15. Противоречие нэпа –

- а) противоречие между ростом иностранных займов и возможностями промышленности

- б) противоречие между «Крестьянским союзом» и частнопредпринимательским сектором
- в) противоречие между многообразием социальных интересов и авторитаризмом большевиков

16. В 1920-е гг. в СССР задачу обучения взрослого населения грамотности осуществляли

- а) ревкомы
- б) чоны
- в) ликбезы

17. Цели индустриализации в СССР (укажите не менее двух ответов).

- а) ликвидация частного сектора
- б) создание мощной тяжелой промышленности
- в) окончательный перевод легкой промышленности на рыночные отношения
- г) преодоление экономической отсталости
- д) строительство Транссибирской железной дороги

18. Источники накопления средств для проведения индустриализации (укажите не менее двух ответов).

- а) экспорт хлеба
- б) денежная эмиссия
- в) займы у населения
- г) привлечение средств частных инвесторов внутри страны
- д) иностранные займы

19. В СССР форсированная индустриализация начала осуществляться

- а) в начале 1920-х гг.
- б) в конце 1920-х гг.
- в) в середине 1930-х гг.

20. Цели коллективизации сельского хозяйства в СССР (укажите не менее двух ответов).

- а) обобществление производительных сил деревни
- б) приватизация земельных наделов
- в) расширение привилегий крестьян
- г) обеспечение бесперебойного снабжения городов и армии продовольствием

21. Мировой экономический кризис разразился

- а) в 1928–1930 гг.
- б) в 1928–1932 гг.
- в) в 1929–1933 гг.
- г) в 1931–1933 гг.

22. Д. Кейнс для выхода из мирового экономического кризиса предлагал

- а) отменить институты социального партнерства

- б) сузить сферу потребления и спроса
- в) создать государственный механизм экономического регулирования
- г) все вышеперечисленное

23. Установите последовательность.

- а) замена продразверстки натуральным налогом
- б) начало коллективизации сельского хозяйства
- в) образование СССР
- г) переход к форсированной индустриализации

24. В 1924–1930 гг. Совнарком СССР возглавлял

- а) И.В. Сталин
- б) А.И. Рыков
- в) Л.Б. Каменев
- г) В.В. Куйбышев

25. Какое событие произошло позже других?

- а) Рижский мир
- б) разрыв дипломатических отношений между Англией и СССР
- в) «полоса» дипломатического признания СССР
- г) Генуэзская конференция

26. Г.Е. Зиновьев, Н.И. Бухарин

- а) руководили внешней политикой
- б) возглавляли Социнтерн
- в) были лидерами оппозиции
- г) все вышеперечисленное

27. Установите соответствие.

- | | |
|---------------------|-------------------------------------|
| а) И. Бунин | 1) художник |
| б) В. Пудовкин | 2) скульптор |
| в) И. Шадр | 3) кинорежиссер |
| г) К. Петров-Водкин | 4) Нобелевская премия по литературе |
| | 5) архитектор |

28. Пролеткульт

- а) выступал за плюрализм в художественном творчестве
- б) предлагал утверждение в обществе особой пролетарской культуры
- в) декларировал неизбежность возрождения дореволюционных традиций искусства

29. Голод 1932–1933 гг. в СССР возник

- а) отчасти из-за погодных условий
- б) по причине тяжелого материального положения крестьян
- в) из-за хлебозаготовок, проводимых по принципу продразверстки
- г) все вышеперечисленное

30. В 1933 г. к власти в Германии пришли

- а) социал-демократы
- б) коммунисты
- в) национал-социалисты

31. Дипломатические отношения между СССР и США были установлены

- а) в 1932 г.
- б) в 1933 г.
- в) в 1935 г.

32. Политику «нового курса» проводил

- а) К. Кулидж
- б) У. Гардинг
- в) Т. Рузвельт
- г) Ф. Рузвельт

33. Участники движения за перевыполнение производственного плана –

- а) рабфаковцы
- б) двадцатипятидесятники
- в) стахановцы
- г) выдвиженцы

34. В ходе первых пятилеток в СССР были построены (укажите не менее двух ответов)

- а) Кузнецкий металлургический комбинат
- б) нефтедобывающие предприятия в Западной Сибири
- в) автозавод в Куйбышеве
- г) Днепрогэс

35. В середине 1930-х гг. Народные фронты пришли к власти (укажите не менее двух ответов)

- а) в Испании
- б) в Италии
- в) во Франции
- г) в Англии

36. В ходе «культурной революции» в СССР

- а) установлено господство марксистско-ленинской идеологии
- б) в основном ликвидирована неграмотность
- в) создана интеллигенция нового типа
- г) все вышеперечисленное

37. Установите соответствие.

- а) С.М. Эйзенштейн 1) литература
- б) П.Л. Капица 2) театр
- в) В.Г. Ян 3) наука
- г) В.Э. Мейерхольд 4) кинематограф

44. В 1930-е гг. СССР предлагал создать в Европе систему

- а) вооруженного нейтралитета
- б) коллективной безопасности
- в) умиротворения агрессора

45. Установите последовательность.

- а) гражданская война в Испании
- б) Мюнхенское соглашение
- в) аншлюс Австрии

Тема 9. Вторая мировая война.

Вопросы семинарского занятия

1. Международные отношения накануне и в начале Второй мировой войны.
2. Основные этапы Второй мировой войны.
3. Великая Отечественная война советского народа.
 - цели и характер Великой Отечественной войны;
 - начальный период войны, Московская битва;
 - коренной перелом в Великой Отечественной войне (Сталинградская и Курская битвы).
 - завершающий период Великой Отечественной войны (1944-май 1945 гг.).
 - решающий вклад Советского Союза в разгром фашизма и милитаристской Японии, истоки и цена победы.

Тесты

1. Установите соответствие.

- | | |
|---|------------------|
| а) советско-финская война | 1) 1939 г. |
| б) присоединение Западной Украины и Западной Белоруссии | 2) 1940 г. |
| в) присоединение Бессарабии и Северной Буковины | 3) 1939–1940 гг. |
| г) договор СССР и Японии о нейтралитете | 4) 1941 г. |
| | 5) 1940–1941 гг. |

2. Советско-германский пакт о ненападении был подписан

- а) 23 августа 1939 г.
- б) 28 сентября 1939 г.
- в) 12 марта 1940 г.
- г) 13 апреля 1941 г.

3. Установите последовательность.

- а) «странная война»
- б) поражение Франции
- в) нападение Германии на Польшу

г) подписание Германией, Италией и Японией Тройственного пакта

4. Установите последовательность.

- а) исключение СССР из Лиги Наций
- б) срыв англо-франко-советских переговоров в Москве
- в) советско-германский договор «О дружбе и границе»

5. Сопротивление во Франции в годы Второй мировой войны возглавил (-о)

- а) маршал Петен
- б) генерал Шарль де Голль
- в) правительство Виши

6. Как назывался план нападения Германии на СССР?

- а) «Ост»
- б) «Тайфун»
- в) «Барбаросса»
- г) «Вайс»

7. Режим, установленный Германией на захваченных территориях, назывался

- а) коллаборационизм
- б) «новый порядок»
- в) «режим умиротворения»

8. В годы Великой Отечественной войны был создан

- а) Совет труда и обороны
- б) Государственный комитет обороны СССР
- в) Совет министров СССР
- г) Совет рабочей и крестьянской обороны

9. Причина поражения Красной армии в начальный период Великой Отечественной войны.

- а) оборонительный характер советской военной доктрины
- б) отсутствие информации о сосредоточении немецких войск у границ СССР
- в) переоценка возможностей политическими средствами предотвратить войну

10. Миф о непобедимости немецкой армии был окончательно развеян

- а) в сражении за Ленинград
- б) под Смоленском
- в) в битве за Москву
- г) при обороне Севастополя

11. Установите последовательность.

- а) военный парад на Красной площади в Москве
- б) взятие Ленинграда в кольцо блокады
- в) оборона Брестской крепости
- г) контрнаступление советских войск под Москвой

12. США вступили в войну

- а) по окончании Московской битвы
- б) после поражения Франции
- в) в результате событий у Эль-Аламейна
- г) после трагедии на военно-морской базе Перл-Харбор

13. Подписание 1 января 1942 г. в Вашингтоне 26 государствами декларации Объединенных Наций

- а) положило начало организации антигитлеровской коалиции
- б) решило вопрос о будущем устройстве Европы
- в) завершило процесс создания антифашистской коалиции

14. В годы Великой Отечественной войны начальником Генерального штаба Красной армии был

- а) И.С. Конев
- б) А.М. Василевский
- в) К.А. Мерецков
- г) И.Х. Баграмян

15. Весной 1942 г. наступательные операции Красной армии в районе Керчи и Харькова

- а) завершились победой советских войск
- б) привели к длительной стратегической паузе на фронте
- в) имели следствием переход стратегической инициативы к немецким войскам
- г) ослабили немецкое наступление на западном фронте военных действий

16. Командование фронтами в годы Великой Отечественной войны осуществляли (укажите не менее двух ответов)

- а) Г.К. Жуков, К.Е. Ворошилов
- б) А.В. Горбатов, С.М. Буденный
- в) С.К. Тимошенко, А.И. Егоров
- г) И.С. Конев, Н.Ф. Ватутин

17. Система передачи США займы и в аренду вооружений, продовольствия, различных товаров странам-союзницам называлась

- а) конвергенция
- б) ленд-лиз
- в) моноцентризм
- г) кооперация

18. Укажите хронологические рамки Сталинградской битвы.

- а) 19 ноября 1942 г.–2 февраля 1943 г.
- б) 17 июля 1942 г.–2 февраля 1943 г.
- в) 28 июля 1942 г.–2 февраля 1943 г.

19. Одним из руководителей партизанского движения был

- а) К.Е. Ворошилов
- б) В.Ф. Трибуц
- в) А.Г. Головкин

20. Укажите хронологические рамки Курской битвы.

- а) 5 июля–5 августа 1943 г.
- б) 12 июля–23 августа 1943 г.
- в) 5 июля 1942 г.–23 августа 1943 г.

21. Танковое встречное сражение в ходе Курской битвы состоялось

- а) в районе Орла
- б) в районе Прохоровки
- в) под Харьковом
- г) под Поньрями

22. К.К. Рокоссовский, М.М. Попов, В.Д. Соколовский в период Курской битвы

- а) руководили тыловым обеспечением войск
- б) были командирами отдельных боевых частей
- в) командовали фронтами

23. Первый салют в годы Великой Отечественной войны был дан в честь освобождения

- а) Харькова и Донбасса
- б) Белгорода и Орла
- в) Киева и Одессы

24. Операции «Рельсовая война» и «Концерт» (август–сентябрь 1943 г.) были проведены

- а) танковыми группами
- б) партизанами
- в) армейскими соединениями

25. Установите соответствие.

- | | |
|-------------------------|---|
| а) Московская битва | 1) начало коренного перелома в ходе войны |
| б) Сталинградская битва | 2) завершение коренного перелома в ходе войны |
| в) Курская битва | 3) крах немецкого плана «молниеносной войны» |

26. Важный фактор коренного перелома на советско-германском фронте –

- а) перестройка тыла на военный лад
- б) потеря Германией части Европы
- в) выход Италии из войны

27. Осенью 1943 г. Красная армия в ходе наступления (укажите не менее двух ответов)

- а) форсировала Днепр
- б) взяла Севастополь

- в) освободила Киев
- г) освободила Западную Украину

28. Решение об открытии второго фронта было принято

- а) на Крымской конференции
- б) во время визита У. Черчилля в Москву
- в) на Тегеранской конференции

29. Полное снятие блокады Ленинграда произошло

- а) в январе 1943 г.
- б) в декабре 1943 г.
- в) в январе 1944 г.

30. Операция по освобождению Белоруссии называлась

- а) «Кутузов»
- б) «Суворов»
- в) «Румянцев»
- г) «Багратион»

31. Второй фронт в Европе был открыт

- а) в декабре 1943 г.
- б) в июне 1944 г.
- в) в августе 1944 г.
- г) осенью 1944 г.

32. Главной целью боевых действий Красной армии осенью 1944 г. было

- а) взятие Минска
- б) освобождение Будапешта
- в) полное освобождение территории СССР от оккупантов

33. Главами делегаций СССР, Великобритании и США на Ялтинской конференции были

- а) И. Сталин, У. Черчилль, Г. Трумэн
- б) И. Сталин, У. Черчилль, Ф. Рузвельт
- в) И. Сталин, К. Эттли, Г. Трумэн

34. Война в Европе завершилась

- а) в апреле 1945 г.
- б) в мае 1945 г.
- в) в сентябре 1945 г.

35. Установите соответствие.

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| а) Тегеранская конференция | 1) ноябрь–декабрь 1943 г. |
| б) создание ООН | 2) апрель 1945 г. |
| в) Потсдамская конференция | 3) февраль 1945 г. |
| г) Ялтинская конференция | 4) август 1945 г. |
| д) атомные бомбардировки | |

США японских городов 5) июль–август 1945 г.

36. В годы Великой Отечественной войны

- а) установлено звание маршала
- б) учрежден орден Победы
- в) отменена карточная система
- г) все вышеперечисленное

37. Вторая мировая война завершилась

- а) 9 мая 1945 г.
- б) 9 августа 1945 г.
- в) 2 сентября 1945 г.

38. В годы Великой Отечественной войны трижды Героями Советского Союза стали (укажите не менее двух ответов)

- а) А.И. Покрышкин
- б) Л.А. Говоров
- в) И.Н. Кожедуб
- г) Р.Я. Малиновский

39. Факторы победы СССР в Великой Отечественной войне (укажите не менее двух ответов).

- а) межнациональное единство народов
- б) смена высшего политического руководства в годы войны
- в) патриотизм

40. Большие потери среди гражданского населения на оккупированной территории СССР объясняются (укажите не менее двух ответов)

- а) массовыми восстаниями населения против оккупационных властей
- б) жестокостью условий оккупационного режима
- в) коллаборационизмом части населения

41. Какая территория была включена в состав СССР после завершения Великой Отечественной войны?

- а) Западная Украина
- б) часть Восточной Пруссии
- в) Латвия

Тема 10. Мир в первое послевоенное десятилетие (1945 г. – середина 1950-х гг.).

Вопросы семинарского занятия

1. Геополитические изменения после Второй мировой войны.
2. «Холодная война» причины, сущность.
3. СССР в первое послевоенное десятилетие.

Тесты

1. После Второй мировой войны

- а) начался кризис и распад колониальной системы
- б) создан биполярный мир
- в) произошел раскол Европы
- г) все вышеперечисленное

2. Автором речи, положившей начало «холодной войне», был

- а) Г. Трумэн
- б) Дж. Кеннан
- в) У. Черчилль
- г) К. Эттли

3. Политическая, экономическая, идеологическая конфронтация двух общественных систем в послевоенный период называется _____ .

4. В 1949 г.

- а) образована Китайская народная республика
- б) подписан договор о создании НАТО
- в) возникли ФРГ и ГДР
- г) все вышеперечисленное

5. Установите последовательность.

- а) война в Корее
- б) политический кризис в Венгрии
- в) начало «холодной войны»
- г) создание Организации Варшавского договора

6. План Маршалла способствовал восстановлению экономики

- а) СССР
- б) восточноевропейских стран
- в) стран Западной Европы
- г) все вышеперечисленное

7. В 1945–1953 гг. в СССР (укажите не менее двух ответов)

- а) восстановлена промышленность
- б) осуществлялось широкомасштабное жилищное строительство
- в) возобновлены репрессии
- г) отменены льготы для партийно-государственных работников

8. Постановление ЦК ВКП (б) «О журналах «Звезда» и «Ленинград» (август 1946 г.) подвергло критике творчество

- а) Д. Шостаковича, С. Прокофьева
- б) С. Герасимова, С. Эйзенштейна
- в) А. Ахматовой, М. Зощенко

9. Какое событие произошло позже других?

- а) первое испытание советской атомной бомбы

- б) переименование ВКП (б) в КПСС
- в) преобразование Совнаркома СССР в Совет министров СССР

10. Во второй половине 1940-х– начале 1950-х гг. в СССР (укажите не менее двух ответов)

- а) велась разработка новой Конституции СССР и программы партии
- б) репрессированные народы возвращались в места прежнего проживания
- в) произошел отказ от прежнего курса в отношении сельского хозяйства
- г) проводилась кампания по борьбе с космополитизмом

11. Внешнюю политику СССР в 1945–1953 гг. характеризует

- а) расширение культурного обмена со странами Западной Европы
- б) усиление влияния СССР в Восточной Европе
- в) ведущая роль в восстановлении Западной Европы

Тема 11. Мир в условиях НТР и «холодной войны».

Вопросы семинарского занятия

1. НТР и ее влияние на ход исторического развития.
2. СССР в условиях развития НТР и «холодной войны»: успехи и проблемы (сер. 1950-х – сер. 1980-х гг.).
 - а) рождение и крах «оттепели»;
 - б) 1960-е – сер. 1980-х гг.: достижения проблемы, противоречия.

Тесты

1. Укажите событие, произошедшее раньше других.
 - а) полет Ю.А. Гагарина в космос
 - б) создание совнархозов
 - в) отставка Н.С. Хрущева
 - г) начало освоения целинных и залежных земель
2. Характерными чертами внутривнутриполитического развития СССР в 1953–1964 гг. были (укажите не менее двух ответов)
 - а) отмена всех цензурных ограничений
 - б) борьба за власть внутри высшего руководства страны
 - в) реабилитация репрессированных
 - г) развитие личных подсобных хозяйств
3. Укажите понятие, не относящееся к периоду правления Н.С. Хрущева
 - а) совнархозы
 - б) реабилитация
 - в) развитой социализм
 - г) мирное сосуществование

4. Относительная либерализация во внутренней и внешней политике СССР в 1953–1964 гг. называлась _____ .

5. Административно-экономическая реформа 1957 г. предусматривала

- а) перевод промышленности и сельского хозяйства на самокупаемость
- б) переход к территориальному принципу управления
- в) количественный рост министерств
- г) все вышеперечисленное

6. Качественное преобразование производительных сил на основе превращения науки в ведущий фактор общественного производства называется _____ .

7. Последствия научно-технической революции (укажите не менее двух ответов).

- а) возрастание доли населения в аграрном секторе
- б) сокращение сферы обслуживания
- в) рост производительности труда
- г) изменения в социальной структуре общества

8. На XX съезде КПСС Н.С. Хрущев в докладе «О культуре личности и его последствиях» обвинил в массовых репрессиях

- а) политический режим в СССР
- б) Сталина и Берия
- в) всех соратников Сталина

9. Во второй половине 1950-х – первой половине 1960-х гг. в СССР

- а) введены пенсии для колхозников
- б) расширены права союзных республик
- в) значительно возросли темпы жилищного строительства
- г) все вышеперечисленное

10. XX съезд КПСС

- а) обосновал тезис о мирном существовании как форме классовой борьбы
- б) закрепил принцип конвергенции
- в) провозгласил преимущество общечеловеческих ценностей над классовыми

11. Президентом США во время Карибского кризиса был

- а) Л. Джонсон
- б) Р. Никсон
- в) Дж. Кеннеди

12. Во внешнеполитической области Н.С. Хрущев

- а) отказался от диктата в отношениях с социалистическими странами
- б) нормализовал отношения с Югославией
- в) добился сокращения запасов атомного оружия в мире

13. Во второй половине 1950-х гг. отношения внутри социалистического лагеря обострились

- а) по причине прекращения помощи от СССР
- б) из-за критики культа личности Сталина
- в) вследствие ликвидации СЭВ

14. Даты 1957 г. и 1961 г. отражают события, связанные

- а) с принятием пятилетних планов
- б) с изменениями Конституции СССР
- в) с запуском космических кораблей

15. Под давлением власти от Нобелевской премии отказался

- а) М.А. Шолохов
- б) Б.Л. Пастернак
- в) А.И. Солженицын
- г) Л.В. Канторович

16. Смещение Н.С. Хрущева с партийных и государственных постов

- а) обусловлено возникшими экономическими и социальными проблемами в стране
- б) связано с его личными качествами
- в) вызвано просчетами в реализации внешнеполитического курса
- г) все вышперечисленное

17. Реформа 1965 г. в области промышленного производства в СССР предусматривала

- а) укрепление территориального принципа управления
- б) сочетание централизации руководства с расширением хозяйственной самостоятельности предприятий
- в) рост числа обязательных плановых показателей

18. Реформа 1965 г. в области сельского хозяйства СССР предусматривала

- а) увеличение количества отчетных показателей
- б) усиление материальной заинтересованности работников в росте производства
- в) повышение ставки подоходного налога

19. Экономическими реформами в СССР второй половины 1960-х гг. руководил

- а) А.И. Микоян
- б) П.Е. Шелест
- в) А.Н. Косыгин
- г) А.Н. Шелепин

20. Результат экономической реформы в СССР второй половины 1960-х гг. –

- а) преимущественное развитие легкой промышленности
- б) увеличение производства промышленной и сельскохозяйственной продукции
- в) децентрализация управления экономикой

21. Причина неудачи экономических реформ в СССР второй половины 1960-х гг. –

- а) территориальный принцип управления народным хозяйством
- б) открытое противодействие со стороны широких слоев населения
- в) противоречие между директивной экономикой и расширением самостоятельности трудовых коллективов
- г) противоречие между СССР и западными странами из-за форм и сроков реформ

22. В начале 1970-х гг. СССР и США

- а) заключили договор об ограничении стратегических наступательных вооружений (ОСВ-1)
- б) договорились о ликвидации американских военных баз в Европе
- в) сняли все ограничения в сфере кредитования и торгового оборота
- г) все вышеперечисленное

23. 1970-е гг. в международных отношениях называют периодом

- а) конфронтации
- б) конвергенции
- в) разрядки

24. Понятие «доктрина Брежнева» означало

- а) установление партнерских отношений с НАТО
- б) право на вторжение в союзные страны под предлогом защиты социализма
- в) предоставление восточноевропейским странам полной свободы во внутренней и внешней политике

24. Характерными чертами советской экономики 1970-х–начала 1980-х гг. были (укажите не менее двух ответов)

- а) ослабление директивного начала в управлении экономическими процессами
- б) привлечение иностранного капитала
- в) ориентация на увеличение экспорта природно-сырьевых ресурсов
- г) нарастание кризисных явлений в отраслях народного хозяйства

Тема 12. Мир на рубеже XX-XXI вв.

Вопросы семинарского занятия

1. Глобализация общественно-исторических процессов на рубеже тысячелетий.

2. СССР на пути кардинального реформирования общества – «перестройка»: замыслы, ход, результаты (сер. 1980-х гг. – 1991 г).

3. Развал СССР и его геополитические последствия.

4. Россия и мир в начале XXI в.

5. Результаты становления однополярного мира. Глобальная цивилизация или столкновение цивилизаций?

Тесты

1. Процесс формирования единого общемирового финансово-информационного пространства на основе новых технологий – _____ .

2. Достоинство глобализации –

- а) рост количества и качества продукции на мировых рынках
- б) возрастание масштабов миграции населения
- в) влияние массовой культуры

3. Интеграция в современном мире сопровождается

- а) резким уменьшением разрыва между богатым Севером и бедным Югом
- б) сокращением рисков для мировой экономики
- в) усилением конкурентной борьбы

4. Проявление глобализации в международных отношениях –

- а) жесткий контроль над финансово-экономическими потоками
- б) укрепление национально-государственного суверенитета
- в) распространение западных стандартов

5. Глобальная проблема современности –

- а) этнографическая
- б) демографическая
- в) инвестиционная
- г) диверсификация

6. В начале XXI в. в России

- а) снижен пенсионный возраст
- б) началась административная реформа
- в) принята новая Конституция
- г) все вышеперечисленное

7. В.В. Путин впервые избран президентом России

- а) в 1999 г.
- б) в 2000 г.
- в) в 2001 г.
- г) в 2003 г.

8. Авторы гимна современной России (укажите не менее двух ответов).

- а) Р. Рождественский
- б) С. Михалков
- в) А. Вознесенский
- г) А. Александров

9. В начале XXI в. ведущие позиции в российской экономике занимает

- а) оборонно-промышленный комплекс
- б) малое предпринимательство
- в) добыча природно-сырьевых ресурсов

10. Одно из ведущих мест в современной мировой экономике принадлежит

- а) Сингапуру
- б) Венесуэле
- в) Китаю
- г) Греции

11. Позже других возникла политическая партия

- а) КПРФ
- б) «Единая Россия»
- в) «Яблоко»
- г) ЛДПР

12. Лауреаты Нобелевской премии (укажите не менее двух ответов) –

- а) Е. Евтушенко
- б) А. Абрикосов
- в) В. Гинзбург
- г) В. Пелевин

13. Приоритетные национальные проекты в России в начале XXI в. (укажите не менее двух ответов).

- а) здравоохранение
- б) энергетика
- в) образование
- г) банковское дело

14. Установите последовательность.

- а) избрание Д.А. Медведева президентом России
- б) создание семи федеральных округов в РФ
- в) «монетизация» льгот правительством М.Е. Фрадкова

15. На международные отношения начала XXI в. серьезное влияние оказала (-и)

- а) ситуация в Восточной Европе
- б) северокорейская проблема
- в) террористические акты в США

16. В начале XXI в. западные страны провели военные операции (укажите не менее двух ответов)

- а) в Греции
- б) в Ираке
- в) в Афганистане
- г) в Северной Корее

17. Глава правительства России в 2008–2012 гг.

- а) Д.А. Медведев
- б) М.Е. Фрадков
- в) В.В. Путин
- г) М.М. Касьянов

18. Мировой финансово-экономический кризис начался

- а) в 2007 г.
- б) в 2008 г.
- в) в 2009 г.

19. Современная Россия решает задачу

- а) формирования гражданского общества
- б) преобразования плановой экономики в рыночную
- в) развития этатизма и коммунальных ценностей

20. Россия вступила во Всемирную торговую организацию

- а) в 2009 г.
- б) в 2010 г.
- в) в 2012 г.

21. В начале 2010-х гг. революции и гражданские войны охватили (укажите не менее двух ответов)

- а) ЮАР, Камбоджу
- б) Ливию, Сирию
- в) Таиланд, Сингапур, Малайзию
- г) Тунис, Египет, Йемен

22. Экологическая проблема

- а) проявилась в отдельных странах
- б) имеет глобальный характер
- в) искусственно создана СМИ

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине

Кадровая политика и кадровое планирование

Тема 1 Государственная кадровая политика

Вопросы для обсуждения

1. Кадровая политика государства: понятие, сущность и основные элементы.
2. Субъекты и объекты кадровой политики государства.
3. Основные принципы государственной кадровой политики.
4. Механизм реализации государственной кадровой политики.
5. Подходы к формированию государственной кадровой политики.
6. Государственная кадровая политика РФ.
7. Кадровая политика организации: понятие и сущность.
8. Цели и задачи современной кадровой политики.

Анализ практико-ориентированных заданий, логических задач

Кейс 1. Джон Смит является директором киевского филиала многонациональной фармацевтической компании. Филиал был образован на базе местного завода, приобретенного компанией. Один из приоритетов Джона создание системы управления персоналом. Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами психологического тестирования, платы за знания, 360-градусной аттестации.

Работая в течение двух недель с восьми утра до девяти вечера Джон Смит пытался изучить систему управления персоналом, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату оказалось, что завод практически имел формальных (закрепленных в процедурах) методов управления человеческими ресурсами, а те немногие, что существовали кардинально отличались от представлений Смита о современном управлении персоналом. Джон выяснил, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, на заводе не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получают сдельную заработную плату, а сотрудники администрации должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% оклада. Фактический размер премии определяется директором завода и для 95% сотрудников составляет. 40% оклада. Индексация заработной платы производится по решению директора в тот момент, когда, по его словам, "ждать больше нельзя". Во время бесед с руководителями завода, терпящим значительные убытки, Джон попытался поднять тему изменений в области управления персоналом, однако поддержки не получил его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая "оставить все как есть до лучших времен" в области управления персоналом,

выдвигая в качестве основного аргумента "особые местные условия". Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Киеве уже два года, Смит получил похожий совет "не связываться в безнадежное дело".

Вопросы:

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления персоналом? Если "да", то почему?
2. Чем объясняется позиция руководителей завода?
3. Что может сделать в данной ситуации Джон Смит?
4. Предложите систему управления персоналом для данной организации и план по ее внедрению.

Кейс 2. Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программ руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались "инструктажем на рабочем месте". Большинство из их работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны от инженеров-механиков до хирургов.

Вопросы:

- С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
- Порекомендуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения?
- Как оценить эффективность данной программы обучения?
- Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы ?

Тема 2 Основные принципы и механизмы реализации государственной кадровой политики

Вопросы для обсуждения

1. Современные проблемы государственной кадровой политики.
2. Негативные явления работы государства с кадрами.
3. Понятие принципов государственной кадровой политики.
4. Основные подходы к определению сущности механизма кадровой политики.
5. Модель механизма реализации государственной кадровой политики.

6. Классификация механизмов реализации государственной кадровой политики.

Анализ практико-ориентированных заданий, логических задач

Задание 1. Кадровая политика за рубежом

Япония

Кадровая служба крупной зарубежной компании, как правило, начинает работу со студентами - будущими специалистами, когда они учатся в университетах на 2 - 3 курсах. Выявляются молодые люди, проявляющие определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего развития фирмы. С ними начинают работу. Их приглашают на лекции, которые читают специалисты и руководители заинтересованной фирмы. Эти лекции посвящены истории предприятия, динамике изменений в производстве продукции и самой фирмы, прогнозам на будущее. В процессе таких занятий студентам прививается чувство патриотизма в отношении той фирмы, которая намеревается предоставить в дальнейшем работу. Студенты, наблюдаемые кадровой службой и являющиеся кандидатами для работы в фирме, подвергаются тестам (тесты письменные). Одолевшие тесты проходят собеседование. Изучается состояние здоровья, и специалисты службы выясняют, не был ли кандидат причастен к какой-либо предосудительной деятельности. Будущие менеджеры должны иметь отличную биографию. Положительным фактором при приеме на работу является положение на фирме, куда оформляется на работу кандидат.

В фирме "Хитачи" все новички в течение двух месяцев изучают курс "Введение в должность". Молодых людей - будущих работников фирмы - приглашают на различные мероприятия - это дни качества, годовой отчет и т.п. Во время каникул они работают в фирме на различных должностях, во-первых, это дает возможность стажировки, во-вторых, это дает возможность заработать деньги. После окончания университета и поступления на работу за каждым молодым специалистом закрепляется так называемый "крестный отец" - это нечто вроде нашего наставника, но с гораздо более широкими полномочиями. "Крестный отец" - это обычно менеджер среднего звена управления. "Крестный отец" должен быть выпускником того же высшего учебного заведения, что и его подопечный - это обязательное условие. "Крестный отец" помогает новичку адаптироваться на рабочем месте, помогает разрешить возможные конфликты, бывает у своих подопечных дома, знает состав семьи, круг друзей и знакомых, в курсе планов молодого человека, знает его хобби, знает о нем все. И если в кадровой службе решается вопрос о перемещении специалиста, то в этом случае мнение "крестного отца" является решающим. Такое кураторство осуществляется до 35 лет. При такой системе при тщательной проверке данных, необходимых для отправления функций на какой-либо должности, проскочить практически невозможно. Каждый работник таких фирм, как "Хитачи" и "Мацусита", имеет на руках документ, который называется "Главные принципы фирмы".

Основными в этом документе являются три положения: искренность, дух оптимизма и гармония. Этот документ носит нормативный характер и свидетельствует о том, каким образом японцы относятся к своей работе в фирме. В частности, в документе сказано, что даже если на минуту прекращена работа - это позор для работника фирмы. Менеджеры и "Хитачи", и "Мацусита" работают значительно эффективнее, чем менеджеры в других фирмах Японии и даже мире.

США

Последние два десятилетия в США характеризовались тем, что на первые роли в фирмах котируются лица, имеющие кроме необходимых знаний еще и ученую степень доктора или магистра. А за последние пять лет двадцатого века проявилась и еще одна особенность: на первые роли предпочтение отдается директорам по управлению персоналом. Умение работать с людьми оценивается выше всех других умений. Несколько лет назад к нам в страну приезжал в порядке обмена научными связями президент американской фирмы "Литтон-Индастриз" Роберт Эш. "Литтон-Индастриз" - одна из крупнейших компаний США. 120 тысяч работающих, десятки отделений на территории страны и за рубежом. Фирма специализируется на выпуске многономенклатурной продукции. Роберт Эш имел ученую степень доктора, являлся автором ряда книг в области менеджмента. В Москве его попросили прочесть цикл лекций, поделиться опытом работы в фирме. Что же рассказал Эш о кадровой политике своей фирмы? Он сказал: "В нашу фирму с большим удовольствием идут молодые люди, чем любую другую. Несмотря на то, что по началу мы платим меньше, чем другие фирмы. В чем же дело? Наша фирма открывает перспективы и гарантирует продвижение по службе. Принятые в фирму молодые люди подвергаются испытаниям на предприятиях фирмы от 6 месяцев до года. Молодой специалист зачисляется на какую-либо должность для получения заработной платы. Но его ежемесячно перемещают на разные должности: месяц мастером в цехе, месяц в отделе маркетинга или в отделе рекламы, месяц технологом-конструктором и т.д. За каждым молодым специалистом закрепляется куратор - это один из менеджеров высшего эшелона руководства, который на каждом этапе проверки ставит перед испытуемым задачи производственного характера и по результатам решения выставляет в специально заведенный дневник оценку. Получившие в процессе испытаний на всех этапах проверки положительные оценки попадают в резерв на выдвижение. Кадровая служба разрабатывает для резерва на выдвижение планы развития на 3 - 5 лет вперед. Эти планы включают в себя перемещение по горизонтали и вертикали. Перед каждым перемещением предусматривается повышение квалификации с отрывом либо без отрыва от производства. Планируются командировки за границу для изучения передового опыта в других странах, предусматриваются стажировки на различных должностях и практикуется замещение различных работников на время отпуска, болезни и т.п." Профессиональная мобильность рассматривается в США как явление положительное. Инженер, который в

течение 20 лет работал в четырех фирмах, ценится выше, чем тот, который все эти годы работал в одной должности. Работая долгое время в одной должности, работник ограничивает свой кругозор рамками одного участка работы, он свыкается с недостатками, перестает обогащать управление новыми методами, формами, и его работа превращается в шаблон и штамп.

И наоборот, сменивший много мест работы имеет возможность сравнивать ситуации, быстро адаптируется к новым условиям работы.

Ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Проанализируйте особенности кадровой политики на зарубежных предприятиях?

2. В чем заключаются особенности национальных моделей кадрового менеджмента?

Задание 2. Проведите сравнительный анализ на основе сопоставления этнокультурных особенностей управления персоналом различных стран через такие элементы, как традиции, корпоративные принципы, мотивации, оплата труда, оценка персонала, нововведения, расстановка кадров, недостатки.

Задание 3. Вы – молодой специалист, закончивший вуз по направлению «Менеджмент», прочитали в газете объявление о наборе в организацию специалистов вашего профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю. Вам необходимо составить резюме.

Задание 4. В организации существует противостояние между группами сотрудников. Представители первой группы – сотрудники, работающие в организации много лет, имеющие опыт и знания в профессиональной сфере на уровне, признанном в профессиональной среде. Вторая группа представлена специалистами не старше 30 лет, активно использующими оборудование и постоянно настаивающими на смене техники на более совершенные модели. Та и другая группа считает, что оппоненты совершенно некомпетентны в тех вопросах, по которым обострено противостояние. Каждая из групп стремится всеми способами «выдавить» другую группу из организации. В чем состоит основная причина конфликта? Что произойдет с организацией, если ее покинет одна из конфликтующих групп? Предложите план мероприятий по разрешению конфликта и урегулированию ситуации.

Задание 5. Руководитель решил мотивировать своего сотрудника, предложив ему новую творческую задачу, выполнение которой будет способствовать его более полной самореализации. Однако вместо повышения эффективности подчиненного, как предполагал руководитель, между ними возник конфликт. Руководитель предложил своему сотруднику разработать проект по новому направлению деятельности организации. Однако обычно ответственный и обязательный сотрудник выразил сопротивление этой задаче. В качестве протеста он приводил такие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются».

Разрабатывать новый проект означает вступить в «зону некомпетентности», и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит организации постоянную прибыль». Как вы думаете, в чем состоит причина конфликта между руководителем и начальником отдела? Какую ошибку совершил руководитель при выборе способа мотивации своего сотрудника?

Задание 6. Руководителем небольшой, но динамично развивающейся компании была сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных и нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: «Если сотрудник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на компанию, что будет способствовать ее развитию». В течение полутора лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в компании не было. В результате за короткое время организация потеряла самых активных и успешных сотрудников. Как вы думаете, в чем заключалась ошибка руководителя? Какие решения в этой ситуации можно было бы предпринять, чтобы стабилизировать наиболее ценных сотрудников?

Задание 7. В одной компании рабочие высказывали острую неудовлетворенность заработной платой. Несмотря на то, что их претензии были обоснованными, финансовые возможности компании в тот момент не позволяли увеличить заработную плату. Перед руководством встала задача мотивации рабочих при помощи нематериальных факторов. При этом следовало иметь в виду, что каждый рабочий трудился на своем участке и конечного результата своего труда видеть не мог. Для того, чтобы нейтрализовать неудовлетворенность персонала или снизить ее уровень, в цеху была организована выставка лучших работ (светильников) наиболее квалифицированных рабочих с указанием, на какой выставке эта продукция была представлена. Кроме того, в цеху были вывешены фотографии крупных компаний, которые купили эти светильники. При помощи таких, в общем-то, не дорогостоящих мер неудовлетворенность рабочих своей заработной платой на некоторый период была снижена. Какие мероприятия вы еще могли бы предложить в данной ситуации, чтобы снизить неудовлетворенность рабочих низким уровнем заработной платы, если повысить ее компания пока не может?

Задание 8. Определите преимущества и недостатки различных субъектов оценки результатов деятельности сотрудников, заполнив следующую таблицу: Субъект оценки Преимущества Недостатки

Задание 9. Определите достоинства и недостатки основных методов подбора персонала, заполнив следующую таблицу: Метод подбора персонала Достоинства Недостатки

Задание 10. Управление персоналом — одна из сфер менеджмента, где этика управления является основой предупреждения и разрешения как

производственных, так и социальных конфликтов. Например, в ситуации, когда наниматель, заботясь об эффективном развитии организации, вынужден вкладывать средства в профессиональную подготовку своего персонала. Дело это дорогостоящее и, предположим, наниматель А может предпочесть, чтобы наниматель В занимался профессиональным обучением работников, а потом он, наниматель А, мог переманить к себе готовых специалистов. Head hunting («охота за головами», или переманивание) — достаточно распространенный способ решения кадровых проблем. Однако и наниматель В может рассуждать аналогичным образом. Но если каждый будет рассуждать подобным образом, то в итоге они попадут в ситуацию, которая не устроит никого. Рынок труда лишится профессионально подготовленных кадров. Поясните, чем, по вашему мнению, может быть продиктовано решение предпринимателей А и В вкладывать средства в обучение своего персонала: эгоистической заботой о собственной прибыли или альтруистическими целями поддержания высокого профессионального уровня рынка труда.

Задание 11. В свое время был у меня замечательный подчиненный: прекрасный работник, исполнительный, скромный. Назовем его Федоров. Платили Федорову до обидного мало, и я, понимая, что это несправедливо, чувствовал себя перед ним неловко. При первой же возможности, с открытием вакансии, я предложил ему новую, лучше оплачиваемую должность. Однако на мое предложение о прибавке к заработку Федоров отреагировал как-то странно: поблагодарил, сказал, что подумает, а на следующий день отказался. Какая могла быть причина этого?

Задание 12. Фирма, поставляющая медицинское оборудование, получила заказ на партию медицинских приборов от нового заказчика. Счет был оплачен, партия поступила на склад, осталось позвонить заказчику и известить о поступлении товара. В этот момент в фирму позвонил давний и очень важный для фирмы постоянный заказчик и, договариваясь о возможности будущего заказа, упомянул, что хотел бы приобрести небольшое количество (две коробки) тех же приборов. Сотрудник фирмы, не задумываясь, ответил, что заказ будет выполнен сразу, и выслал счет. Но оказалось, что у завода-изготовителя сейчас этих приборов больше нет и все, чем фирма может располагать в данный момент, это партия, которая находится на ее складе. Завод сможет поставить приборы через две-три недели. Мнения сотрудников фирмы разошлись. Одни полагали, так как счет оплачен, надо немедленно отправить первому заказчику его партию приборов, а перед вторым заказчиком извиниться. Другие говорили, что терять стратегического клиента нелепо, и что надо взять две коробки из партии со склада, извиниться перед первым клиентом, сослаться на неурядицы на заводе-изготовителе и попросить подождать две-три недели. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт, кто выступит в этом случае сторонами конфликта? Если да, то укажите стороны конфликта и его вид, покажите на схеме пары

конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, а также статус и ресурсы сторон. Как можно урегулировать эту ситуацию?

Тема 3 Теоретические основы кадровой политики организации

Вопросы для обсуждения

1. Кадровая политика организации: понятие и сущность.
2. Цели и задачи современной кадровой политики.
3. Субъекты и объекты кадровой политики организации.
4. Элементы кадровой политики организации.
5. Основные направления кадровой политики, их особенности, проявления в текущей деятельности менеджеров.
6. Факторы, определяющие содержание кадровой политики.
7. Пассивная, активная, реактивная, превентивная кадровая политика.
8. Особенности реализации кадровых процессов при открытой и закрытой кадровой политике.
9. Зависимость кадровой политики от стадий жизненного цикла предприятий.

Тестовое задание

1. Кадровая политика – это:
 - а) совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом;
 - б) экономико-политический термин, предмет интересов современной общей теории систем, психологии труда, эргономики и социологии.
 - в) специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.
2. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):
 - а) ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
 - б) распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
 - в) ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.
3. Какой вид кадровой политики характеризуется развитыми кадровыми службами, не имеющими целостной программы прогнозирования развития персонала:
 - а) превентивная кадровая политика;
 - б) активная кадровая политика;

- в) пассивная кадровая политика;
- г) реактивная кадровая политика

4. К основным характеристикам кадровой политики в компании, относятся:

- а) философия фирмы в отношении работников; круг односторонних функций и процедур по работе с персоналом; связь с тактикой;
- б) ориентация на кратковременное планирование; значимость роли персонала; связь со стратегией; приоритет управления персоналом;
- в) связь со стратегией; ориентация на долговременное планирование; значимость роли персонала; философия фирмы в отношении работников; круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.

5. К этапам кадровой политики относят:

- а) инициация, разработка, реализация;
- б) нормирование, программирование, мониторинг;
- в) программирование, нормирование, моделирование.

6. Человеческий фактор, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, рабочая сила, работники, персонал, кадры являются:

- а) субъектами кадровой политики;
- б) клиентами кадровой политики;
- в) объектами кадровой политики.

7. К основным направлениям кадровой политики относят (при необходимости указать несколько):

- а) демографическая политика;
- б) политика в области образования;
- в) политика в области занятости;
- г) политика в области труда и заработной платы;
- д) социальная политика.

8. Социально-экономический аспект кадровой политики характеризуется:

а) обычаями, убеждениями, традициями, культурой национальных групп, общин и народов; учетом национальных особенностей в практике кадровой работы;

б) адекватными средствами к выбору профессии, получению образования, реальному трудоустройству, получению медицинской помощи, доступу к социальной защите и социальным услугам;

в) концентрированием внутри определенных границ, будь то организация, регион или страна, а также наличием политической и экономической систем, которые составляют общественно-политическую среду для кадровой работы.

Анализ практико-ориентированных заданий, логических задач

Задание 1. «Выбор при поощрении»

Что нужно знать для выполнения задания. Поскольку поощрение тесно вплетено в управление персоналом и в организационную ткань, его, как правило, увязывают со стажем работы, заслугами и соблюдением трудовой

дисциплины. Фактически оно настолько связано с организационным поведением, что очень немногие вопросы трудовой жизни можно обсуждать, не затрагивая аспекта поощрения. Начало ситуационного упражнения. Рассмотрев перечень форм поощрения работников, студенты должны самостоятельно составить собственный перечень предпочтений в части поощрения. Можно составить бесконечный перечень форм поощрения на производстве. В приведенном перечне перечислены некоторые из форм поощрения работников. Завершение упражнения.

Этап первый: 25 минут. Используя перечень, каждый участник должен составить списки внешних и внутренних форм поощрения.

Затем каждый должен проранжировать пункты перечня (начиная с наиболее значимых и заканчивая наименее важными). Из обоих списков необходимо проранжировать восемь наиболее важных форм поощрения. Сколько из них внешних и сколько внутренних? Этап второй: 30 минут. Идет обсуждение перечня поощрений в малых группах. Результаты ранжирования обсуждаются в группах. Какие наиболее существенные различия выявлены между индивидуальными и групповыми перечнями? Какова роль менеджера при решении вопроса о поощрении подчиненных? Какова цена ошибок, потенциальные проблемы?

Перечень некоторых форм поощрения работников:

- пикники с участием коллектива организации,
- призы,
- задания, требующие определенных навыков и профессионализма,
- возможность отличиться,
- самостоятельность в решении некоторых вопросов,
- надбавка к заработной плате,
- признательность,
- служебный автомобиль,
- оплата развлечений,
- улыбка менеджера,
- обратная связь о результатах,
- обратная связь о продвижении по работе,
- более просторный офис,
- более престижная работа,
- большая вовлеченность в работу,
- премия,
- оплата медицинского страхования,
- участие в принятии решений,
- путешествия за счет организации,
- разрешение выполнить работу от начала и до конца,
- оплаченный продолжительный отпуск,
- возможность приобрести акции организации,
- грант для оплаты учебы (в вузе, колледже),
- публичная похвала,
- престижное место для парковки машины,

оплаченный обед для семьи в ресторане,
возможность пользоваться в выходные дни яхтой руководителя
фотография на Доске почета,
дополнительные выходные дни,
бесплатная путевка в санаторий, дом отдыха.

Задание 2.

Планирование карьеры Начало упражнения. Каждый студент должен выполнить следующее:

1. Нарисуйте горизонтальную линию, которая отражает прошлое, настоящее и будущее вашей карьеры. Отметьте на линии буквой X то место, где вы сейчас находитесь.

2. Слева от X, на той части линии, которая отражает ваше прошлое, отметьте события вашей жизни, которые вызвали чувство удовлетворенности.

3. Проверьте эти события и определите решающие факторы, вызвавшие у вас подобные чувства. Напишите как можно больше о каждом событии и вашей реакции на него.

4. Справа от X, на той части линии, которая отражает ваше будущее, отметьте события, связанные с карьерой, которые, как вы ожидаете, вызовут реальное чувство удовлетворенности. При описании этих событий будьте, насколько это возможно, точны. Если вы можете написать только такие предложения, как «получение работы» или «получение большой зарплаты», то, возможно, ваши надежды, касающиеся карьеры, определены.

5. После определения будущих событий, связанных с карьерой, проранжируйте их от высшего к низшему в соответствии с осуществлением и удовлетворенностью, которых вы ожидаете от каждого.

6. Вернитесь назад, к пункту

3. Проранжируйте эти исторические события от высшего к низшему в соответствии с осуществлением и удовлетворенностью, которые обеспечивает каждое событие. Сравните эти две постановки событий. Они проранжированы последовательно? Ожидаете ли вы, что будущее будет отличаться от прошлого источниками осуществления и удовлетворенности? Если будущие ожидаемые источники совершенно отличаются от прошлых и действительных источников, то будете ли вы иметь реальное представление о будущем и что вам нужно для вашей карьеры? Завершение упражнения. Каждый должен ответить на следующие вопросы и представить их на рассмотрение остальных студентов:

1. Какой из шести пунктов наиболее трудно выполнить? Почему? 2. Каковы основные категории осуществления и удовлетворения?

Тема 4 Проектирование кадровой политики в организации

Вопросы для обсуждения

1. Типы кадровой политики и их связь со стратегией развития организации

2. Элементы кадровой политики.

3. Влияние внешних факторов на кадровую политику
4. Влияние внутренних факторов на кадровую политику
5. Проблемы разработки кадровой политики в современных условиях.
6. Основные этапы построения кадровой политики организации.
7. Механизм формирования кадровой политики организации.
8. Принципы формирования кадровой политики.
9. Условия разработки кадровой политики.

Анализ практико-ориентированных заданий, логических задач

Кадровая политика компании AsstrA AG

Основной кадровой политики компании AsstrA AG являются следующие принципы:

- человеческие ресурсы – основные активы нашей компании;
- сотрудник в команде единомышленников – основа успеха компании;
- эффективное управление командой, управление человеческими ресурсами – первостепенная задача менеджеров компании «Асстра»;
- создание благоприятных условий для работы и творчества – когда труд приносит сотруднику радость в моральном и в материальном плане;
- для нас важны профессиональные качества специалиста на рабочем месте;
- для нас важны индивидуальные качества личности, способность к обучению, ориентация на коллективное творчество, открытость, честность;
- мы содействуем совершенствованию профессиональных качеств наших сотрудников.

Реализация основополагающих принципов в компании «Асстра» осуществляется через:

- приверженность демократическому стилю управления, постоянное расширение делегирования полномочий на всех уровнях управленцев;
- формирование четкой структуры компании, ее ежегодную адаптацию к изменяющимся условиям;
- создание и обустройство рабочих мест, чтобы сотрудники располагали всем необходимым для продуктивной деятельности и были обеспечены оптимально-комфортными условиями для постоянного повышения производительности труда;
- поощрение, поддержку инициативности и активности сотрудников, их идей и новых проектов;
- открытость к диалогу с любым членом команды, готовность к обсуждению и разрешению вопросов и проблем;
- принятие общей системы ценностей для всех сотрудников компании;
- формирование, осуществление и постоянное совершенствование мотивационных программ;
- формирование и проведение развивающих и образовательных программ как индивидуальных, так и коллективных;

- формирование и постоянное расширение пакета социальных мероприятий для сотрудников компании;

- участие в общественных благотворительных акциях.

Развивающие и образовательные программы

Мы работаем над повышением компетенции сотрудников компании. Определение потребности в обучении и организация обучающих мероприятий осуществляются по плану. Фирма оказывает финансовую поддержку (по согласованию) каждому сотруднику при принятии самостоятельного решения по получению дополнительного образования.

Социальные мероприятия

Социальная направленность деятельности компании проявляется в первую очередь в заботе о самих сотрудниках компании. Фирма обеспечивает сотрудников бесплатным питанием (обедами), организует регулярные спортивные и развлекательные мероприятия. У нас принято делать подарки ко дню рождения, рождению ребенка, ко дню свадьбы.

Общественные акции

Компания принимает участие в акциях по материальной поддержке незащищенных слоев населения, оказывает помощь воспитанникам детских домов и специальным благотворительным фондам. Эти финансовые отчисления добровольны, но традиционны для сотрудников AsstrA AG.

Ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Раскрыты ли в документе основные элементы кадровой политики (требования к персоналу, механизмы управления персоналом, формирование новых кадровых структур, концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников, пути привлечения, использования, сохранения и высвобождения персонала, пути развития кадров, обучения, переобучения, повышения их квалификации, улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией)?

2. Определите тип кадровой политики предприятия.

Тема 5. Место и роль планирования персонала в управлении компанией

Вопросы для обсуждения

1. Планирование работы с персоналом как форма реализации кадровой политики организации.

2. Сущность и содержание кадрового планирования.

3. Цели и задачи кадрового планирования и планирования трудовой деятельности.

4. Принципы планирования в деятельности организации.

5. Методы кадрового планирования.

6. Разработка программ удовлетворения перспективных потребностей организации в персонале.

7. Уровни кадрового планирования в организации.

Анализ практико-ориентированных заданий, логических задач

Задание 1. Ознакомьтесь с описанием кадровой политики предприятия и ответьте на вопросы:

К какому типу относится кадровая политика данных организаций? Почему? Аргументируйте свой ответ.

Международная корпорация Холдинг «МедНаука Т» - одна из ведущих компаний мира. Не филиалы расположены в 57 странах мира, в компании работают около 90 тысяч человек. Холдинг «МедНаука Т» - одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и проникновение в новые для компании сферы бизнеса. Кадровые службы Холдинг «МедНаука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, которые связаны с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость таких организационной структуры и климата, в основе которых находится уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду.

Работники называются главным ресурсом корпорации. Характерная черта корпорации - тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов. Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию и поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом. В центре управления человеческими ресурсами - эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах. В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг «МедНаука Т» ежегодно проходит около 15 тысяч человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: «аккумуляция опыта - поддержка учащихся и вознаграждение за успехи — установление обратной связи с преподавателем - обеспечение вовлеченности работников - интеграция их усилий». Для этого корпорация использует не только свои кадры, но и активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются «круглые столы и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие

признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения. Работать в корпорации престижно, и поэтому существует конкуренция при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи». В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры.

Тема 6. Планирование состава персонала как основа кадрового планирования

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и структура оперативного плана работы с персоналом.
2. Планирование персонала как часть стратегического плана предприятия.
3. Количественные методы кадрового планирования.
4. Качественные методы кадрового планирования.
5. Планирование численности, потребности и структуры персонала.
6. Планирование развития персонала.
7. Планирование социального развития.

Практико-ориентированные задания

Задание 1. Руководитель отдела продаж корпоративного университета компании, занимающегося реализацией компьютерных программ дистантного обучения, только что получил прогноз объема продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличиться на 20% (в постоянных ценах) и составить 48 млн. руб. Увеличение реализации ожидается за счет десятипроцентного расширения существующего направления – продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счет реализации программ, созданных для свободного рынка.

В отделе продаж корпоративного университета работают 10 коммерческих агентов, 5 ассистентов и один секретарь. Каждый агент осуществляет продажи в закрепленных за ним регионах, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает на телефонные звонки, ведет общую корреспонденцию и т.д. Все агенты имеют высшее образование, однако не являются специалистами в области дистантного обучения.

За текущий год объем реализации компьютерных программ дистантного обучения вырос на 40%, а численность сотрудников отдела продаж увеличилась на 4 агента и 2 ассистента.

Вопросы:

1. Определите потребности отдела продаж в человеческих ресурсах на следующий год на основе различных методов планирования потребности в персонале.

2. Какие методы планирования потребности в персонале могут быть использованы? Какие из них определяют потребность в персонале более точно? Попробуйте применить все основные методы планирования потребности в персонале.

3. Какие из методов определения потребности в персонале применяются в известной вам организации?

Тема 7. Определение потребности в персонале. Планирование качества работников

Вопросы для обсуждения

1. Планирование и прогнозирование потребности в персонале организации.

2. Сущность компетентностного подхода.

3. Компетенции как совокупность знаний, навыков, способностей, способов поведения, прилагаемых усилий и стереотипов поведения.

4. Модели компетенций и профили должностей.

5. Уровни развития компетенций как характеристики работников. Построение модели компетенций.

6. Современные технологии поиска и подбора персонала.

7. Планирование привлечения и высвобождения персонала.

8. Планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Анализ практико-ориентированных заданий, логических задач

Задание 1. Ситуация для анализа «Скамейка запасных»

Описание проблемы

В компании «УкПред» очень низкая производительность труда, и это является постоянной головной болью для директора, он все время говорит о повышении производительности и требует с HR-менеджера – Ольги Малышевой – улучшения условий труда и качества персонала.

Ольга с огромным трудом договорилась с подшефным техникумом, чтобы они прислали на практику молодых ребят, красиво рассказала им о компании, о возможностях, которые предприятие предоставляет своим сотрудникам. После подобной презентации желание работать и быть частью компании у новоиспеченных работников есть: они задают вопросы, интересуются продвижением, тонкостями будущих обязанностей, однако результатов нет.

Когда Малышева стала изучать причины, то оказалось, что с молодежи дерут три шкуры, и они не выдерживают, уходят, а «стариками», те, кому за 50, работают вполсилы, больше приглядывают за молодыми, контролируют, а сами выкладываться не стремятся. Когда Ольга поинтересовалась у

директора, а почему сложился такой несправедливый порядок, он объяснил, что «старрики» временно сидят как бы на «скамейке запасных», если что – они готовы в любую минуту встать в строй и дать фору молодым. А вот если их отправить на пенсию, то обратно уже не затащить, а на молодежь ставку делать нельзя – она сегодня есть, а завтра нет. То в армию заберут, то еще что-нибудь. «Стариков» держат для того, чтобы молодежь не расслаблялась и знала свое место.

Ольгу такая формулировка несколько озадачила. О каком повышении производительности труда может идти речь, если штат раздут искусственно, для острстки?

Вопросы и задания

1. Можно ли в сложившихся условиях повысить эффективность персонала?

Как это сделать?

2. Охарактеризуйте кадровую политику предприятия и дайте рекомендации по решению проблемы. Опишите ситуации, когда Вы задумывались о смене места работы?

Тема 8. Планирование количественной потребности в персонале

Вопросы для обсуждения

1. Оценка потребности в персонале.
2. Методы определение количественной потребности в персонале.
3. Проектирование штатного расписания.
4. Текущая потребность в персонале.
5. Долговременная потребность в персонале.
6. Определение затрат на удовлетворение потребности в персонале.
7. Оценка работы служб управления персоналом.
8. Применение принципов функционально-стоимостного анализа при оценке потребности в персонале.

Анализ практико-ориентированных заданий, логических задач

Задача 1

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, ИСПОЛЬЗУЯ метод трудоемкости.

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость изделия, ч		
изделие 1	0,8	0,5
изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт.		
изделие 1	1000	1000
изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка		

незавершенного производства, ч		
изделие 1	100	150
изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

Задача 2

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) - 1920 ч;
Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, - 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12;

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,1.

Задача 3

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,02	60
Контроль рабочего процесса	0,08	120
Выгрузка агрегата	0,03	60

Количество агрегатов - 8.

Режим работы агрегатов - двухсменный.

Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену, - 8.

Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену, - 4.

Полезный фонд времени одного работника за смену - 7 ч.

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата - 1,4 часа.

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,15.

Фонд оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине КАДРОВАЯ СТАТИСТИКА

Содержание практических и семинарских занятий

Таблица 1

Тематика практических и/или семинарских занятий	Содержание практических и/или семинарских занятий	Формы проведения занятий (с указанием %занятий, проводимых в интерактивной форме)	Вопросы для подготовки студентов к практическому занятию	Рекомендуемые источники
Тема 1.1. Предмет, метод и задачи кадровой статистики. Основные категории и понятия.				
1.1. Предмет кадровой статистики. Статистическая методология. Организация статистики.	Обсуждение вопросов темы дисциплины, ознакомление студентов с организацией статистических работ. Ответы на вопросы и решение тестов по теме. Ознакомление студентов со спецификой работы с учебной, методической и научной литературой по дисциплине «Статистика».	Групповое обсуждение нормативных документов, используемых для организации статистического наблюдения: Законы и Методические положения по статистике - 25% от трудоемкости семинарского занятия.	1.Что является объектом и предметом исследования статистической науки? 2.Каковы цели изучения статистической количественных явления и изменения этих характеристик? 3.Какова общая структура статистической науки? 4.Каковы методологические и прикладные задачи статистики? 5.В каком документе закреплены правовые основы деятельности органов государственной статистики?	ОЛ- 1 ДЛ- 1,2,3
Тема 1.2. Статистическое наблюдение. Группировка, представление результатов статистического наблюдения				
Организация и проведение статистического наблюдения, обработка и представление его результатов.	Практическое задание по организации наблюдения, сводке и группировке результатов наблюдения, построению рядов распределения, представлению статистической информации с помощью статистических таблиц и графиков. Ответы на вопросы, решение тестов и ситуационных задач по теме.	Групповое обсуждение алгоритма решения задач - 25% от трудоемкости практического занятия	1.Что называется статистической группировкой и группировочными признаками? 2.Какие задачи решает статистика при помощи метода группировок? 3.Виды группировок. Приведите примеры. 4.Охарактеризуйте этапы проведения структурной группировки. 5.Охарактеризуйте этапы проведения аналитической группировки.	ОЛ- 1 ДЛ- 1,2,3

Тема 1.3. Обобщающие статистические показатели				
Использование абсолютных, относительных и средних величин, показателей вариации в статистическом анализе.	Выполнение практических заданий по исчислению и анализу абсолютных, относительных и средних величин, показателей вариации. Ответы на вопросы, решение тестов и ситуационных задач по теме.	Групповое обсуждение алгоритма решения задач - 25% от трудоемкости практического занятия	1. Понятие абсолютных и относительных величин. 2. Виды относительных величин 3. Средних и области их применения. 4. Вариация признака и показатели вариации.	ОЛ- 1 ДЛ- 1,2,3
Тема 1.4. Статистическое изучение взаимосвязи социально-экономических явлений				
Использование методов корреляционно-регрессионного анализа при изучении взаимосвязи социально-экономических явлений и процессов.	Выполнение практических заданий, направленных на приобретение практических навыков проведения корреляционно-регрессионного анализа, исчисления и интерпретации показателей тесноты связи социально-экономических явлений и параметров уравнения регрессии. Решение ситуационных задач по теме.	Групповое обсуждение алгоритма решения задач - 25% от трудоемкости практического занятия	1. Виды и формы взаимосвязей. 2. Стохастические связи и корреляционный анализ. 3. Регрессионный анализ. 4. Показатели тесноты связей 5. Оценка параметров уравнения регрессии	ОЛ- 1 ДЛ- 1,2,3
Тема 1.5. Ряды динамики и их применение в анализе социально-экономических явлений.				
Анализ рядов динамики, выявление основной тенденции развития явления.	Выполнение практических заданий, направленных на приобретение практических навыков анализа рядов динамики, выявления основной тенденции развития явления, применения методов прогнозирования временных рядов. Решение ситуационных задач по теме.	Групповое обсуждение алгоритма решения задач - 25% от трудоемкости практического занятия	1. Понятие рядов динамики, их виды, средние уровни, графическое изображение 2. Аналитические показатели ряда динамики 3. Статические методы выявления основной тенденции динамики 4. Интерполяция и экстраполяция в рядах динамики 5. Статистическое изучение сезонных колебаний	ОЛ- 1 ДЛ- 1,2,3
Тема 1.6. Индексный метод анализа.				
Исчисление индексов социально-экономических показателей. Основы факторного анализа.	Выполнение практических заданий, направленных на освоение методов построения индивидуальных и общих индексов, средних индексов, индексов	Групповое обсуждение алгоритма решения задач - 25% от трудоемкости практического занятия	1. Понятие индексов. Классификация индексов 2. Индивидуальные и общие индексы 3. Агрегатные индексы 4. Средневзвешенные индексы 5. Индексы динамики средних величин. Индексы переменного,	ОЛ- 1 ДЛ- 1,2,3

	количественных и качественных показателей, индексов с постоянной и переменной базой сравнения. Решение ситуационных задач по теме.		постоянного составов и структурных сдвигов 6. Индексы-дефляторы	
Тема 1.7. Выборочное наблюдение				
Использование выборочного метода наблюдения.	Выполнение практических заданий, направленных на освоение практических основ выборочного метода наблюдения. Решение ситуационных задач по теме.	Групповое обсуждение алгоритма решения задач - 25% от трудоемкости практического занятия	1. Понятие о выборочном наблюдении. Преимущества выборочного метода 2. Ошибки выборки и основные способы отбора 3. Распространение выборочных данных на генеральную совокупность 4. Определение необходимой численности выборки 5. Оценка существенности расхождения выборочных средних 6. Малые выборки	ОЛ- 1 ДЛ- 1,2,3
Тема 2.1 Статистика населения				
Анализ численности, состава и движения населения	Выполнение практических заданий, направленных на приобретение практических навыков исчисления и анализа показателей численности, состава, воспроизводства и миграции населения. Решение ситуационных задач по теме.	Групповое обсуждение алгоритма решения задач - 25% от трудоемкости практического занятия	1. Объект, предмет, методы и задачи статистики населения. 2. Показатели численности, состава населения и их динамика. 3. Показатели естественного и механического движения населения.	ОЛ- 1 ДЛ- 1,2,3
Тема 2.2 Статистика рынка труда и занятости населения.				
Анализ численности, состава и использования трудовых ресурсов.	Выполнение практических заданий, направленных на приобретение практических навыков исчисления и анализа показателей, характеризующих наличие, состав и движение рабочей силы, уровень экономической активности и безработицы, использование рабочего времени. Решение ситуационных задач по теме	Групповое обсуждение алгоритма решения задач - 25% от трудоемкости практического занятия	1. Численность, состав и баланс трудовых ресурсов. 2. Задачи статистики трудовых ресурсов. 3. Система показателей статистики трудовых ресурсов. 4. Статистика занятости, безработицы и рынка труда.	ОЛ- 1 ДЛ- 1,2,3
Тема 2.3 Статистика производительности и оплаты труда				
Анализ показателей	Выполнение	Групповое	1. Задачи статистического	ОЛ- 1

уровня и динамики производительности и оплаты труда.	практических заданий, направленных на приобретение практических навыков исчисления и анализа показателей, характеризующих уровень и динамику производительности труда, оплаты труда, дифференциацию заработной платы различных категорий работников, структуру расходов работодателей на рабочую силу, стоимость рабочей силы. Решение ситуационных задач по теме.	обсуждение алгоритма решения задач - 25% от трудоемкости практического занятия	изучения производительности труда. 2. Показатели производительности труда. 3. Анализ динамики производительности труда. 4. Факторный анализ производительности труда. 5. Понятие и системы оплаты труда. 6. Номинальная и реальная заработная плата. 7. Показатели дифференциации работников по уровню заработной платы	ДЛ- 1,2,3
Тема 2.4 Статистика национального богатства				
Методология оценки объема, состава и использования национального богатства.	Выполнение практических заданий, направленных на приобретение практических навыков исчисления и анализа показателей, характеризующих наличие, состав, движение и эффективность использования основных фондов, материальных оборотных активов. Решение ситуационных задач по теме.	Групповое обсуждение алгоритма решения задач - 25% от трудоемкости практического занятия	1. Понятие и состав национального богатства. 2. Классификации и группировки национального богатства. 3. Определение объема и оценка национального богатства. 4. Изучение динамики национального богатства. 5. Статистика материальных непроектируемых активов	ОЛ- 1 ДЛ- 1,2,3
Тема 2.5 Статистика уровня жизни населения				
Анализ показателей уровня жизни населения.	Обсуждение вопросов темы дисциплины. Выполнение практических заданий, направленных на изучение системы макроэкономических показателей уровня жизни, методики определения индекса человеческого развития. Ответы на вопросы, решение тестов и задач по теме	Групповое обсуждение алгоритма решения задач - 25% от трудоемкости практического занятия	1. Уровень и качество жизни населения: система показателей. 2. Методика расчета показателей уровня жизни и их динамики. 3. Индекс человеческого развития. Методика его определения. 4. Баланс денежных доходов и расходов населения. Основные направления анализа. 5. Влияние отдельных факторов рыночной экономики на уровень и качество жизни населения.	ОЛ- 1 ДЛ- 1,2,3

Лекция. Основной целью лекционных занятий является изложение теоретических проблем дисциплины. Лекционный материал выдается преподавателем в устной форме, студенты конспектируют ее основные положения. Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

Семинарские (практические) занятия. Для закрепления теоретических знаний по изучаемым проблемам на лекциях проводятся семинарские занятия. Тематика семинарских занятий приведена в таблице 1.

На семинарских занятиях рассматриваются вопросы к обсуждению по темам дисциплины, в целях формирования навыков на уровне «знать» и «уметь». Преподаватель контролирует и корректирует ход обсуждения вопросов.

Студентам следует:

приносить с собой рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;

до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей темы занятия;

при подготовке к практическим занятиям следует обязательно использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно-правовые акты;

теоретический материал следует соотносить с применением его на практике при решении ситуационных задач;

в начале занятия задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;

в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов;

на занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций) в случае затруднений обращаться к преподавателю.

Студенты, не отчитавшиеся по каждой не проработанной ими на занятиях теме к началу зачетной сессии, упускают возможность получить положенные баллы за работу в соответствующем семестре.

Активная работа на практических/семинарских занятиях.
Оценивается по усмотрению преподавателя исходя из видов работы, предусмотренной по данной учебной дисциплине в каждой половине семестра.

Формами опроса являются: устный, письменный. Начиная со второй лекции, для проверки усвоения материала проводится опрос студентов по содержанию предыдущей лекции. После каждого опроса знания студента оцениваются по пятибалльной системе. Перед аттестацией все баллы суммируются, находится средний балл, который округляется до целого числа по правилам математики. Полученный балл удваивается.

Критерии оценки опроса на семинарских занятиях по пятибалльной системе:

«отлично» - студент не только глубоко и прочно усвоил весь программный материал, но и проявил знания, выходящие за его пределы, подчерпнутые из дополнительных источников (классическая литература, учебная литература, научно-популярная литература, научные статьи, монографии и т.п.); умеет самостоятельно обобщать программный материал, не допуская ошибок, проанализировать его с точки зрения различных школ и взглядов; увязывает знания с практикой, приводит примеры, демонстрирующие глубокое понимание материала или проблемы, свободно справляется с задачами и практическими заданиями; исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно выстраивает свой ответ.

«хорошо» - студент твердо знает программный материал, грамотно и последовательно его излагает, увязывает с практикой, не допускает существенных неточностей в ответе на вопросы, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками в выполнении практических заданий и решении задач, испытывает незначительные затруднения при самостоятельном обобщении программного материала.

«удовлетворительно» - студент усвоил только основной программный материал, но не знает его отдельных положений, в ответе допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала, не в полной мере владеет необходимыми умениями и навыками в выполнении практических заданий и решении задач, испытывает затруднения при самостоятельном обобщении программного материала.

«неудовлетворительно» - студент не знает значительной части основного программного материала, в ответе допускает существенные ошибки, неправильные формулировки, не владеет необходимыми умениями и навыками в выполнении практических заданий и решении задач, испытывает значительные затруднения при самостоятельном обобщении программного материала.

Перед аттестацией все баллы суммируются, находится средний балл, который округляется до целого числа по правилам математики.

После каждого вида работ правильность выполнения задания студентом оцениваются максимум 5 балла. Перед аттестацией все баллы суммируются, находится средний балл, который округляется до целого числа по правилам математики.

Задание выполнено в объеме свыше 90% или отработанные задания или вопросы, выносимые для дискуссии, круглого стола имеют правильные ответы, то студент зарабатывает 5 баллов.

Задание выполнено в объеме от 60% до 90% или отработанные задания или вопросы, выносимые для дискуссии, круглого стола имеют правильные ответы, то студент зарабатывает 3 балла.

Задание выполнено в объеме от 30% до 60% или отработанные задания или вопросы, выносимые для дискуссии, круглого стола имеют правильные ответы, то студент зарабатывает 2 балла.

Задание выполнено в объеме ниже 30% или нет понимания в обсуждаемых вопросах, то студент зарабатывает 0 баллов.

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине

Кадровые риски и их оценка

1. Понятие, сущность и содержание риск-менеджмента

Задание 1.1

Люди оказываются в состоянии беспокойства, когда у них появляются желания, которые пока не могут быть удовлетворены имеющимися возможностями. Они ощущают побуждение к действию, но одновременно – и препятствие, мешающее его исполнению. Как следствие, люди испытывают дискомфорт, неуверенность, им постоянно кажется, что что-то не так. Это внутреннее напряжение часто проявляется в суетливости, не скоординированной деятельности. Точно так же и в отношении к проблемам ведения хозяйственной, экономической деятельности в России в последние годы. И эти проявления беспокойства можно объяснить достаточно определенно: время, когда сравнительно легко и быстро можно было сделать большие деньги, минуло. На рынке товаров и услуг постепенно становится тесно. И теперь уже приходится бороться за каждый процент прибыли [2].

Вопросы

1. Существует ли связь между внутренним напряжением, возникающим у человека в состоянии беспокойства, и его поступками?
2. Какие виды рисков преобладали в российской экономике в 1990-е гг.?
3. Какие риски преобладают в российской экономике сегодня и как они влияют на ведение предпринимательской деятельности?

Задание 1.2

Любой бизнес – дело рискованное. Риск – вероятность возникновения убытков или неполучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Усиление риска, по сути, – обратная сторона свободы предпринимательства, своеобразная плата за нее. По мере развития рыночных отношений в нашей стране усиливается конкуренция. Чтобы выжить в данных условиях, нужно решаться на внедрение технических новшеств и смелые, нетривиальные поступки, это усиливает риск. Приходится смириться с неизбежностью риска и научиться прогнозировать события, оценивать риск, не переходить за допустимые его пределы.

Выделяют следующие основные виды предпринимательского риска.

Производственный риск связан с выпуском продукции, товаров, с осуществлением любых видов услуг и производственной деятельности. Наиболее важные причины производственного риска – возможное снижение предполагаемых объемов производства, рост материальных или других затрат, уплата завышенных отчислений и налогов и т. д.

Коммерческий риск возникает в процессе реализации товаров, произведенных или закупленных предпринимателем. Причины коммер-

ческогориска – снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств, повышение закупочной цены товаров, непредвиденное снижение объема закупок, потери товара в процессе обращения, повышение издержек обращения.

Финансовый риск возникает в сфере взаимодействия предприятия банками и другими финансовыми институтами. Он измеряется соотношением заемных средств к собственным: чем выше это соотношение, тем в большей степени предприятие зависит от кредиторов и тем выше финансовый риск, так как прекращение кредитования или ужесточение условий кредита может повлечь за собой остановку производства из-за отсутствия сырья, материалов и т. д.

Вопросы

1. Какие виды рисков преобладают в предпринимательской деятельности?
2. Каким образом вышеприведенные риски зависят от сферы деятельности организации?
3. Можно ли минимизировать риски за счет выбора определенного бизнеса? Приведите примеры.

Задание 1.3

Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель:

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.
2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.
3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.
4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности.
5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.
6. Глубокое знание человеческой психологии, способов налаживания контактов с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.
7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов деятельности и своей, и сотрудников.
8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.
9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.
10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.
11. Забота о здоровье, работоспособности и повседневных нуждах работников.

Вопросы

1. Согласны ли Вы с представленным перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?
2. Какие риски, на Ваш взгляд, снижает каждое из вышеперечисленных качеств?
3. Имеются ли какие-либо специфические требования к риск-менеджеру?

2. Понятие и виды рисков

Задание 2.1

В истории науки можно выделить следующую неоднократно встречающуюся схему устранения (сокращения) неопределенности в нашей жизни.

Во время серии наблюдений за одним явлением при одинаковых точках зрения исследователя начальных состояниях регистрируются различные исходы. Исследователь не может объяснить это действием известных ему факторов. Поэтому данное явление признается случайным.

Если оно представляет интерес для практической жизни или науки, начинается работа по поиску причин (факторов), определяющих тот или иной исход. По мере накопления знаний такие факторы выявляются, изучаются и становятся если не управляемыми, то хотя бы контролируруемыми. В результате неопределенность сокращается (в идеале – исчезает совсем).

В первую очередь, выявляются основные факторы, которые оказывают самое сильное влияние на исход. Контроль над основными факторами существенно сокращает неопределенность. Но, как правило, существуют еще и второстепенные, связь которых с изучаемым явлением не всегда очевидна и проста. Активные исследования продолжают до тех пор, пока либо неопределенность не сократится до приемлемого уровня, либо не будет достигнут предел возможностей науки на данном этапе развития человечества. Но потребности общества не стоят на месте. Со временем появляется необходимость и (или) возможности для дальнейшего сокращения неопределенности. Опять начинается выявление и исследование ранее неизученных факторов и процесс продолжается.

Несмотря на постоянный поиск практически на каждом этапе развития науки в любом явлении всегда присутствует некоторая степень неопределенности. В зависимости от важности исследуемой области, требуемой практической точности и возможностей науки возможны разные варианты учета и использования существующей неопределенности.

Если степень неопределенности пренебрежимо мала с практической точки зрения, то она не учитывается в расчетах и явление рассматривается как почти детерминированное.

Степень неопределенности может быть такой, что ей нельзя пренебречь, но при этом она не представляет угрозы, т. е. является приемлемой. Тогда человек пытается найти методы, с помощью которых можно было бы учитывать и использовать в своей деятельности. Активные исследования возобновляются только, если появляются новые возможности, позволяющие сократить степень неопределенности без привлечения чрезмерных ресурсов.

Вопросы

1. Всегда ли необходимо устранять (сокращать) неопределенность в деятельности?
2. С какой целью осуществляется контроль над основными факторами, которые оказывают самое сильное влияние на исход?
3. Назовите особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности, с учетом того факта, что знания отдельного человека всегда меньше общего научного знания человечества в целом.

Задание 2.2

Непредвиденность наступления состояния означает, что субъект не может сам выбрать или точно предсказать состояние, в котором находится или будет находиться объект. Также к непредвиденности можно отнести еще более сложную для субъекта ситуацию, когда он даже не знает о существовании (возможности наступления) неблагоприятного состояния. Возможность и непредвиденность вместе означают наличие неопределенности.

Пример 1

Когда мы бросаем кубик, нам заранее известны все возможные значения, которые могут выпасть на его гранях. Однако точно указать, сколько именно очков выпадет, нельзя.

Пример 2

Во время карточной игры игрок не знает ни карт противника, ни то, как противник будет играть, т. е. он находится в состоянии неопределенности, относящейся и к текущему моменту времени, и к будущему. В то же время при игре в шахматы текущее состояние точно известно обоим игрокам и вся неопределенность связана с их дальнейшими действиями [3].

Вопросы

1. Чем отличается непредвиденность наступления состояния объекта в примерах 1 и 2?
2. Назовите особенности принятия управленческих решений в условиях, когда невозможно точно предсказать состояние, в котором находится или будет находиться объект.

Задание 2.3

При стрельбе из пушки всегда существует неопределенность относительно точного места попадания снаряда (так называемое рассеивание снарядов). На полет снаряда влияет много факторов, как внешних, связанных с окружающей средой (температура, плотность воздуха, сила ветра и т. д.), так и внутренних, определяемых характеристиками орудия и снаряда, а также прицеливанием.

Развитие артиллерии шло по пути сокращения неопределенности за счет выявления и учета, а где возможно, то и управления факторами, влияющими на полет снаряда.

Изначально точность определялась, по существу, только мастерством наводчика.

Со временем за счет стабилизации снаряда в полете, стандартизации и совершенствования технологии изготовления, развития прицельных приспособлений и т. д. неопределенность сокращалась, прежде всего, за счет уменьшения метрологической неопределенности.

В современных системах благодаря использованию электронных вычислителей учитывается большинство внешних и внутренних факторов, в том числе даже температура порохового заряда, износ канала ствола, начальная скорость снаряда при вылете из ствола и др.

Если субъект затрудняется в оценке некоторых извозможных состояний, или шкала допускает их неоднозначную трактовку, то это становится причиной «целевой неопределенности». Она особенно характерна для случаев, когда возможные состояния приходится оценивать сразу по нескольким критериям (многокритериальные задачи) [3].

Вопросы

1. Перечислите возможные способы сокращения неопределенности в жизни и деятельности.
2. Можно ли утверждать, что большинство задач, решаемых в сфере управления рисками, многокритериальные?

Задание 2.4

Субъект может одновременно являться и объектом, если риск связан с его собственным состоянием. Здесь нельзя говорить об отсутствии объекта. Просто в данном случае функции объекта и субъекта выполняет одно и то же лицо.

Для человека всегда существует риск, связанный с состоянием его здоровья. Здоровье (состояние человека как объекта) может быть разным и меняться во времени. При этом человек как субъект заинтересован, чтобы оно не ухудшалось, т. е. состояние «болен» в общем случае является менее предпочтительным, чем состояние «здоров», но он не в состоянии гарантированно быть здоровым всегда, т. е. он не может точно определить, будет ли он здоров или болен в некоторый момент будущего. Более того, из-за существования скрытых болезней, протекающих бессимптомно, человек не может гарантированно утверждать, что является здоровым в настоящий момент.

Вопросы

1. Приведите свои примеры, когда субъект одновременно является и объектом риска.
2. Если субъект одновременно является и объектом, то каким образом данное обстоятельство влияет на управление риском?

Задание 2.5

Землетрясение – опасное явление, относящееся к природной сфере, может быть вызвано естественными тектоническими процессами, т. е. причина также относится к природной сфере. Но колебания земной поверхности происходят и в результате, например мощного ядерного взрыва. Данную причину можно отнести к технической области, так как опасное явление

вызвано работой конкретной технической системы – ядерного взрывного устройства. Но правильнее было бы считать данную причину социальной, поскольку взрывное устройство сработало не случайным, а вполне прогнозируемым и желательным образом, а взрыв проводился в интересах определенной социальной системы – государства [3].

Вопросы

1. Необходимо ли выявлять связь опасного явления со всеми возможными причинами его возникновения? С какой целью?
2. Каким образом необходимо учитывать данную связь при решении задач риск-менеджмента?

Задание 2.6

Обстоятельства, которые в одной ситуации являются только фактором риска, в другой могут оказаться одним из основных элементов (например, причиной).

Например, наличие в организме одних бактерий или вирусов может препятствовать развитию определенного заболевания, т. е. их отсутствие является фактором риска, увеличивающим вероятность одного опасного явления, но при этом они сами по себе могут вызвать другое заболевание, т. е. одновременно являются причиной другого опасного явления [3].

Вопросы

1. Приведите свои примеры обстоятельств, которые в одной ситуации являются только фактором риска, а в другой могут оказаться одним из основных элементов (например, причиной).
2. Существует ли различие в работе с обстоятельствами, которые в одной ситуации являются только фактором риска, а в другой могут оказаться причиной?

Задание 2.7

Многие авторы допускают ошибки, пытаясь по некоторым критериям классифицировать риск как нечто целое и неделимое. В то же время риск имеет определенную структуру. И по одному критерию разные элементы этой структуры могут относиться к разным группам.

Например, часто в системах классификации упоминают риск пожара. Некоторые авторы относят его к техническим рискам. Разумеется, чаще пожары возникают в созданных руками человека объектах техносферы (зданиях, сооружениях и др.). При этом и причины пожара также нередко связаны со свойствами этих технических систем.

Если система классификации претендует на полноту, то она должна учитывать, что причинами пожара могут быть не только технические неисправности (как, например короткое замыкание), но и удар молнии (природа), брошенного окурка (человеческий фактор), поджога при массовых беспорядках (общество) и т. д.

Кроме того, сам объект, подверженный данному риску, может не относиться к техносфере. В лесном массиве тоже может возникнуть пожар. Но

этот объект относится к природной среде. Поэтому здесь пожар уже нельзя однозначно отнести к техническим рискам.

Нельзя однозначно утверждать, что риск (весь) относится к определенной категории. Правильнее говорить о том, что в соответствии выделенным критерием к ней относится конкретный элемент рассматриваемого риска.

Вопросы

1. Почему, по Вашему мнению, необходимо классифицировать элементы структуры риска?
2. С какой целью необходимо четко определить возможные причины возникновения риска? Обоснуйте свой ответ.

Задание 2.8

Для любого человека постоянно существует опасность несчастного случая – это бессрочный риск. В то же время для страховой компании, которая застраховала этого человека от несчастного случая, риск страховой выплаты по договору страхования существует только течение срока его действия. Таким образом, данный риск для компании является временным.

Вопросы

1. Назовите бессрочные риски на железнодорожном транспорте.
2. Каким образом можно минимизировать негативные последствия данных рисков?
3. Каковы специфика и особенности управления временными рисками?

Задание 2.9

Различают факторы риска внешней среды долговременного, сезонного и краткосрочного действия, а также фиксированные, неопределенные и переменные. Например, такой долговременный фактор, как миграция населения, влияет на условия выполнения пассажирских перевозок, спрос на перевозки, конкурентную среду городского транспорта.

Вопросы

1. Перечислите факторы риска внешней среды сезонного и краткосрочного действия, влияющие на работу железнодорожного транспорта.
2. Каким образом они могут влиять на условия выполнения пассажирских и грузовых перевозок?
3. Каким образом можно минимизировать данные факторы риска внешней среды?

Задание 2.10

На транспорте выделяют следующие виды рисков:

1) коммерческий риск (срывы поставок, неготовность грузасрок, нарушение сроков, невыполнение финансовых обязательств сторон);

2) риск утраты имущества из-за стихийных бедствий, неблагоприятных условий транспортировки;

3) риск утраты имущества по причине забастовок, массовых волнений, военных действий;

4) риски, обусловленные нарушениями техники безопасности и пожарной безопасности;

5) риски хищений;

6) риски экологические (например, несоответствие свойств товара упаковке, в результате чего может быть нанесен ущерб окружающей среде);

7) технический риск – отказ или поломка транспортных средств и, как следствие, возможные задержки доставки груза и повышение вероятности других рисков;

8) риски, причиной которых является низкая квалификация контрагентов системы (например, халатность, утрата документов, их задержка);

9) риск гражданской ответственности от нанесения ущерба третьим лицам.

Вопросы

1. Все ли виды рисков, характерные для транспортной отрасли, выделены в задании?
2. Какие риски являются общими для всех видов транспорта?
3. Какие риски специфичны для железнодорожного, автомобильно-го, воздушного, речного и морского видов транспорта?

3. Аксиомы, законы и принципы риск-менеджмента

Задание 3.1

Прокомментируйте следующие высказывания:

1. «Не рискуя, никто и никогда не достигал успеха».
2. «Рисковать понапрасну глупо, однако не будьте настолько глупыми, чтобы никогда не рисковать».

Задание 3.2

Знание закона изменения степени риска позволяет правильно планировать ресурсы и вовремя проводить мероприятия по управлению риском.

Например, по ипотечному кредиту, выданному банком на 30 лет условием погашения постоянными платежами, с течением времени вероятность смерти заемщика увеличивается, а оставшаяся к погашению сумма, т. е. возможные неблагоприятные последствия для банка, – уменьшаются, так как часть кредита будет уже оплачена [3].

Вопрос

Какие мероприятия по управлению риском и в какое время следует проводить банку для снижения степени риска невозврата заемщиком средств по причине его смерти?

Задание 3.3

Какому принципу отношения к риску соответствует следующее высказывание: «Если неприятности могут произойти, то они, скорее всего, произойдут».

Охарактеризуйте отношение к риску в рамках данного принципа.

Задание 3.4

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «Принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что вну-три данной какой-либо группы или множества групп отдельные ма-лые ее части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

- 20 % клиентов (товаров) дают 80 % оборота или прибыли;
- 80 % клиентов (товаров) приносят 20 % оборота или прибыли;
- 20 % ошибок обуславливают 80 % потерь;
- 80 % ошибок обуславливают 20 % потерь;
- 20 % исходных продуктов определяют 80 % стоимости готово-го изделия;
- 80 % исходных продуктов определяют 20 % стоимости готово-го изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето отмечают «соответствие 80 : 20».

В процессе работы менеджера за первые 20 % расходуемого времени достигается 80 % результатов, остальные 80 % затраченного времени приносят лишь 20 % общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые легкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением [11].

Вопросы

1. Справедлив ли данный принцип?
2. Можно ли использовать принцип Парето в сфере управления ри-сками?
3. Какие выводы для практической работы менеджера в сфере управ-ления рисками можно сделать, используя принцип Парето? Обо-снуйте свои предложения.

Задание 3.5

Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для биз-неса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента.

Некоторые принципы деятельности американских корпораций
General Motors и *IBM*:

1. Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках.
2. Вы можете свалить дурака в чем угодно, и Вам дадут шанс ис-правиться. Но если Вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то Вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться.
3. Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданно-стью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги [11].

Вопросы

1. Можно ли приведенные выше принципы эффективного менед-жмента считать принципами риск-менеджмента?

2. Какие риски, на Ваш взгляд, снижает каждый из вышеперечисленных принципов?
3. Сформулируйте принципы эффективного менеджмента с учетом сегодняшней российской действительности.

Задание 3.6

Целесообразно применять следующие правила риск-менеджмента:

- нельзя рисковать больше, чем может позволить собственный капитал;
- надо думать о последствиях риска, нельзя рисковать многим ради малого;
- положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения;
- при наличии сомнений принимаются отрицательные решения;
- нельзя думать, что всегда существует только одно решение, возможно, есть и другие.

Вопросы

1. Справедливы ли вышеприведенные правила? Аргументируйте свой ответ.
2. Данные правила справедливы для всех сфер деятельности во всех странах?
3. Какие еще правила можно добавить с учетом сегодняшней российской действительности?

Задание 3.7

Дональд Валентайн, один из отцов-основателей плеяды фирм-эксплерентов в области электроники и производства компьютеров, в 1993 г. изучил возможность своего участия в финансировании модного тогда биотехнологического бизнеса. Результат был отрицательным. «Не было рынка; было выявлено очень мало проблем, которые можно было решить с помощью подобной технологии; во главе проектов стояли ученые. Мы осмотрели примерно 40 фирм без менеджмента, без идентифицированного рынка, без подготовленного продукта, но с огромным интересом к проведению исследований». Валентайн отказался от финансирования. И, как выяснилось, с полным основанием: в течение первых же трех лет 90 % компаний разорились, и по крайней мере до 1990 г. отрасль оценивалась как неприбыльная.

На первом этапе фирмы-пионеры, берущиеся за трудное и рискованное дело внедрения или коммерциализации открытия и изобретения, бедны и слабы, нуждаются в поддержке. В последние десятилетия, когда появились технологические центры и парки, венчурный капитал, ситуация изменилась к лучшему. Поддержка фирм-эксплерентов приобрела организованный характер. Неизбежный при финансировании эксплерентов инновационный риск снижается с помощью различных способов.

Для большинства эксплерентов поиск нового товара оканчивается неудачей. Те же, кто удачно воплотил идею, вступают во второй этап развития – период бурного подъема.

Вопросы

1. Почему, по Вашему мнению, Валентайн отказался от финансирования модного биотехнологического бизнеса?

2. Можно ли считать правилом следующее положение: «На первом этапе фирмы-пионеры, берущиеся за трудное и рискованное дело внедрения или коммерциализации открытия и изобретения, бедны и слабы, нуждаются в поддержке»? Почему?
3. Какие выводы для практической работы российского менеджера в сфере управления рисками можно сделать, используя данный пример? Обоснуйте свои предложения.

4.Методология риск-менеджмента

Задание 4.1

Водитель легкового автомобиля игнорировал красный сигнал светофора и совершил наезд на человека с летальным исходом. Объективная сторона указанного преступления трактуется однозначно – грубое нарушение лицом, управляющим транспортным средством, правил дорожного движения, повлекшее за собой смерть человека. Но субъективная сторона данного деяния может быть различной.

В данной ситуации можно выделить три основных варианта.

1. Человек, управляющий автомобилем, испытывал чувство личной неприязни к потерпевшему и сознательно совершил на него наезд.

2. Человек, управляющий автомобилем, находился в нетрезвом состоянии и таким образом осознанно создал потенциальную угрозу жизни и здоровью граждан, реализовавшуюся впоследствии в гибели пешехода.

3. Человек, управляющий автомобилем, поругался с женой, сидящей на соседнем сиденье, в результате чего отвлекся и неосознанно совершил наезд на пешехода.

Разумеется, что не во всех трех случаях человек нуждается в перевоспитании. Только в первом и втором случаях он осознанно совершил преступление или осознанно создал условия для его совершения. И хладнокровный убийца, и человек, севший пьяным за руль последующим совершением преступления, представляют социальную опасность и нуждаются, во-первых, в изоляции от общества, а во-вторых, в перевоспитании.

В третьем случае человек стал жертвой неблагоприятного стечения обстоятельств (совпадение во времени язвительной реплики жены, красного сигнала светофора и появления пешехода на проезжей части). Социальной опасности он не представляет и в перевоспитании не нуждается.

Таким образом, перевоспитание необходимо только в первых двух случаях. Но отсутствие необходимости в перевоспитании не является в данной ситуации основанием для неприменения наказания. Субъективный фактор может повлиять только на степень тяжести наказания, но не отменить его полностью. Следовательно, несмотря на то, что перевоспитание необходимо человеку только в первых двух случаях, наказание неизбежно последует во всех трех. В данном аспекте наказание выступает именно как кара общества за потерю одного из своих членов, а не как фактор перевоспитания.

Кроме того, наказание ограничено во времени, причем указанное ограничение четко определяется основными положениями Уголовного и Уголовно-исполнительного кодексов РФ. Рассуждая с точки зрения элементарной логики и рассматривая наказание как целенаправленный процесс, можно утверждать, что наказание прекращается в момент окончательного достижения его цели. Ведь и любой целенаправленный процесс прекращает свое существование после достижения поставленной цели.

Если бы основной целью наказания являлось перевоспитание осужденного, то для одних граждан его применение было бы вообще нецелесообразным, а для других срок отбывания наказания должен быть гораздо больше установленных законом пределов. Тогда людей, которые совершили преступление по неосторожности, вообще не следует наказывать, так как они не нуждаются в перевоспитании, а людей, умышленно совершивших преступление и не раскаявшихся до окончания срока отбывания наказания, не следует выпускать на свободу, так как основная цель – перевоспитание – не достигнута.

Однако нередко случаи, когда преступники, осужденные за особо тяжкие преступления и даже в колонии продолжающие нарушать закон (хотя бы в виде грубых нарушений режима отбывания наказания), освобождаются по окончании срока лишения свободы, иногда прямо из штрафных изоляторов. Ведь отсутствие признаков раскаяния или нежелание преступника перевоспитываться не является основанием для продления срока наказания.

Вопросы

1. Необходимы ли какие-то меры со стороны организации или в разрешении ситуации должны участвовать только правоохранительные органы. Обоснуйте свой ответ.
2. Какие методы управления рисками, по Вашему мнению, необходимо использовать, если человек, управляющий автомобилем в данном примере – сотрудник организации, совершил наезд в рабочее время при каждом из трех различных вариантов развития событий?
3. Какие методы управления рисками, по Вашему мнению, необходимо использовать, если человек, управляющий автомобилем в данном примере – сотрудник организации, совершил наезд в рабочее время при каждом из трех различных вариантов развития событий?
4. Достаточно ли будет применения только юридических методов управления для профилактики рисков в данном примере и нейтрализации их негативных последствий для организации?

Задание 4.2

В результате производственного дефекта автомобиля произошла авария, в которой пострадал владелец и посторонние (третьи) лица. Потерпевшие подали иски с требованием возместить причиненный им вред. Автопроизводитель выплатил компенсацию. Из-за понесенных расходов и утраты репутации стоимость фирмы уменьшилась. С точки зрения предприятия причина данного события (ошибка при изготовлении автомобиля) является внутренней. Опасное событие (причинение вреда) произошло за пределами предприятия, иски по-

даны со стороны внешних лиц. Но в результате этих внешних событий предприятие понесло убытки [3].

Вопросы

1. Какие виды рисков можно выделить в описываемой ситуации?
2. Какие методы управления способны снизить риск возникновения подобных ситуаций?
3. Какие методы управления рисками способны снизить вероятность наступления негативных последствий в подобных ситуациях для организации?

Задание 4.3

В российской практике бизнеса все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций – установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима.

Этот вид мотивации пока используется редко. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 часов, другой – 12 до 20 часов. Если Вы справляетесь с работой скорее, Ваше дело – идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными.

Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях.

Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

Вопросы

1. Какие виды рисков снижаются при установлении для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима?
2. К какому методу управления рисками можно отнести установление гибкого графика трудовой деятельности?
3. Как Вы полагаете, в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?
4. Если бы Вы были руководителем, то каким образом организовали бы процедуру контроля результатов труда сотрудников?
5. Можно ли считать установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима мерой нематериального стимулирования?

Задание 4.4

Риск увеличения безработицы в регионе может рассматриваться как:

- 1) политический, так как зависит от социальной политики, проводимой государством и местными властями;
- 2) рыночный, так как во многом определяется уровнем развития рынка труда и положением предприятий в данном регионе;
- 3) социальный, поскольку зависит от уровня образования, демографической ситуации и настроений населения [3].

Вопросы

1. Существует ли зависимость между отнесением риска и определенной категории и выбором методов управления им?
2. Каким образом риск увеличения безработицы в регионе может отразиться на деятельности организации? Аргументируйте свой ответ.
3. Существует ли возможность управления данным риском со стороны организации?

Задание 4.5

Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном младшим

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями, противостоявшими друг другу в 20-х гг. XX в., когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме *Ford Motor* только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации *General Motors* следующим образом: «... картинка с развесистой клюквой посередине ... Человек вынужден слоняться взад вперед, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

У Форда было достаточно оснований насмеяться над новомодными идеями Слоуна для фирмы *General Motors*. Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. компания *Ford Motor* контролировала 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма *General Motors*, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за провололочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции *General Motors* приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще

не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник со-временного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым вводя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реор-ганизованная *General Motors* располагала крупной и сильной груп-пой управления, а множество людей получили право самостоятель-но принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Последний был нестигаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция», «ме-тодология» и «рациональность». Человек не шлялся взад вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были воз-ложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руково-дителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как *Ford Motor* сохраняла верность черной модели «Ти»традиции согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма *General Motors* ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевыхцветовых оформлений и доступный кредит. Доля *Ford Motor* на рын-ке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило *General Motors* захватить 43,5 % автомобильного рын-ка, оставив *Ford Motor* менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте *General Motors*, он продолжал действо-вать по старинке. В следующие 20 лет фирма *Ford Motor* едва удержи-валась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обра-щение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачливые времена [9].

Вопросы

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?
2. Какова основная причина поражения Форда?
3. Какие факторы способствовали успеху фирм?
4. Что повлияло на упадок фирмы *Ford Motor*?
5. Какие стили руководства использовали Форд и Слоун?

Задание 4.6

Существуют три основных стилия руководства, отличающихся друг от друга по способу принятия руководителем управленческих решений:

1. Авторитарный (авторитарный) – руководитель принимает ре-шения единолично.
2. Демократичный – решения принимаются коллегиально.

3. Либеральный – минимальное участие руководителя. Группа имеет полную свободу принимать собственные решения.

Устойчивая реальная власть в организации позволяет минимизировать потенциальную возможность возникновения ситуаций риска деятельности.

Авторитарный стиль руководства характеризуется жестким управлением, единоличным принятием руководителем всевозможных решений в коллективе, слабым интересом к работнику как личности, неприятием неформальных отношений с подчиненными. Концептуальная основа – теория «Х».

Стиль обеспечивает высокую производительность, но не формирует внутренней заинтересованности исполнителей в эффективном труде, предпочтителен при простых видах деятельности, ориентированных на количественные результаты.

Такой стиль отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к снижению инициативы, самоконтроля ответственности работников, однако может быть эффективным:

- в экстремальных условиях, когда требуются быстрые и решительные действия, а дефицит времени не позволяет проводить совещания и дискуссии;
- когда в силу предшествующих условий и причин в данной организации преобладают анархические настроения, низок уровень исполнительской и трудовой дисциплины, господствует «психология толпы».

Демократический основан на доверии к подчиненным, привлечении их к принятию решений и их выполнению; применим в случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее много новизны и творчества. Демократический руководитель стремится создать нормальный морально-психологический климат в коллективе, чтобы каждый работник мог максимально использовать свой интеллектуальный потенциал. Концептуальная основа – теория «Y».

Стиль предпочтителен при сложных видах деятельности, где на первое место выступает качество продукции.

Две формы демократического стиля:

а) *консультативная* – руководитель интересуется мнением подчиненных, советуется с ними, стремится использовать все лучшее, что они предлагают. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства и обычно стараются оказать своему начальнику посильную помощь и поддержку;

б) *партисипативная* предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, привлекают сотрудников к постановке целей и контролю за их исполнением.

Либеральный – руководитель ставит перед подчиненными задачу, создает необходимые организационные условия для их самостоятельной работы, определяет ее правила и задает границы, также обеспечивает сотрудников информацией, поощряет, обучает.

Сам руководитель уходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, эксперта, оценивающего полученные результаты, в случае сомнений и разногласий исполнителей принимает самостоятельное решение.

Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых высококлассными специалистами, которые не принимают командования, силового давления, мелочной опеки и т. п.

В передовых фирмах принуждение уступает место убеждению, строгий контроль – доверию, подчинение – сотрудничеству, кооперации, все это особенно важно при создании новшеств.

Вопросы

1. Существует ли зависимость между стилем руководства, используемым менеджером, и возникновением ситуаций риска в организации?
2. Какие факторы определяют стиль руководства?

Задание 4.7

Для каждого из рисков, перечисленных в задании 2.10, укажите наиболее эффективный метод управления рисками. Объясните свой выбор.

5. Стратегия, политика и тактика риск-менеджмента

Задание 5.1

Прокомментируйте следующие высказывания:

1. «Рисковать нужно, но не будьте безрассудны».
2. «У Вас больше шансов одержать победу, если станете тщательнее выбирать в каких сражениях участвовать».

Задание 5.2

Опишите существующую стратегию управления рисками отдельного предприятия (источник информации – Интернет, СМИ и др.).

Вопросы

1. Сформулируйте цель работы предприятия на ближайшие 4–5 лет.
2. Оцените возможные перспективы дальнейшего существования предприятия в рамках сложившейся стратегии управления рисками.
3. Какова вероятность изменения стратегии управления рисками предприятия в ближайшие 2–3 года? Почему?

Задание 5.3

Фармацевтическая компания занимается разработкой и производством вакцин. Если будут выявлены многочисленные случаи причинения вреда здоровью при использовании ее вакцины, то даже при наличии материальных и человеческих ресурсов, а также возможности удовлетворения всех исков потерпевших и штрафов со стороны государства, неприятие фирмы-производителя обществом может помешать ей выжить.

Еще более чувствительными к восприятию обществом являются финансовые цели риск-менеджмента. Даже незначительные происшествия на предприятии при неблагоприятном освещении в средствах массовой информации и при появлении слухов могут нарушить его стабильность и помешать продолжению роста [3].

Вопросы

1. Перечислите возможные причины возникновения риска неприятия фирмы-производителя обществом.
2. Каким образом можно минимизировать вероятность появления в средствах массовой информации негативной информации об организации?
3. Почему, по Вашему мнению, финансовые цели риск-менеджмента более чувствительны к восприятию обществом?

Задание 5.4

У руководителя есть возможность принятия нескольких решений, каждое из которых влечет заранее известные расходы. Эти расходы определены и неслучайны, поэтому возможность их возникновения нельзя рассматривать как риск. Но, если в процессе выполнения принятого решения появляются непрогнозируемые дополнительные затраты, то здесь уже можно говорить о существовании риска превышения фактических расходов над запланированными.

Вопросы

1. Можно ли назвать принятое решение ошибочным, если при его выполнении появляются непрогнозируемые дополнительные затраты?
2. Какие негативные для организации последствия такого решения возможны в ближайшей и отдаленной перспективе?

Задание 5.5

Для фирмы-производителя реализация риска увеличения цен на импортное сырье может быть вызвана принятием правительством государства решения о повышении ввозных пошлин. Соответствующее постановление правительства подписывается конкретным государственным чиновником, обычно, председателем правительства или премьер-министром. Но причиной реализации данного риска нельзя считать «человеческий фактор», связанный с поступком этого лица. Здесь он действует как уполномоченный представитель социальной системы – государства и принимает решение от лицав интересах данной системы. Поэтому риски, связанные с решениями и действиями различных должностных лиц, государственных деятелей, представителей власти, относятся к рискам социума.

Вопросы

1. Перечислите возможные для фирмы-производителя негативные последствия реализация риска увеличения цен на импортное сырье.
2. Можно ли учесть риски социума при принятии управленческих решений? Каким образом?
3. Каковы специфика и особенности управления рисками социума?

Задание 5.6

Часто у людей возникает вопрос: что такое «разумный риск»? Наиболее удачным является определение К. Татеиси. В работе «Вечный дух предпринимательства» он пишет: «Когда дело доходило до принятия решений, то я лично всегда придерживался «правила 70/30». Скажем, вносится предложение о создании новой отрасли производства: если я на 70 % уверен в успехе дела, то даю свое согласие. Оставшиеся 30 % сомнений станут

стимулятором для рассмотрения мер, которые следует принять в случае неудачи. Это и называется «разумным риском». Однако К. Татеиси считает, что в некоторых случаях «правило 70/30» ограничивает свободу действия предпринимателей и иногда разумнее использовать «правило 30/70».

Вопросы

1. Почему, по Вашему мнению, К. Татеиси в сфере управления рисками использовал «правило 70/30», а не принцип Парето?
2. В каких случаях, по Вашему мнению, разумнее использовать «правило 30/70»? Обоснуйте свой ответ.

Задание 5.7

Командующий войсками из-за отсутствия данных разведки вынужден принимать решение, не зная расположения войск противника, т. е. он находится в состоянии неопределенности. Место дислокации войск противника – один из неопределенных факторов, влияющих на результат операции. Но войска противника занимают вполне конкретные, неслучайные (для их командования) позиции. Таким образом, данный фактор является неслучайным (нестохастическим), хотя и неопределенным.

Вопросы

1. Отсутствие достоверной информации о месте дислокации войск противника негативно влияет на принятие тактических или стратегических решений? Обоснуйте свой ответ.
2. Каким образом наличие неопределенных факторов влияет на тактическое управление рисками и стратегию управления рисками организации?
3. Назовите особенности принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

Задание 5.8

История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией *Ford Motor*, он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании *Chrysler* возглавить ее. Финансово-экономическое положение компании было катастрофическим, *Chrysler* по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: компаниям *General Motors* и *Ford Motor*.

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело.

Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств,

усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль.

Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в один доллар вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось, и компания *Chrysler* вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

Вопросы

1. На какой результат рассчитывал Ли Якокка, устанавливая себе символическую заработную плату?
2. Какие риски сопровождали данное решение Ли Якокки?
3. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе оплаты труда в один доллар:
 - красивый жест,
 - недостаточно продуманное решение;
 - хорошо просчитанный шаг менеджера?Аргументируйте свой ответ.

6. Внешние риски и методы управления ими

Задание 6.1

Инвестиционный риск – это риск потери инвестируемого капитала и ожидаемого дохода, его снижения.

Приведем в качестве примера экспертные оценки инвестиционных рисков в России по 10-балльной шкале:

- экспроприации – 3;
- национализации – 0;
- политической нестабильности – 9;
- вмешательства государства – 10;
- негативных настроений против частного сектора – 7;
- нестабильности рынка труда – 2;
- организованной преступности – 10;
- неконвертируемости национальной валюты – 8;
- регулирования цен – 3;
- неблагоприятных тенденций в развитии экономики – 10;
- возникновения задолженности – 10;
- высокой инфляции – 10;
- неправильного выбора объекта инвестирования – 5–6;
- изменения процентных ставок – 9–10;
- неполадок в компьютерной сети – 5–10;
- выбора неподходящего времени – 6–8;
- законодательных изменений – 6–10.

В результате общий риск на все вложения составит 7–10, в то время как в США риски оцениваются 1–3,7.

Вопросы

1. Назовите и проранжируйте 5 самых высокорисковых факторов, которые, по Вашему мнению, наиболее актуальны для современной российской

экономики с точки зрения российских и зарубежных инвесторов. Аргументируйте свой ответ.

2. Почему, по Вашему мнению, общий риск на все вложения в России значительно превосходит аналогичный показатель для США? Обоснуйте свой ответ.

Задание 6.2

На финансовом рынке в определенные периоды повышается так называемая волатильность¹ курсов ценных бумаг или индексов. При этом ожидаемое (среднее) значение данных показателей может оставаться прежним, но увеличивается вероятность больших отклонений в ту или иную сторону. В результате риск инвестора становится выше, чем в период с меньшей волатильностью [13].

Вопросы

1. В каких случаях обязательно необходимо учитывать волатильность курсов ценных бумаг?
2. Каким образом волатильность курсов ценных бумаг влияет на величину риска инвестора?

Задание 6.3

Толпа разбушевавшихся манифестантов подожгла магазин. Причина пожара – действия внешних сил. Но само событие, причиняющее вред (пожар), происходит внутри объекта, т. е. по отношению к объекту (магазину) опасное событие (пожар) можно считать внутренним фактором.

Вопросы

1. Можно ли предсказать вероятность поджога магазина толпой разбушевавшихся манифестантов?
2. Каким образом собственник магазина может снизить вероятность возникновения пожара?
3. Каким образом собственник магазина может минимизировать возможный ущерб от пожара?

Задание 6.4

Для людей, проживающих рядом с химическим заводом, он является источником опасности, поскольку авария на заводе может оказать отрицательное влияние на их здоровье и имущество.

Вопросы

1. Каким образом люди могут повлиять на работу завода? Почему?
2. Каким образом руководство предприятия может снизить риски негативного влияния общественности на деятельность завода?
3. Каковы особенности управления данными внешними рисками?

Задание 6.5

Для владельца офисного здания риски, связанные с деятельностью арендаторов, могут рассматриваться как внешние. Хотя арендуемые помещения «физически» находятся внутри здания, поведение арендаторов, как

правило, не поддается достаточному контролю, что порождает неопределенность и риски [3].

Вопросы

1. Может ли владелец офисного здания полностью контролировать деятельность арендаторов?
2. Какие риски для владельца офисного здания несет деятельность арендаторов?
3. Каким образом владелец офисного здания может снизить риски, связанные с деятельностью арендаторов?

Задание 6.6

Риск – это, по сути, оборотная сторона свободы предпринимательства. Предпринимательства без риска не бывает, и наибольшую прибыль, как правило, приносят операции с повышенным риском.

Уровень криминогенных рисков в первую очередь зависит от степени криминализации региона, на территории которого организация осуществляет свою деятельность.

Вопросы

1. Необходимо ли, по Вашему мнению, учитывать криминогенные риски при принятии управленческих решений? Обоснуйте свой ответ.
2. Каким образом, по Вашему мнению, можно минимизировать криминогенный риск?

Задание 6.7

Фирмы то и дело сталкиваются с определенной дилеммой. Если они не будут внедрять новшества, они погибнут. Если они начнут внедрять новшества, которые окажутся неудачными, они также погибнут. Если мы будем исходить из того, что только 20 % новаций в сфере товаров массового потребления (и, возможно, около 40 % новаций в сфере производственных товаров) оказывается удачными, шансы на успех представляются весьма призрачными.

Тем не менее, нововведения представляются куда более безопасным способом существования, нежели бездействие. Главное – осуществить их лучше конкурентов. Инновации и творческий подход могут стать залогом *дееспособности* компании, примером чего могут служить *3M, Sony, Casio, Lexus, Braun* и *Honda*. Интерактивный процесс разработки новых товаров стал для них постоянной реальностью: производители, торговые агенты и потребитель участвуют в разработке, модернизации, адаптации и улучшении продукции. Процесс инновации может быть представлен как совокупность разработки и проверки идеи, разработки и проверки концепций, анализа возможностей производства, разработки и проверки опытного образца, пробного маркетинга и организации серийного производства. Компания должна овладеть всеми навыками, необходимыми для реализации этих составляющих. Помимо прочего, роль лидера в сфере инноваций должна исполняться достаточно опытным специалистом.

Гэри Хеймел утверждает, что инновации могут стать такой же *стратегической характеристикой*, какой для некоторых компаний является дисциплина. Новшества невозможно реализовать двухдневным «мозговым

штурмом». Основой успеха здесь является создание внутри фирмы трех своеобразных рынков: *рынка идей, рынка капитала и рынка талантов*. Компания должна всячески поощрять новые идеи, иметь особый фонд для реализации самых перспективных из них и привлекать талантливых работников, способных внедрить их. Все участники этого процесса должны получать за свою деятельность достойное вознаграждение.

Инновации не ограничиваются новыми товарами или услугами. Они предполагают также создание новых коммерческих предприятий, совершенствование процессов, так или иначе связанных с их деятельностью. *Nestle* торгует своим кофе в бакалейных магазинах, *Star-bucks* же придумал совершенно иной способ его розничной продажи. *Barnes & Noble* создала абсолютно новую концепцию книжного магазина, *Amazon* создала прекрасную систему для их онлайн-продажи. Все перечисленные ниже компании могут быть отнесены к числу подобных новаторов: *Club Med, CNN, Dell Computers, Disney, Domino's Pizza, Federal Express, IKEA, McDonald's, Watchmaker Swatch, Wal-Mart*.

Компания должна стремиться к непрерывному совершенствованию и периодическим инновациям. Никто не сомневается в важности непрерывного совершенствования, однако еще большее значение могут иметь периодические инновации. Последние могут дать явные конкурентные преимущества, пусть они и сопряжены с большими издержками и значительным риском. Риск этот может объясняться несколькими причинами: технология непрерывно совершенствуется, существуют конкурирующие технологии, рынок не получил точного определения, отсутствует нормальная инфраструктура доставки продукции, затруднено планирование отдельных этапов проекта. Исследование рынка здесь особенно не поможет. Периодические инновации могут негативно сказаться на практических результатах работы не только в кратковременной, но и в долгосрочной перспективе. Любой производственный процесс допускает совершенствование, прерывистые же инновации обычно не способствуют его оптимизации.

Откуда же компании могут черпать новые идеи товара? Специалист по маркетингу скажет, что их источником являются потребности клиента. Да, этот ответ вполне допустим, однако следует иметь в виду, что подобные идеи обычно не носят революционного характера. Потребитель, ни за что не сказал бы Вам, что ему хочется получить персональный компьютер, «*Palm*», «*Walkman*», беспроводной телефон или цифровую камеру. Акио Морита, бывший исполнительный директор компании *Sony*, говорил: «Можно было не тратить время на изучение рынка. Публика не осознает нынешних технических возможностей. Нам же они ведомы».

Помимо потребителей и исследователей существует масса других возможных источников идей. Они могут приходить отовсюду. Любая фирма является потенциальным кладом идей, если только компания не пренебрегает их стимулированием и не оставляет их без внимания. Имеет смысл учредить особую должность *менеджера идей*, с которым и взаимодействовали бы их авторы: торговые агенты, дистрибьюторы, поставщики и сотрудники. Менеджер идей должен собрать комитет, который занялся бы отбором лучших идей и вознаграждением их

авторов. К примеру, в *Data Corporation* считают, что каждый работник должен вносить ежемесячно по два своих предложения, направленных на совершенствование продаж и закупок, снижение энергозатрат, оптимизацию транспортных операций.

Реализовать незначительные изменения несложно. Существенные же изменения всегда трудны. Скажем, Вы можете попытаться снизить себестоимость не на 10, а на 50 % или увеличить производительность не на 10 %, а в 10 раз. Для этого всем участникам производственного процесса придется в корне пересмотреть выполнявшиеся ими прежде операции.

Каждое предприятие должно оценить свой *инновационный индекс*. Он служит для определения доли продаж товаров, возраст которых не превышает трех лет. Ни одна компания не сможет выжить, если этот индекс будет равен нулю. Традиционный бизнес окажется в очень сложном положении, если его инновационный индекс окажется менее 20 %. Для предприятий, занимающихся производством и продажей модной одежды, этот индекс должен составлять 100 %. Девиз: «Инновации – лучшая защита от вымирания».

Вопросы

1. Назовите причины, по которым девиз: «Инновации – лучшая защита от вымирания» стал руководством к действию для всех современных организаций.
2. Каким, по Вашему мнению, на сегодняшний день должен быть инновационный индекс организации для обеспечения ей устойчивых конкурентных преимуществ?
3. Каким образом можно минимизировать инновационный риск?

Задание 6.8

Американский специалист в области управления Питер Дракер утверждал, что успех предпринимательства зависит от постоянно-го поиска идей для осуществления изменений внутреннего и внешнего характера.

Однако положительный эффект в инновационной деятельности не всегда достижим, поскольку нововведения являются специфическим продуктом. Эта специфика заключается в неопределенности, возникающей при практическом использовании новшества, особенно при выводе на рынок продуктовых нововведений. Так, около 90 % инноваций не воспринимаются рынком, поскольку существует масса факторов, влияющих на эффективность продвижения нововведения и затрудняющих прогнозирование масштабов его распространения.

В 1950 г. фирма *Sony* выпустила ленточный магнитофон – техническое устройство с превосходными эксплуатационными характеристиками. По прогнозам специалистов, покупатели должны были завалить фирму заказами. «Мы глубоко заблуждались, – говорил впоследствии Акио Морита, основатель и президент фирмы *Sony*. – Это было совсем не то, о чем думали люди, как о самом необходимом. Мы не могли его продать».

Таким образом, инновационная деятельность является областью высоких рисков. По этой причине внедрению новой наукоемкой продукции на рынок должна предшествовать правильно организованная рекламная кампания, в процессе которой потребитель информируется о характеристиках новинки.

Информационное обеспечение ин-новационных процессов считается основным элементом внедрения масштабного распространения новшеств.

Вопросы

1. Какие факторы влияют на эффективность продвижения ново-введения и затрудняют прогнозирование масштабов его распро-странения?
2. Какие ошибки, по Вашему мнению, были допущены руковод-ством фирмы *Sony*?
3. Какие факторы не были учтены при внедрении на рынок новой наукоемкой продукции?

Задание 6.9

Риски, с которыми сталкиваются инновационные коллективы, так-же существенно выше по сравнению с прочими бизнес-процессами. Инновации связаны не только со специфическими рисками неу-дачи на всех стадиях разработки инновационных проектов – это собственно инновационные риски. Они увеличивают инвести-ционные и технологические риски. В ряде случаев критическим моментом является коммерческий риск, тем более разрушительный, что моменту вывода на рынок новшества затраты на разработку и ре-альные инвестиции достигают величины, близкой к максимальной.

Проблема при этом часто может заключаться не в самом продук-те, а в ошибочном его позиционировании и сегментировании рынка, в сетях сбыта и продвижении, в неудачной маркетинговой стратегии.

Яркий пример подобной неудачи – вывод на рынок в начале 1970-х годов мини-компьютеров одним из инновационных лиде-ров, фирмой *Xerox* («Ксерокс»). Десятилетие спустя компьютер заво-евал (уже без *Xerox*) мировые рынки, но в 1972 году *Xerox*, воспользо-вавшись для продвижения нового продукта традиционными сетями, потерпел сокрушительное фиаско. Вся партия (около 1,5 тыс. штук) была роздана сотрудникам [1].

Вопросы

1. Какие факторы, по Вашему мнению, послужили причиной неу-дачи фирмы *Xerox*?
2. Какова цена допущенных ошибок и их последствия для фирмы?
3. Можно ли было снизить риск неудачи фирмы *Xerox*?

Задание 6.10

Уровень инвестиционной привлекательности страны, опреде-ляемый мировым экономическим форумом, оценивается индексом глобальной конкуренции. Среди 104 стран Россия занимала следу-ющие места:

- по индексу роста конкуренции – 70;
- технологическому индексу – 67;
- индексу макроэкономической среды – 56;
- индексу развития общественных институтов – 89.

Россия имеет индекс развивающейся страны, т. е. страны со сред-ним уровнем риска [10].

Вопросы

1. Как оценка уровня инвестиционной привлекательности страны влияет на приток в нее инвестиций?
2. Насколько привлекательна Россия для иностранных инвесторов?
3. Следует ли учитывать индекс глобальной конкуренции при определении уровня инвестиционных рисков?

7. Система управления рисками

Задание 7.1

Прокомментируйте следующее высказывание: «Как ни парадоксально, но играть безопасно весьма рискованно, поскольку так Вы упускаете вознаграждение, которое могли бы получить, подготовившись и отважившись рискнуть, ведь самый большой риск предполагает наивысшую награду».

Задание 7.2

Система риск-менеджмента призвана не только снизить чувствительность предприятия к ударам рыночной экономики и минимизировать их финансовые последствия, но и повысить конкурентоспособность предприятия на рынке [10].

Вопросы

1. Каким образом система риск-менеджмента может снизить чувствительность предприятия к ударам рыночной экономики и минимизировать их финансовые последствия?
2. Благодаря чему система управления рисками может повысить конкурентоспособность предприятия на рынке?

Задание 7.3

Понимание того, что считать «критическим ухудшением», зависит от целей, которые стоят перед системой риск-менеджмента на этапе после реализации риска. Если цель заключается только в том, чтобы выжить, то критическим будет считаться такое отношение, которое не позволит компании продолжить свою деятельность, несмотря на сохранение необходимых материальных и финансовых ресурсов [3].

Вопросы

1. Какие цели могут стоять перед системой риск-менеджмента на этапе после реализации риска?
2. Можно ли считать перспективу банкротства «критическим ухудшением»?

Задание 7.4

Риск, как и лежащая в его основе неопределенность, подразумевает возможность наступления различных по последствиям исходов, каждый из которых вероятен в большей или меньшей степени. С математической точки зрения это может быть описано (и далее измерено) с использованием случайных величин (СВ). Существуют дискретные и непрерывные случайные величины. Дискретными называют такие СВ, которые могут принимать только

конечное или счетное множество значений. Непрерывные СВ могут принимать любые значения из некоторого замкнутого или открытого (в том числе бесконечного) интервала.

В самом простом случае, когда существует конечное множество исходов, каждый из которых имеет фиксированные (неслучайные) последствия, риск может быть описан с помощью одной дискретной случайной величины.

Например, риск убытков от хищения автомобиля в течение некоторого периода времени для собственника может быть описан дискретной случайной величиной, имеющей два исхода с фиксированными последствиями (рис. 1):

- 1) «хищение не произошло», последствия равны нулю;
- 2) «хищение произошло», последствия равны стоимости автомобиля.

Для обоих исходов последствия принимают заранее известные неслучайные значения.

Вопросы

1. Все ли возможные исходы из существующего множества необходимо рассматривать при управлении рисками?
2. Каким образом можно учитывать при финансировании риска возможность наступления различных по последствиям исходов, которые принимают заранее известные неслучайные значения?

Задание 7.5

Риск хищения имущества на предприятии в течение года можно количественно описать с использованием:

1) дискретной модели, использующей дискретную случайную величину (СВ), которая может принимать два («краж не было» – «кража(и) были») или более значений («краж не было» – «была 1 кража» – «было 2 кражи» и т. д.);

2) непрерывной модели, при которой риск описывается непрерывной СВ «убытки от краж за год»;

3) комбинации указанных моделей, сочетающей, например, использование дискретной СВ «количество краж в течение года» и непрерывной СВ «размер убытка от одной кражи».

В любом случае, когда риск описывается с использованием случайных величин (дискретных или непрерывных), необходимо знать их распределение (его вид и значения параметров распределения) или хотя бы численные характеристики этих величин (прежде всего, математическое ожидание, дисперсию или среднеквадратическое отклонение). Тогда можно говорить о том, что риск измерен (количественно оценен). В результате изучения различных случайных процессов для некоторых случайных величин, используемых при моделировании рисков, подобраны наиболее удачно описывающие их виды распределения.

Полная информация о распределении описывающей риск случайной величины, безусловно, очень полезна. Однако для простого сравнения рисков часто достаточно знать только две характеристики: математическое ожидание и численную характеристику разброса значений относительно него (дисперсию или среднеквадратическое отклонение (СКО)) [3].

Вопросы

1. Достаточно ли дискретной модели для оценки последствий реализации риска?
2. Какую дополнительную информацию дают непрерывные модели по сравнению с дискретными?

Задание 7.6

Разрабатывается новый уникальный технический объект. Статистики по отказам для него, естественно, нет. В этом случае можно составить принципиальную схему функционирования объекта. На основе вывести аналитическую формулу для расчета вероятности отказа через вероятности отказа на каждом этапе (звене). Оценивать вероятность отказа отдельных звеньев, как правило, легче, так как не-которые используются в других объектах и для них есть статистика, для некоторых – можно оценить по аналогии или экспертным путем. В результате расчета по общей аналитической формуле получают оценку вероятности отказа для сложного объекта в целом.

В отличие от статистического метода, где объект рассматривается как «черный ящик», в приведенном примере изучается структура объекта и влияние каждого его элемента на вероятность реализации риска. При использовании подобных теоретических методов полученное абсолютное значение вероятности может быть неточным, так как оно зависит от правильности определения вероятности отказа всех звеньев. Если модель адекватна, то хорошо учитывается влияние изменения схемы (структуры) объекта. Поэтому теоретико-вероятностные методы лучше работают при сравнении надежности различных схем, чем при абсолютной оценке степени их безопасности [3].

Вопросы

1. С какой целью осуществляют оценку вероятности отказа для сложного технического объекта?
2. Какие методы количественной оценки рисков наиболее приемлемы при исследовании нового уникального технического объекта?

Задание 7.7

Дискретные или непрерывные модели могут комбинироваться при описании конкретной рискованной ситуации. Например, если в дискретной модели последствия всех или отдельных исходов могут принимать множество значений непредвиденным для субъекта способом, то они должны описываться непрерывной случайной величиной.

Инвестор, купивший акции конкретного эмитента по определенной цене, предполагает, что в будущем возможны отклонения курса этих акций как в большую, так и в меньшую сторону по отношению к цене покупки. Отклонения в меньшую сторону являются неблагоприятными, что и составляет риск инвестора. Он может быть описан с помощью непрерывной случайной величины, характеризующей его потери или выгоду (т. е. последствия) в зависимости от цены акции. Последствия могут принимать любые значения в интервале от «минус цена покупки» до «плюс бесконечность». Однако если

брать достаточно короткий период прогнозирования, то курс акций, скорее всего, не уйдет далеко от ожидаемого значения, хотя такие отклонения все-таки возможны [3].

Вопросы

1. Какие модели (дискретные или непрерывные), по Вашему мнению, наиболее точно описывают риск инвестора?
2. Каким образом имидж и результаты деятельности конкретного эмитента влияют на величину риска инвестора?
3. Какие характеристики эмитента необходимо учесть при моделировании риска инвестора?

Задание 7.8

При оценке риска в предпринимательской деятельности часто неблагоприятным считают исход, когда прибыль оказывается меньше запланированной. Планирование осуществляется исходя из обоснованных ожиданий, что деятельность будет проходить в неких «нормальных» условиях. Если предприятие не получит прибыль, т. е. его состояние не ухудшится, а останется прежним, то такое состояние все равно будет оцениваться как нежелательное.

Необходимо понимать, что в индетерминированном мире нельзя объективно установить состояние, в котором гарантированно окажется объект, даже если предположить, что на него не будут действовать различные неопределенные факторы. Можно только с некоторой долей уверенности говорить о наиболее обоснованном, ожидаемом целевом состоянии, которое принял бы объект, если бы все шло «как обычно», без внезапных непредвиденных событий. Причем прогнозирование этого состояния является в значительной степени субъективным, также как и сама шкала оценок.

Вопросы

1. Необходимо ли, по Вашему мнению, при оценке риска в предпринимательской деятельности учитывать возможные форс-мажорные факторы?
2. Каким образом можно снизить субъективизм при планировании деятельности?

Задание 7.9

Одно и то же событие может по-разному оцениваться разными субъектами. Например, пожар на фабрике будет неблагоприятным событием для ее владельцев и сотрудников. Для конкурентов такое событие может оказаться, наоборот, выгодным. Людям, проживающим в другой области или стране, это событие будет, скорее всего, вообще безразлично. Таким образом, понятие риск применительно к пожару на фабрике в данном случае может быть использовано только по отношению к владельцам и сотрудникам фабрики [3].

Вопросы

1. Существует ли зависимость между вероятностью реализации риска применительно к неблагоприятному событию и его оценкой разными субъектами?

2. Каким образом оценку возможного неблагоприятного события разными субъектами можно учитывать в системе управления рисками?

Задание 7.10

В результате пожара погибла картина старинного мастера. Это произведение искусства для человечества в целом бесценно и последствия его утраты не могут быть адекватно выражены в деньгах. Однако картина была застрахована на определенную сумму, и для страховой компании риск ее уничтожения может рассматриваться как экономический, поскольку его реализация влечет за собой денежную страховую выплату [3].

Вопросы

1. Какие виды риска необходимо страховать? Аргументируйте свой ответ.
2. Все ли последствия реализации риска могут быть адекватно выражены в денежной сумме?
3. Всегда ли страховая сумма, определяемая страховой компанией, сопоставима с реальными потерями при наступлении страхового случая?

Задание 7.11

Диагностика при выявлении рисков применяется для анализа влияния факторов риска на размер риска, а также величины и частоты риска на величину транспортных издержек или иных измерителей транспортной деятельности.

Например, на транспорте с 1997 г. в качестве основы принят универсальный инструмент для снижения риска, получивший название «формализованная оценка безопасности» (ФОБ).

ФОБ – это рациональный и систематический подход к выявлению и оценке рисков на транспорте там, где они наиболее высоки, его цель – снизить величину риска и оценить расходы и выгоды от решений, направленных на снижение этих рисков [10].

Вопросы

1. Существуют ли другие инструменты для диагностики, выявления и снижения риска на транспорте, кроме ФОБ?
2. Существуют ли специфика управления рисками в транспортной отрасли в отличие от других отраслей?

Задание 7.12

Ответьте на следующие вопросы:

1. В чем заключается главный недостаток создания резервного фонда в организации? Какие проблемы может вызвать создание такого фонда?
2. Для организаций какого типа эффективно создание captive страховых компаний? В чем их назначение?
3. В каких случаях государственные или муниципальные органы помогают покрыть ущерб компании?
4. Можно ли рассматривать спонсорство как один из основных способов финансирования рисков? Обоснуйте свое мнение.

8. Человеческий фактор как источник риска

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Подготовить рефераты, презентации по тематике:

Факторы кадровых рисков.

Физиологические и психологические особенности человека как источника риска.

Влияние возраста сотрудников на профессиональную деятельность.

Примерный перечень тем для дискуссии:

Риски в системе управления персоналом: риски утраты человеческого капитала, риски утраты материальных активов, информационные риски, риски формирование нежелательного имиджа.

Риски нарушения законодательства.

Риски опасных действий человека.

9. Способы и процедура выявления кадровых рисков. Методика оценки кадровых рисков

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Подготовить рефераты, презентации по тематике

Оценка факторов среды.

Оценка вероятности проявления угроз.

Оценка вероятности риска.

Матрица Харрингтона.

Количественные оценки вероятностей и рисков.

Примерный перечень тем для дискуссии:

Метод оценки рисков на основе матрицы «вероятность-ущерб».

Метод вербальных функций.

Методы оценки рисков на основе оценки степени выполнения требований безопасности.

Метод оценки рисков на основе системы Элмери.

Метод оценки рисков на основе ранжирования уровня требований (индекс ОВР).

Кейс по теме

Оценить риск рабочего места.

Проведение процесса оценки рисков на рабочих местах предусматривает следующую последовательность:

- входные данные
- идентификация опасностей
- определение категорий вероятности возникновения опасного события
- определение категорий тяжести вреда опасного события
- определение уровня рисков
- определение методов управления выявленными рисками

- выходные данные.

Идентификация опасностей осуществляется на основании классификатора. К числу опасностей относятся аварии природного характера и технологического обо-рудования, воздействие ОВПФ, дорожно-транспортные происшествия, пожары, па-дения с высоты, падения, обрушения предметов и материалов, физические нагрузки, утомление, нервно-психические нагрузки и др.

Вероятность возникновения травм/профессиональных заболеваний определяется по формуле

$$B = H_{\text{Ср.}}/Ч,$$

где $H_{\text{Ср.}}$ - среднее количество несчастных случаев и травм, возникающих из-за подверженности анализируемой опасности, за 1 год;

$Ч$ - численность работников, подверженных анализируемой опасности.

На основании данных о производственном травматизме и профессиональных заболеваний определяется категория тяжести последствий возможных инцидентов, а затем на основании определенных категорий вероятности возникновения и тяжести последствий, сведенных в матрицу, определяются уровни профессионального риска. Полученные значения сводятся в таблицу оценки рисков и в соответствии с планом определяются методы управления выявленными рисками.

Тесты по теме

Какой из перечисленных методов оценки риска основан на расчетах и анализе статистических показателей?

вероятностный метод

построение дерева решений

метод сценариев

анализ чувствительности

учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости

имитационное моделирование

Какой из перечисленных методов оценки риска дает представление о наиболее критических факторах проекта?

построение дерева решений

метод сценариев

учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости

вероятностный метод

анализ чувствительности

имитационное моделирование

Какой из перечисленных методов оценки риска используется в ситуациях, когда принимаемые решения сильно зависят от принятых ранее и определяют сценарии дальнейшего развития событий?

имитационное моделирование

вероятностный метод

учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости

построение дерева решений

анализ чувствительности

метод сценариев

Какой из перечисленных методов оценки риска представляет собой серию численных экспериментов, призванных получить эмпирические оценки степени влияния различных факторов на некоторые зависящие от них результаты?

учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости

анализ чувствительности

построение дерева решений

вероятностный метод

метод сценариев

имитационное моделирование

10. Система управления кадровыми рисками

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Подготовить рефераты, презентации по тематике

Мониторинг и учет кадровых рисков.

Методы воздействия на кадровые риски.

Экспресс-тестирование устойчивости организации кадровым рискам.

Примерный перечень тем для дискуссии:

Методы управления рисками: упразднение, предотвращение потерь, страхование риска, снижение риска, компенсация потерь.

Формирование модели нарушителя.

Тесты по теме

Что является субъектом управления в риск-менеджменте?

специальная группа людей, которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет управление рисками

все варианты верны

риск, рисковые вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами

Что является объектом управления в риск-менеджменте?

риск, рисковые вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами

все варианты верны

специальная группа людей, которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет управление рисками

К какой группе методов управления рисками относится прогнозирование внешней обстановки?

методы компенсации рисков

методы уклонения от рисков
методы локализации рисков
методы диверсификации рисков

К какой группе методов управления рисками относится страхование?

методы уклонения от рисков
методы диверсификации рисков
методы локализации рисков
методы компенсации рисков

К какой группе методов управления рисками относится распределение риска по этапам работы?

методы локализации рисков
методы компенсации рисков
методы уклонения от рисков
методы диверсификации рисков

К какой группе методов управления рисками относится заключение договоров о совместной деятельности для реализации рискованных проектов?

методы диверсификации рисков
методы уклонения от рисков
методы компенсации рисков
методы локализации рисков

К какой группе методов управления рисками относится обучение и инструктирование персонала?

методы уклонения от рисков
методы компенсации рисков
методы диверсификации рисков
методы локализации рисков

К какой группе методов управления рисками относится распределение ответственности между участниками проекта?

методы диверсификации рисков
методы компенсации рисков
методы локализации рисков
методы уклонения от рисков

К какой группе методов управления рисками относится увольнение некомпетентных сотрудников?

методы локализации рисков
методы диверсификации рисков
методы уклонения от рисков
методы компенсации рисков

К какой группе методов управления рисками относится создание системы резервов?

методы уклонения от рисков
методы диверсификации рисков
методы компенсации рисков
методы локализации рисков

К какой группе методов управления рисками относится создание специальных инновационных подразделений?

методы локализации рисков
методы диверсификации рисков
методы компенсации рисков
методы уклонения от рисков

11. Особенности управления кадровыми рисками

Задание 11.1

Прокомментируйте следующее высказывание: «Выйдите из привычной зоны комфорта. Заставьте себя попробовать нечто новое в Вашем деле прямо здесь и сейчас. Ради успеха надо рисковать».

Задание 11.2

Проводя деление между физическими и поведенческими рисками, необходимо помнить, что человек – это единое целое и все его составляющие взаимозависимы. Душевные переживания могут вызывать соматические расстройства, а некоторые заболевания могут повлиять на его психику.

Отдельные случаи реализации риска «человеческого фактора» трудно классифицировать. Поэтому при отборе кандидатов на работу, где последствия реализации подобных рисков очень опасны (летчики, авиадиспетчеры, операторы ядерных энергетических установок и т. д.), проводятся и медицинские, и психологические обследования.

Например, авария произошла из-за того, что оператор не выполнил определенные действия. Он мог:

- 1) сделать это осознанно, посчитав их необязательными и решив, что ничего неприятного не произойдет;
- 2) забыть их сделать. В свою очередь подобная забывчивость могла оказаться следствием особенностей его характера (рассеянности), что относится к немотивированному поведению, или быть вызвана расстройством работы головного мозга. А это уже относится к физическим рискам.

К сожалению, часто истинную причину невыполнения оператором необходимых действий установить не удастся из-за умышленного или неосознанного сокрытия им правды или из-за его гибели в результате вызванной им аварии [3].

Вопросы

1. Каким образом можно снизить риски организации, связанные с человеческим фактором?
2. Можно ли учесть аспекты индивидуального поведения работника и снизить возможный ущерб для организации? Каким образом?

Задание 11.3

Риск поломки компьютера с точки зрения пользователя может быть по-разному классифицирован в зависимости от причин:

- 1) поломка из-за ошибки пользователя – человеческий фактор;
- 2) поломка из-за дефекта изготовления микросхемы или неправильной сборки – с точки зрения пользователя, это технический риск, в причинах которого пользователь не разбирается и не обязан разбираться.

Однако если взять не пользователя, а сборщика, то здесь уже риск дефектов элементной базы по-прежнему можно считать техническим, а ошибки при сборке уже должны рассматриваться как человеческие или социальные, так как фирма-сборщик является социально-экономической системой.

Риск ответственности за выпуск некачественной продукции зависит от обстановки, в которой она производится, в том числе от условий работы сборщиков. Такие характеристики рабочего места, как захламленность, уровень освещенности и шума, можно определить, только увидев его. Поэтому когда имеются нарекания потребителей (в предельном случае – претензии и судебные иски) относительно качества продукции, помимо изучения документов требуется инспекция места сборки.

Вопросы

1. Какие действия руководства могут способствовать снижению количества некачественной продукции, выпускаемой организацией?
2. Можно ли организации уменьшить риск ответственности за выпуск некачественной продукции? Каким образом?

Задание 11.4

Вот что в свое время говорил Генри Форд старший – основатель знаменитой компании *FordMotor*:

Не следует ставить на первый план финансовый успех. Постоянная забота о деньгах влечет за собой боязнь неудачи. Эта боязнь тормозит дело, вызывает страх перед конкурентами, заставляет опасаться изменения методов производства, страшиться каждого шага, вносящего новшества в положение дел. В конечном счете, путь к успеху открыт тому, кто, прежде всего, думает об упорном труде, о наилучшем исполнении своей работы.

Если Вы требуете от кого-то, чтобы он отдал свое время и энергию для дела, то позаботьтесь о том, чтобы он не испытывал финансовых затруднений.

Это окупается. Наши прибыли доказывают, что высокие ставки работников являются самым выгодным деловым принципом.

Когда прибыль «вынимается» из покупателя или из рабочих, это свидетельствует о дурном ведении дела. Не стоит ухудшать продуктобирать публику, берегитесь понижать заработную плату. Источник прибыли – более искусное управление.

Шевелите мозгами – мозгами и еще раз мозгами!

Неудачи возникают в результате страха, покоя, изнеженности и беспечности. Устранение страха создает уверенность и изобилие. Встаньте и вооружитесь, а милостыню пусть просят слабые [11]!

Вопросы

1. Со всеми ли положениями Генри Форда старшего Вы согласны?
2. Все ли положения актуальны для современного российского биз-неса?
3. Какие риски можно снизить, реализуя на практике вышеприве-денные рекомендации Генри Форда старшего?

Задание 11.5

Перечислите риски, которые несут в себе следующие типичные организационные решения:

1. Наем заведующим специалиста в исследовательскую лаборато-рию компании, производящей сложную техническую продук-цию.
2. Формулировка мастером дневного задания для рабочих.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, ко-торые должны быть выплачены акционерам на девятый год по-следовательной успешной финансовой дея-тельности компа-нии.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия под-чиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Согласие руководителя принять выпускника юридического фа-культета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Определение годовичного задания для ассистента профессора.
8. Принятие начальником решения на предоставление подчинен-ному возможности посетить учебный семинар в области его спе-циализации.
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
10. Выбор правлением компании места для строительства рестора-на «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, нахо-дящемся между двумя очень большими городами.

Задание 11.6

Приведите примеры принятия нестандартных решений из сферы экономики, ведения военных действий и др.

Вопросы

1. Какие риски сопровождали данные решения?
2. Почему данные решения были реализованы, несмотря на высо-кую степень риска?

Задание 11.7

Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру немалых нервов, организации – убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся вовремя их распознавать и делать соответствующие выводы. Признаки конфликтов, как правило, одни и те же:

- дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается «нехоту»;
- сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами;
- во время разговоров сотрудников большое внимание уделяется негативным фактам. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем.

Каждый из этих признаков – серьезныйстораживающий сигнал, но уладить конфликт еще не поздно. Для этого придется чуть-чуть изменить принятый Вами режим работы. Например, распределять задания не «тет-а-тет», а на общем собрании, ввести в практику открытый обмен мнениями, регулярное совместное подведение итогов.

Иногда и руководитель, сам того не замечая, может спровоцировать конфликт. Поэтому прежде чем начинать действовать, проанализируйте собственное поведение. Помните: Вам в качестве руководителя недопустимо:

- скрывать какую-либо деловую информацию от своихподчиненных;
- показывать особое расположение к кому-либо из сотрудников;
- безропотно отдавать людей «на растерзание» вышестоящему начальству;
- недооценивать профессионализм своих коллег.

Вопросы

1. Что должен делать менеджер для того, чтобы в коллективе не возникло конфликтных ситуаций?
2. Если уж конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?
3. Как бы Вы действовали на месте менеджера при разрешении конфликта? Обоснуйте свой ответ.
4. Каким образом можно снизить вероятность возникновения конфликтов в организации?

Задание 11.8

Стресс и пути его преодоления

Вопросы

1. Что должен делать руководитель для снижения всех возможных видов стресса у подчиненных?
2. Какие виды риска несут основные источники стрессовых ситуаций?

12. Риски в персонал-технологиях

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и

т.д.)

Подготовить рефераты, презентации по тематике

Риски при подборе персонала.

Ошибки при подборе персонала.

Критерии методик диагностики при подборе персонала.

Управление рисками при подборе персонала.

Комплексный подход к подбору персонала.

Примерный перечень тем для дискуссии:

Риски адаптации новых сотрудников.

Риски оценки и аттестации персонала.

Риски развития и обучения персонала. Риски при увольнении сотрудников.

Кейс по теме

1) произвести оценку интегрального кадрового риска одного из предприятий (исходя из варианта) на основе определения:

- риска несоответствия численности производственного персонала;
- риска несоответствия численности административного и непроизводственного персонала;
- риска несоответствия квалификации рабочих уровню сложности работ;
- риска несоответствия квалификации административного персонала;
- риска возможной потери квалифицированных кадров;
- риска несоответствия возрастного состава персонала;

2) разработать комплекс мероприятий по нейтрализации и минимизации его уровня;

3) сформулировать выводы.

1) Риск несоответствия численности производственного персонала ($K_{п}$) может быть измерен коэффициентом, построенным на соотношении фактической численности ($Ч_{ф}$) с численностью, соответствующей ожидаемой перспективной мощности предприятия ($Ч_{о}$)

2) Риск несоответствия численности административного и непроизводственного персонала ($K_{а}$) определяется как отношение фактических затрат на содержание административного и непроизводственного персонала ($A_{ф}$) к экономически необходимому их уровню, рассчитанному исходя из плановой рентабельности и фактического (либо планового) объема реализации ($A_{н}$)

Плановые (необходимые) затраты на содержание административного и непроизводственного персонала ($A_{н}$) можно рассчитать на основе плановой величины рентабельности.

3) Риск несоответствия квалификации рабочих уровню сложности работ ($K_{кр}$) на предприятии может возникнуть при наличии следующих условий:

- если квалификация рабочих ниже сложности работ, то последствиями кадрового риска являются снижение качества продукции, повышение затрат на производство за счет возникновения брака, ремонтов, сверхплановых расходов. В конечном итоге вероятно снижение реализации из-за ухудшения качества и уменьшение суммы прибыли в результате роста непроизводительных затрат;

- если квалификация рабочих превышает уровень сложности работ, то растут затраты на производство из-за доплат по тарифному коэффициенту, вследствие чего вероятно: сокращение продаж при повышении цены либо нормы прибыли при неизменной цене.

Средний тарифный разряд рабочего и средний разряд работ определяются как средние взвешенные величины на основе данных таблицы 2.

4) Риск несоответствия квалификации административного персонала ($K_{ка}$) связан с возможными потерями в качестве решений из-за несоответствия уровня (профиля) образования работника квалификационным требованиям занимаемой должности.

Для количественной оценки соответствия по каждой должности определяется произведение двух характеристик - соответствия по уровню образования и соответствия по профилю образования. Если фактическая характеристика занимающего должность отвечает квалификационным требованиям, то количественная ее оценка приравнивается к единице, если не соответствует - к 0,5.

Средний коэффициент соответствия (K_c) получают путем деления суммы количественных характеристик соответствия всех административных работников на их численность.

Оценка риска строится на соизмерении уровня оплаты на предприятии и в этих организациях.

б). Риск несоответствия возрастного состава персонала (K_v) определяется по формуле:

$$K_v = 1/r$$

r - коэффициент парной корреляции (для прямолинейной формы связи).

Коэффициент парной корреляции рассчитывается на основании данных таблицы 3

При полном совпадении фактического распределения с требуемым (плановым) риск равен единице. Чем большими окажутся различия, тем меньшим будет коэффициент корреляции и большей его обратная величина.

После оценки и анализа кадрового риска предприятия необходимо разработать комплекс мероприятий по его минимизации.

Таблица 1 – Исходные данные

Показатели	Вариант
1	...
1. численность производственного персонала, чел.	225
2. численность производственного персонала при ожидаемой мощности предприятия, чел.	300
3. объем реализованной продукции, шт.	125200
4. цена единицы продукции, руб.	29,5
5. Удельные переменные затраты, руб.	12,9
6. Постоянные затраты, руб.	282100
7. расходы на содержание административного и непромышленного персонала, руб.	990807
8. Плановый уровень рентабельности, в долях	0,35
9. Численность административного персонала, чел.	31
10. Из них образование не соответствует требованиям:	
- по уровню и профилю, чел.	2
- по уровню, чел.	6

- по профилю, чел.	4
11. Среднемесячная зарплата, руб.	1006
12. Средняя задержка выплаты заработной платы на анализируемом предприятии, мес.	1
13. Среднемесячная зарплата у конкурентов, руб.	1650
14. Средняя задержка выплаты зарплаты у конкурентов, мес.	0

Таблица 2 – Распределение рабочих предприятия по тарифному разряду работ и тарифному разряду рабочих, %

		Тарифный разряд рабочих							
		1	2	3	4	5	6	7	8
тарифный разряд работ	1								
	2	5	8,5						
	3			12,4	2,5				
	4				10,6				
	5					18,2			
	6					4,3	11,8	2	
	7						3,4	14,6	
	8							1,5	5,2

Таблица 3 – Распределение персонала предприятия по возрасту, %

возрастная группа	1 вариант		2 вариант		3 вариант		4 вариант		5 вариант	
	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план
до 20 лет	2	2								
20 – 25	4	5								
26 – 30	10	9								
31 – 35	14	14								
36 – 40	15	20								
41 – 45	21	19								
46 – 50	16	15								
51 – 55	4	9								
56 – 60	8	5								
старше 60 лет	6	2								

Таблица 4 – Сводная таблица результатов оценки кадрового риска

Показатель	Значение
1. Риск несоответствия численности производственного персонала	
2. Риск несоответствия численности административного и непроизводственного персонала	
3. Риск несоответствия квалификации рабочих уровню сложности работ	
4. Риск несоответствия квалификации административного персонала	
5. Риск возможной потери квалифицированных кадров	
6. Риск несоответствия возрастного состава персонала	
7. Интегральный показатель кадрового риска	
Интерпретация результатов	

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине Маркетинг персонала

Тема 1 – Сущность и содержание маркетинга персонала

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

1. Ответьте на вопросы:

- 1) Означает ли маркетинг и сбыт одно и то же понятие?
- 2) Существовала бы необходимость проведения мероприятий маркетинга персонала, если бы организация постоянно вела работу по улучшению условий труда? Если да, то какие еще мероприятия Вы считаете необходимыми?
- 3) Необходим ли маркетинг персонала в некоммерческих организациях?
- 4) Должен ли маркетинг рассматриваться как группа мероприятий, выполняемых коммерческими и некоммерческими организациями, или как социальный процесс? Почему важно разделять эти два понятия?
- 5) Оказывают ли влияние проводимые в организации мероприятия маркетинга персонала на экономику страны и интересы всего общества?

2. Кейс «История кондитерской фабрики «Красный Октябрь»

Основатель фабрики - Фердинанд Теодор фон Эйнем, немецкий подданный, который в 1850 г. приехал в Москву в надежде начать свое дело. Вначале он занялся производством пиленого сахара, потом (в 1851 г.) организовал на Арбате небольшую мастерскую по производству шоколада и конфет. С самого начала своей деятельности Эйнем повел дело по западноевропейскому образцу - завез новые машины, выписал высококвалифицированных иностранных специалистов-кондитеров, создал рекламу. Все это помогло Эйнему в короткое время сказочно обогатиться.

В 1857 г. Эйнем встречает своего будущего компаньона Юлиуса Хойса, обладавшего незаурядным талантом бизнесмена. Вдвоем они действовали более уверенно и открыли на Театральной площади кондитерский магазин. Накопив достаточный капитал, предприниматели выписали из Европы новейшую паровую машину и приступили к постройке фабрики на берегу Москвы-реки, на Софийской набережной. В справочнике «Фабрично-заводские предприятия Российской империи» об этом факте была сделана запись: «Эйнемъ. Товарищество паровой фабрики шоколадных конфетъ и чайных печений. Год основания 1867». Конечно, по сравнению с современным 6 предприятием фабрика покажется маленькой, ведь там работало всего 20 рабочих, но в это время она считалась значительной. Компаньоны соорудили первое трехэтажное здание на Софийской набережной. Когда же производство расширилось, на Берсеневской

набережной было начато строительство более просторных зданий с многочисленными цехами и служебными помещениями, крытыми переходами из корпуса в корпус. Превосходное качество кондитерских изделий, техническая оснащенность фабрики, красочная упаковка и реклама выдвигают фабрику на одно из ведущих мест в кондитерском производстве того времени. Особенно большие доходы стала приносить фабрика после открытия бисквитного отделения, в котором стояли английские машины и работали мастера-англичане. Так впервые в России стали выпускать бисквиты по английскому образцу. Постепенно Эйнем отошел от дел и Хойс сделался единоличным хозяином, однако он не изменил названия организации, резонно посчитав, что нет нужды менять уже известную торговую марку.

В 1890-х годах фабрика превратилась в одно из крупнейших кондитерских предприятий Москвы. На Софийской набережной Гейс и его компаньоны возвел новое трехэтажное здание, а в 1889 году построили еще одно новое здание фабрики на Берсеневской набережной реки Москвы. С каждым годом увеличивалось количество оборудования и обновлялся его состав, на фабрику набирали все новых и новых рабочих и работниц, в основном из подмосковных деревень. Таких работников легче эксплуатировать так, как выгоднее хозяину. Трудовой день в те времена составлял 10 часов. Кондитеры жили в общежитии при фабрике, а питались в фабричной столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь. «Товарищество Эйнемъ» успешно конкурировало с другими кондитерскими магнатами - «Абрикосов и сыновья», «А Сиу и К0» - в первую очередь за счет очень широкого ассортимента продукции. Производились карамель, конфеты, шоколад, какао, напитки, пастила, печенье, пряники, бисквиты.

После открытия филиала в Крыму (Симферополь) «Эйнемъ» начал производить глазированные шоколадом фрукты: сливу, вишню, грушу, а также мармелад. Особое внимание уделялось звучным названиям и стильной упаковке (Хойс когда-то занимался художественной фотографией). Чего стоят такие названия, как «Ампир», «Миньон», шоколад «Боярский», «Золотой ярлык»! Коробки с продукцией отделялись шелком, 7 бархатом, кожей. В качестве рекламы фирмы использовались театральные программки, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками. Для фабрики писал музыку свой композитор, и покупатель вместе с карамелью или шоколадом бесплатно получал ноты «Шоколадного вальса», «Вальса Монпасье» или «Кекс-галопа».

На Всероссийской промышленно-художественной выставке в Нижнем Новгороде в 1896 г. продукция организации «Эйнемъ» получила золотую медаль. Предприятию было дано право печатать на упаковке герб России. А с 1913г. фабрика удостоилась чести стать поставщиком двора Его

Императорского Величества. В 1900 г. на всемирной выставке в Париже за огромный ассортимент и превосходное качество шоколада фабрика «Эйнемъ» получила самую высокую награду — Гран-при.

К началу XX в. «товарищество Эйнем» владеет двумя фабриками в Москве, фабриками в Симферополе и Риге, многочисленными магазинами в Москве, Нижнем Новгороде. В трудные годы Первой мировой войны фирма «Эйнемъ» занимается благотворительной деятельностью: делает денежные пожертвования, организует лазарет для раненых солдат, отправляет на фронт вагоны с печеньем.

После Октябрьской революции, в 1918 г., фабрика была национализирована и в этом же году получила название «Государственная кондитерская фабрика № 1, бывшая Эйнемъ», а в 1922 г. была переименована в «Красный Октябрь», хотя еще несколько лет после этого в скобках всегда добавлялось «Бывш. Эйнемъ»: настолько велика была популярность торговой марки и ценилось качество изделий.

В конце 1920 - начале 1921 года из-за ухудшения положения с сырьем и топливом пришлось временно приостановить работу ряда фабрик: "Большевик" (бывшая Сиу), имени Бабаева (бывшая Абрикосова) и других. Была под угрозой закрытия и Государственная кондитерская фабрика №1 (бывшая "Эйнем"). Продовольственный и топливный кризисы довели фабрику до упадка. Выпуск продукции одно время составлял лишь 15% довоенного уровня. Но рабочие «бывшей "Эйнем"» делали все, чтобы фабрика работала: они устраивали субботники по наведению чистоты и порядка, добровольно отправились на заготовку топлива. Так рабочие добивались того, что даже в такое голодное и трудное время фабрика продолжала работать.

С сентября 1921 года Государственная фабрика №1 перешла на хозрасчет. В это время на фабрике работало 959 человек. Фабрика выпускала только карамель, монпасье, конфеты глюкозы и дешевые сорта мармелада. Новая экономическая политика очень благоприятно отразилась на деятельности фабрики. Много труда затрачивается на организацию при фабрике химической научно - опытной лаборатории. В лаборатории контролировали все поступающее на фабрику сырье и материалы. Там же вели работы по изучению технологических процессов. На фабрику пришло много хороших мастеров - кондитеров. Крепли кадры высококвалифицированных специалистов. И в это время фабрика получила на Московской областной выставке садоводства, пчеловодства и огородничества награду 1 степени, а на Всероссийской сельскохозяйственной выставке - диплом 1 степени "За отличное качество изделий, за восстановление крупного производства и начинания в деле научного изучения кондитерского производства".

1922 год связан со знаменательным для фабрики событием - ее переименовали в "Красный Октябрь". Заслуженой благодарностью специалистов, которые пришли на фабрику в те тяжелые годы, несомненно, является то, что не было остановлено производство: был введен рабочий контроль, велась яростная

борьба с расхитителями.

Уже к 1925 г. был превзойден уровень производства 1913— 1914 гг. Именно в те годы «родились» на свет многие виды продукции, которые и сегодня составляют «золотой фонд» «Красного Октября»: в 1925 г. появился «Мишка косолапый», в 1927 г. — «Южная ночь», в 1936 г. — «Стратосфера» и «Суфле». В 1920-е гг. впервые появились «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка», ирис «Кис-кис». В годы восстановления коллективу предприятия приходилось бороться с большими трудностями. "Летом 1922 года,- рассказывает рабочий М. К. Лебедев, - фабрика переживала некоторое затоваривание, на складе скопилось много продукции, а со сбытом было туго. Это резко отразилось на финансовом положении. Нужно было закупить партию сахара и патоки, а для этого требовалась большая сумма денег. А тут как раз подоспело время выдачи зарплаты. Выплатить деньги рабочим - значить остаться без сырья и остановить фабрику, но и не платить нельзя. И вот выход был найден. На фабрике находились в большом количестве мука, подсолнечное масло и конфеты. Рабочим предложили получить не деньгами, а продуктами. Получили мы тогда по пуду муки, по три фунта масла и по двадцать фунтов конфет. Таким образом, удалось предотвратить остановку фабрики и этим сохранить квалифицированную рабочую силу". Руководство фабрики вместе со всем коллективом много делало для улучшения качества изделий. Поднять его сразу было невозможно, так как не было необходимой сырьевой базы. На фабрике внимательно изучили спрос населения на кондитерские изделия.

С сентября 1923 года количество сбываемой продукции стало быстро возрастать. Встал вопрос о восстановлении фабричного оборудования. Тяжелые раны были нанесены фабрике. Несколько лет понадобилось на их лечение. В период империалистической и гражданской войн машины не ремонтировали, а многие из них использовались не по назначению. Последний ремонт технического оборудования был еще в 1910 году. За 12 лет капитального ремонта на фабрике не производили, не заменяли и старое оборудование.

С 1922 по 1924 год было израсходовано на ремонт около 300 тысяч рублей. Но на фабрике не только ремонтировали старые машины, но и закупали машины новейших конструкций. Так, весной 1925 года были закуплены машины в Германии. Начали работать вафельное и шоколадное производство, ассортимент изделий удалось довести до 80 наименований. Особо благоприятными были для фабрики 1927-1928 годы. Производство было хорошо обеспечено сырьем и развивалось быстрыми темпами. Спрос на кондитерские изделия рос. Изделия фабрики пользовались большим успехом не только в пределах нашей страны. Марка "Красный Октябрь" стала известна на всех материках. Улучшились условия жизни рабочих. К 1925 году были отремонтированы и оборудованы столовая на 2000 мест, клуб с залом на 800 мест, дома - коммуны. В квартире бывшего владельца фабрики еще в 1921 году был открыт детский сад, рассчитанный на 80 детей, расширены детские ясли. В 1925 году фабком снял в аренду на 9 лет дачу для

пионерского лагеря в Рассказовке. При фабрике работала школа фабричного ученичества на 100 человек и общеобразовательные курсы. С улучшением условий труда и быта рабочих из деревень стали возвращаться старые кадры кондитеров, опыт и знания которых были особенно нужны быстро растущему предприятию. Первые пятилетки. Многие связаны с ними в жизни краснооктябрьцев: смотры рационализации, встречи соревнующихся предприятий, распространение передовых методов труда, стахановское движение.

К середине 1931 года "Красный Октябрь" стал самой крупной кондитерской фабрикой в Москве с числом рабочих 5000 человек. Да и по производству продукции стала первой - 57500 тонн. Реконструкция фабрики. С 1935 по 1938 год был полностью реконструирован шоколадный цех: обновлено оборудование, произведен монтаж 41 агрегата сложных шоколадных машин, полностью переделана электросеть, переоборудована паровая и водяная коммуникации и холодное хозяйство. В апреле 1938 года Государственная приемная комиссия признала, что монтаж зарубежного оборудования произведен хорошо, и его успешно осваивают. После реконструкции мощность шоколадного цеха увеличилась по сравнению с 1936 годом в 2,5 раза, а выпуск продукции фабрики возрос с 40 до 64 тысяч тонн в год. Настоящим энтузиастом реконструкции был главный инженер фабрики М. С. Бруштейн - высококвалифицированный специалист с большим опытом работы в кондитерской промышленности.

1939 год принес новые успехи, новые имена. Годовой план был выполнен уже к 12 декабря 1939 года - ко дню выборов в Верховный Совет СССР. За успешную работу в 1939 году наградили 43 стахановцев фабрики. Накануне войны. Большими успехами встречали работники фабрики наступающий 1941 год - четвертый год третьей пятилетки. Годовой план был перевыполнен. Фабрика намечала переход с трехсменной работы на двухсменную. Рационализаторы и изобретатели работали над самым трудоемким процессом - механизацией заворачивания конфет. В лихолетье Великой Отечественной войны выпуск кондитерских изделий был практически свернут, производство было переоснащено на выпуск военной продукции: выпускались концентраты каш. Для летчиков и подводников выпускался специальный шоколад «Кола», «Гвардейский». В годы войны за доблестный труд на благо победы «Красный Октябрь» семь раз удостоивался почетной награды - переходящего знамени Государственного комитета обороны.

В 1946 г. почетное знамя было передано фабрике на вечное хранение. В те дни люди трудились без устали. Работали по 12-14 часов в сутки, без выходных, изо дня в день до конца войны. У народа был один девиз - все для фронта, все для разгрома врага. Для обеспечения фронта высококалорийными продуктами технологи фабрики приняли решение: сделать в механической мастерской жестяные формы емкостью по два килограмма, реконструировать отливочную головку автомата и охлаждающий конвейер. В итоге - "Красный Октябрь" дал для фронта нужное количество

шоколада без дорогих оберток в двухкилограммовых плитках.

В январе 1942 года "Красный Октябрь" выпустил новый сорт шоколада "Гвардейский" в честь наших гвардейских полков. Приступая к послевоенной реконструкции, коллектив фабрики поставил перед собой задачу учесть все прошлые недостатки и опыт, накопленный в кондитерской промышленности за годы предвоенных пятилеток. Поэтому к разработке проекта реконструкции "Красного 11 Октября" подошли творчески.

Окончание реконструкции "Красного Октября" относится к 1950 году. Из месяца в месяц росла производительность труда, менялся облик цехов фабрики. И за всем этим стояли люди - рабочие, инженеры и, конечно, те, кому государство, коллектив поручил возглавлять предприятие - ее руководители. В послевоенные годы «Красный Октябрь» развивался вместе со всей страной. Фабрика стала своего рода полигоном, на котором испытывалось все новое, что только появлялось в кондитерской отрасли. Так, были созданы первые комплексно-механизированные поточные линии по производству карамели, ириса.

В 1960-е гг. на фабрике была произведена существенная модернизация, включавшая увеличение этажности существовавших зданий. В результате появились новые производственные площади, и фабрика приняла сегодняшние архитектурные очертания, которые так великолепно смотрятся с Крымского моста, украшая собой панораму стрелки Москвы-реки и отводного канала.

В 1976 году на фабрике была создана экспериментальная группа, возглавляемая главным инженером А. Н. Даурским. В группу входили высококвалифицированные мастера - кондитеры, которые проработали на фабрике по несколько десятков лет. Была разработана программа технического перевооружения предприятия на базе новейших достижений науки, техники и передового опыта. Одним из главных мероприятий было улучшение оформления изделий и дальнейшее наращивание удельного веса расфасованной продукции, Выполнение этой программы позволило перестроить структуру ассортимента в сторону увеличения выпуска продукции высокого качества, пользующейся повышенным спросом. Фабрика "Красный Октябрь" в этот период является школой передового опыта, на базе которой проводятся отраслевые семинары по вопросам повышения качества продукции, научной организации труда и экономического анализа, по внедрению разработок в области новой техники и технологии. На фабрике были созданы универсальные и специализированные рецептурно-смесительные станции для приготовления конфетных масс, поточные линии для производства конфет, в том числе конфет куполообразной формы "Трюфели". Ведется постоянная разработка с использованием нетрадиционных видов сырья (различные виды молочной сыворотки - "Цитрон", морковная подварка - "Наслаждение", тонкоизмельченная мука из предварительно обжаренных зерен ржи - "Золотые купола" и др.), которые позволяют понизить содержание сахара в изделиях и улучшить их вкусовые качества. Фабрику можно назвать лабораторией, где

постоянно что-то изобретают, внедряют, создают и т. д.

Особый подъем производства характеризуют 1990-е гг. В 1992 г. фабрика была преобразована в открытое акционерное общество. За реконструкцией шоколадного цеха последовал ряд совместных разработок инженеров фабрики и всемирно известных фирм: австрийская фирма «Хаас» установила новую поточно-механизированную линию по изготовлению конфет типа «Мишка косолапый»; швейцарский концерн «Бюлер» поставил оборудование и содействовал пуску трех линий для производства шоколадных и пралиновых масс с использованием самых современных технологий и автоматизации процессов; немецкая фирма «Антон Олерт» стала партнером по созданию уникального комплекса кондитерского производства. У открытого акционерного общества «Московская кондитерская фабрика "Красный Октябрь"» появились филиалы в Рязани, Коломне и Егорьевске. Выпуск продукции также увеличился за счет пяти дочерних предприятий.

В 1997 году установили новую поточную линию для производства конфет "Мишка косолапый". Причем дизайн, упаковка, рецептура и технология их производства за эти годы почти не изменилась. "Консервативный" подход к сохранению "древних" рецептов обернулся немалыми выгодами для фабрики. В настоящее время «Красный Октябрь» входит в холдинг «Объединенные кондитеры». В свою очередь холдинг входит в Группу «Гута» и является крупнейшим кондитерским предприятием в Восточной Европе, объединяя 19 российских фабрик, в том числе крупнейшие московские предприятия «Красный Октябрь», «Кондитерский концерн Бабаевский», «РОТ ФРОНТ». На предприятиях холдинга работают 360 сотрудников. Кондитерские изделия реализуются через развитую сеть дистрибуции по всей России, а также осуществляются поставки в США, Европу, Израиль, страны СНГ и ряд государств Ближнего Востока. Среди постоянных потребителей продукции Холдинга – ФГУП комбинат питания «Кремлевский», Правительство России, мэрия Москвы и Московская Патриархия. На всех предприятиях Холдинга и Управляющей компании реализуется единая кадровая политика. Главная гордость Холдинга – это его сотрудники! Студенты профильных вузов могут пройти практику под руководством опытных мастеров на фабриках «Красный Октябрь» и «Кондитерский Концерн Бабаевский», которые входят в Холдинг «Объединенные кондитеры».

Прохождение практики на известнейших кондитерских предприятиях – это бесценный опыт и удачный старт карьеры. Будущим технологам кондитерского производства, механикам и практикантам других специальностей будет интересно и познавательно работать под руководством опытных мастеров на предприятиях, имеющих богатейшие традиции, оснащенных современным оборудованием и технологиями. Предприятия обеспечивают организацию рабочих мест и фирменную спецодежду. За каждым практикантом закрепляется наставник – руководитель практики, который координирует работу молодого специалиста. Студенты,

zareкомендовавшие себя с лучшей стороны, имеют возможность трудоустроиться и успешно реализовать себя на предприятиях Холдинга. Холдинг «Объединенные кондитеры» – современная и динамично развивающаяся компания, а потому заинтересован как в молодых перспективных специалистах, так и в уже состоявшихся профессионалах в области продаж и производства. Работа на стартовых позициях (в качестве ассистентов отделов и специалистов) позволяет получить необходимый профессиональный опыт для дальнейшего карьерного роста. Начинающие и уже опытные мерчандайзеры и торговые представители имеют прекрасную возможность построить карьеру в департаменте продаж. Компания «Красный Октябрь» предоставляет сотрудникам большие возможности для профессионального роста. Разработана и реализуется программа непрерывного обучения и повышения квалификации персонала:

- система адаптации позволяет новым специалистам максимально быстро влиться в рабочий процесс;
- система тренингов, семинаров, обмена опытом с партнерами способствует повышению уровня компетенции;
- система планирования карьеры открывает широкие горизонты для профессиональных достижений и личного роста.

Задание к кейсу:

Практическое занятие выполняется студентами в группах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает у преподавателя общий отчет.

1. Ознакомьтесь с приведенной в кейсе историей взлетов и падений известной отечественной компании.
2. Постройте график жизненного цикла компании во временной шкале. Выделите на графике основные этапы жизненного цикла компании.

Тема 2 - Эволюция маркетинга персонала

Задания

1. С чем связано появление теории маркетингового управления?
2. Какие концепции маркетинга Вы знаете?
3. В чем смысл и значение производственной, сбытовой и потребительской концепции?
4. С какими глубинными процессами в механизме развития производства и рынка связана эволюция концепции маркетинга?
5. Раскройте содержание социально-этического маркетинга?
6. Как утверждение рыночной концепции сказалось на организационной структуре управления предприятием?
7. Каково содержание стратегической концепции маркетинга?
8. Какие глубинные изменения в структуре производительных сил общества вызвали к жизни стратегическую концепцию маркетинга?
9. Кто впервые предложил модель «4-Р» и каковы основные элементы, составляющие эту модель?

10. Назовите основные этапы эволюции маркетинга как науки.
11. Охарактеризуйте основные этапы развития маркетинга в России.
12. Когда появилась концепция маркетинга взаимоотношений и каковы ее особенности?

Тема 3 - Функции маркетинга персонала

Задания

1. Перечислите возможные активные и пассивные пути покрытия потребности в персонале. Представить информацию в таблице:

Активные пути покрытия потребности в персонале	Пассивные пути покрытия потребности в персонале
--	---

2. По характеру источника покрытия потребности в персонале перечислить возможные управленческие решения по использованию источника и последовательность реализации каждого из них. Представить информацию в таблице:

Характер источника (внешние, внутренние)	Управленческое решение	Последовательность действий
--	------------------------	-----------------------------

Тема 4 - Методологические основы маркетинга персонала

Задания

1. Компании ОАО «Employer» ежегодно для замещения освободившихся вследствие текучести кадров вакансий требуется в среднем 2 менеджера низового звена, 8 высококлассных технических специалистов, 6 служащих высокой квалификации и 38 рабочих. Для поиска и подбора персонала компания имеет в кадровой службе сотрудника с оплатой труда 60 тыс. д.ед. в месяц; используется выделенная телефонная линия (2 тыс. д.ед. в месяц), Internet (1000 д.ед. в месяц); приобретена электронная система on-line – собеседования (200 тыс. д.ед.), которая предположительно будет эксплуатироваться в течение ближайших 4 лет. Среднемесячная оплата труда рабочего – 40 тыс. д.ед., менеджера низового звена, технического специалиста и служащего – 60 тыс. д.ед. Для привлечения сотрудников публикуются рекламные объявления в газете «Работа для Вас» и «Работа.ru» (200 тыс. д.ед. в год).

Что более выгодно компании: самостоятельно осуществлять поиск нужных сотрудников или пользоваться услугами кадрового агентства, если агентство за подбор служащего или менеджера берет вознаграждение в размере 12% их годовой заработной платы, а за рабочего – 9% его годовой

заработной платы (при подборе в год более 20 сотрудников предоставляется скидка 5%)?

Потери от более длительного поиска каждого сотрудника без участия кадрового агентства составляют 2500 тыс. д.ед. в месяц на 1 сотрудника.

2. Изучите особенности рынка услуг кадрового обеспечения. Какие услуги предоставляют кадровые агентства?

3. Используя Интернет-ресурсы (например, <http://vhre.ru>) ответьте на вопросы:

- 1) Как выбрать кадровое агентство для сотрудничества?
- 2) По каким параметрам их сравнивать?
- 3) Сравните 3 агентства по специфике их работы - подготовьте доклад и слайды.

Тема 5 - Маркетинговые исследования рынка труда

Задания

1. Объясните, как можно использовать разные типы исследования для составления прогноза реакции работников организации на новую систему оценки труда.

2. Найдите на сайте Федеральной службы государственной статистики «Справочник Россия в цифрах. Краткий статистический сборник» за последний доступный год. Изучите в нем разделы:

1. Основные социально-экономические характеристики российской федерации;
5. Население;
6. Труд;
7. Уровень жизни населения.

Подготовьте сообщение с небольшой презентацией по следующим вопросам:

- 1) Динамика численности населения России. Понятие и динамика численности экономически активного населения
- 2) Характеристика плотности населения России
- 3) Распределение населения России по возрасту и средняя продолжительность жизни
- 4) Динамика международной миграции
- 5) Безработица в РФ
- 6) Основные социально-экономические индикаторы уровня жизни населения

3. Пользуясь Интернет-ресурсами (например, www.hh.ru), подготовьте доклад и небольшую презентацию с ответами на следующие вопросы:

1. Какие изменения произошли за последний год на региональном рынке труда?
2. Как поменялся индекс HeadHunter по основным группам профессий за предыдущий год?

3. Какие профессии сейчас наиболее востребованы работодателями в Курске?

4. Какие профессии сейчас наиболее востребованы соискателями?

5. Каковы тенденции по изменению числа вакансий в Курске за ряд последних лет?

6. Каково соотношение средней заработной платы по разным категориям сотрудников в разных городах России?

Тема 6 - Управление маркетингом персонала

Задания

1. Разработать стратегию маркетинга для следующих товаров и услуг-новинок:

1) новый вид услуг грузоотправителям на железных дорогах;

2) электродвигатель для автомобиля на солнечной энергии;

3) новое лекарство;

4) новый вид услуг коммерческого банка.

Комплекс маркетинга всегда содержит 4 основные элемента. Предусмотрите ответы на вопросы: какие свойства товара нужны покупателям, зачем покупают данный товар, где, кто его покупает, за какую цену; наличие инструкции, гарантии и т.д.

2. Разработайте стратегию маркетинга персонала для следующих сегментов трудовых ресурсов:

1) работающие на предприятии выпускники колледжей, продолжающие обучение в вузе;

2) рабочие предприятия предпенсионного возраста;

3) менеджеры низового звена (мастера, заместители начальников отделов);

4) сотрудники предприятия, проживающие в общежитии;

5) безработные, имеющие профессии, аналогичные имеющимся на предприятии вакансиям с низкой оплатой труда;

6) высококвалифицированные служащие, работающие в настоящее время в конкурирующих компаниях.

Тема 7 - Экономическая эффективность маркетинга рабочей силы

Задания

1. Поясните понятие «эффективность маркетинга персонала»

2. Перечислите основные подходы к определению эффективности мероприятий маркетинга персонала

3. Назовите преимущества и недостатки метода «важность –

исполнение».

4. Каким образом можно определить качество предоставляемой услуги?

5. Проанализируйте методику оценки эффективности маркетинга персонала, разработанную И.С. Негановой

6. В чем заключается особенность методики оценки эффективности маркетинга персонала, предложенной Н.Г. Зеркалий?

7. Дайте характеристику клиентоориентированности персонала

8. Укажите принципиальные различия понятий «клиент» и «потребитель»

9. Влияет ли, с вашей точки зрения, удовлетворенность персонала на удовлетворенность клиентов?

Тема 8 – Имидж организации как работодателя

Задания

1. Кейс «Карьера на продажу»

Компания Royal Dutch / Shell осознала, что карьера в компании является товаром, а кандидаты – его покупателями. Чтобы привлечь и удержать лучших сотрудников, она взяла на вооружение методы маркетинга. Неизвестный брэнд На одном из рекламных плакатов компании Shell красуется молодого атлета с загорелым торсом. Надпись под ним говорит о том, что компания – замечательный работодатель для женщин: «Привет, девушки. Приходите работать к нам в Shell, где так много замечательных парней». Кстати, женщины постоянно спрашивают, действительно ли этот парень работает в компании. «Приходится их разочаровывать – это всего лишь реклама»,– говорит менеджер по привлечению персонала Shell Надежда Арзуманова. Использовать маркетинговые приемы для привлечения сотрудников в Royal Dutch / Shell начали сравнительно недавно. На глобальном уровне этим занимаются всего несколько лет, а в России программу запустили в августе 2005 года. Именно тогда в российском Shell объявили, что собираются продвигать свой брэнд не только как производителя горючесмазочных материалов, но и как привлекательного работодателя. И тем самым компания попала в струю уже ставшего модным тренда.

«Построение брэнда работодателя – это тенденция последнего времени,– говорит менеджер по маркетингу компании RosExpert Executive Search Ирина Пашинкина.– Проблема нехватки специалистов ощущается все более остро, поэтому в конкурентной борьбе за персонал нужны дополнительные козыри». Между тем еще несколько лет назад такой необходимости у компании не было. «На российском рынке Shell представляла собой небольшую компанию со штатом около 100 человек, которая не испытывала потребности в наборе большого количества людей и проведении кампании по построению кадрового брэнда»,– вспоминает

Сергей Кукса, работавший директором по кадровой и административной работе АО «Шелл нефть» с 1993 по 1998 год. Теперь же нефтегазовый концерн намерен резко расширить свое присутствие на российском рынке. В частности, речь идет о разработке месторождений совместных предприятий «Салым петролеум девелопмент Н. В.» и «Сахалин энеджи инвестмент компани Лтд.», и каждый год Shell требуются примерно 300–500 человек. «Салымское месторождение будет разрабатываться еще около 30 лет, а „Сахалин-1” – более 40 лет,– говорит Надежда Арзуманова.– Поэтому перед нами стоит задача набора большого количества российских специалистов». Сегодня проще сказать, кто в компании не требуется,– нужны инженеры, финансисты, экологи, специалисты по геологоразведке и т. д. В списке вакансий есть менеджеры по телекоммуникациям, government relations и т. д. Понятно, что сразу закрыть такое количество вакансий опытными специалистами сложно даже для крупной нефтегазовой компании. И чтобы сэкономить на рекрутменте в будущем, нужно было решить стратегическую задачу – потратиться на создание брэнда сейчас и тем самым обеспечить постоянный приток перспективных кандидатов. А затем спокойно растить из них специалистов.

Два года назад компания уже создала в HR-подразделении специальную группу для привлечения персонала. Но несмотря на рост бизнеса, как работодатель Shell все еще оставался «темной лошадкой». «Исследования, проведенные нами в 2003 году, показали: Shell известен в России лишь как брэнд машинного масла, и то, какими видели нас кандидаты, было загадкой даже для специалистов по рынку труда»,– говорит руководитель группы по привлечению и подбору персонала Андрей Чепурнов. На форумах для молодых специалистов соискатели оставляли довольно много негативных отзывов о компании. «Например, на www.jobfair.ru писали, что входные требования у нас очень высоки, а в реальности мы якобы мало платим, отправляем на Сахалин, где условия труда оставляют желать лучшего,– говорит Чепурнов.– Мне даже пришлось вмешаться в дискуссию и объяснить позицию компании». Имидж Shell как работодателя осложнялся и его западным происхождением. «У Shell был образ чужаков с Запада, которые приехали в Россию зарабатывать на нашей нефти»,– поясняет руководитель нефтегазового направления консалтинговой компании Cornerstone Владислав Быханов, который подбирает сотрудников для Shell. Одним словом, компании предстояла масштабная работа по созданию позитивного кадрового брэнда.

Карьера против денег

Кандидат, ищущий работу,– по сути, тот же покупатель. Когда разнообразия товаров нет, он покупает то, что есть на рынке. Если же продуктов слишком много, он начинает выбирать между предложениями разных компаний (см. график). И в этот момент каждый работодатель хочет обратить на себя внимание и как-то повлиять на его выбор. По 50 аналогии с customer value proposition (CVP, предложение ценности покупателю) работодатель создает employee value proposition – предложение ценности

соискателю (EVP). Фактически компания продает карьеру в качестве продукта. Для начала Shell определилась с требованиями к своим потенциальным «покупателям». Ее сотрудники должны знать английский язык, обладать аналитическими способностями, техническим складом ума, уметь добиваться результатов. И при этом старались избегать алчных людей – компании не нужны проектные работники, готовые поехать работать куда угодно, если им хорошо заплатят. «У Shell нет преимущества в зарплате перед другими нефтяными компаниями, – подтверждает генеральный директор „ЭКА консал-тинг” Рустам Барноходжаев.» Поэтому EVP Shell составляет не уровень вознаграждения, а профессиональный и карьерный рост. В этом нефтяной концерн напоминает советский академический институт, куда приходят ассистентом, а профессором становятся через много лет. «У молодого человека почти нет шансов стать руководителем сразу, для этого нужно вырасти в Shell», – говорит Владислав Быханов. Таким образом, цель программы employer brand в Shell – найти лояльных сотрудников, готовых прийти в компанию ради постепенной карьеры.

В первую очередь искать кандидатов начали среди молодых специалистов – студентов и выпускников с опытом работы до трех лет. В начале 2005 года компания провела исследование и установила, что больше всего молодых специалистов интересуют карьера, обучение / развитие и хороший компенсационный пакет, что в общем-то совпадает с EVP Shell. Осталось только придумать, как и с какими продуктами подступиться к этой аудитории. Идеальная компания для российского кандидата (график)

Рекламный рекрутмент

На фоне первозданного пейзажа изображен человеческий мозг. Подпись призывает: «Мы используем 10% мозга, используйте остальные возможности». «Идея нашей рекламы – мы работаем в неизведанных зонах, занимаемся разработкой природных месторождений и даем людям возможности реализовать их потенциал», – поясняет смысл рекламного постера Андрей Чепурнов. С потенциальными кандидатами российский офис Shell решил общаться через прессу. Например, в Москве размещали рекламные модули в «Элитном персонале», The Moscow Times и других изданиях. Но рекламу, кстати, придумали не в России, а в центральном офисе. «Брэнд работодателя Shell должен быть един во всех странах, – поясняет Надежда Арзуманова, – поэтому прав на локальный креатив у нас немного». Однако российские особенности все же учитывали. Так, в России компания отказалась от использования фотографий сотрудников, представляющих разные расы, – как выяснилось, эти образы не близки российской аудитории. Поэтому свое diversity Shell продемонстрировала с помощью отечественных образцов: башкирского парня и девушки славянской внешности. Газетные объявления выполняли первичную задачу – познакомить аудиторию с компанией, создать brand awareness. Однако выполнение основной задачи – создание у кандидатов образа предпочтительного работодателя – невозможно без непосредственного общения. Поэтому Shell начала регулярно проводить BTL-акции – публичные презентации в вузах, причем особый акцент сделала

на регионы. «Shell, как и любой другой нефтяной компании, целесообразно набирать сотрудников в тех регионах, где они работают, – комментирует HR-директор Schlumberger Олег Сидомонидзе. – У этих людей реалистичные зарплатные ожидания, они не испытывают релокационного стресса и, как следствие, они лояльнее московских кандидатов». Компания Shell избрала несколько необычную тактику – она не предлагала конкретные вакансии, а наоборот, искала людей, которые могли бы ей подойти, и уже потом делала им предложения. Как говорит Надежда Арзуманова, в среднем одну презентацию посещали около 100 человек, и из них потом около половины приходили на собеседование. По итогам многоступенчатого отбора несколько кандидатов получали работу. Так, из 80 студентов Академии нефти и газа им. Губкина, посетивших презентацию Shell, шестеро будут работать в компании.

Подтверждение обещания

Однако одними только рекламными объявлениями склонить выбор кандидатов в свою пользу невозможно. Поэтому компания разработала линейку специальных продуктов, в первую очередь для молодежи. Так, студентам второго-четвертого курсов Shell предлагает на своем сайте personal development award – помощь в развитии. «Shell принципиально не использует денежных премий, мы предлагаем другие виды помощи», – говорит Андрей Чепурнов. Так, в прошлом году компания отправила нескольких студентов на геологическую конференцию в Геленджик. Более оригинальный ход компания применила в отношении будущих инженеров. «Этих людей волнуют исключительно технические вопросы – какую заглушку поставить на трубу, как избежать коррозии. Мы же хотели, чтобы они задумывались и о бизнес-проблемах, поэтому оформили для некоторых инженеров бесплатную под-писку на деловые СМИ – говорит Надежда Арзуманова». «Один из них в итоге согласился работать у нас», – не без гордости добавляет она. 52 Студентам старших курсов Shell предложила поиграть в бизнес-игру Gourami. Сорок человек из разных стран в течение недели решают бизнес-кейс, посвященный развитию бизнеса Shell в воображаемой стране Гурами. В этой стране есть три месторождения – одно еще не разведано, другое через несколько лет исчерпает свой ресурс, а третье принадлежит местной госкомпании. Участники должны разработать план действий и обосновать его перед «советом директоров», в который входят высокопоставленные менеджеры Shell. В прошлом году в игре принимали участие и русские студенты, причем из пяти участников двое приняли предложение компании о работе. Бесконечная выгода Программа формирования имиджа привлекательного работодателя обошлась Shell недешево. В компании цифр не называют, но по оценкам экспертов расходы могли достичь \$500 тыс. Но и результат того стоил – маркетинговые приемы упростили работу рекрутеров Shell. Так, по признанию Андрея Чепурнова, число резюме, поступивших от кандидатов на сайт Shell, возросло в пять-семь раз. Сегодня сайт Shell работает как портал по поиску работы – на нем можно размещать и обновлять резюме. «Реклама увеличивает поток резюме и

фактически экономит наш бюджет на рекрутмент»,– говорит Андрей Чепурнов. Кроме того, число негативных сообщений в адрес Shell на карьерных форумах резко сократилось. «Люди сами начали писать о нас позитивные отклики, это говорит о том, что нам удастся донести предложение компании до соискателей,– продолжает Чепурнов.– А основную отдачу мы рассчитываем получить в будущем».

Правда, мнение экспертов относительно эффективности программы разделились. Директор компании «АНКОР энеджи сервисез» отмечает, что количество вакансий, передаваемых предприятиями группы Shell рекрутинговым компаниям, устойчиво растет, а значительное количество кандидатов жалуется, что они так и не получили отклика от компании. «Такие же задачи могли бы быть реализованы с применением меньшего бюджета,– добавляет Борисов.– Возможно, что при планировании бюджета сыграл роль „гигантизм” и стремление всех впечатлить». «Shell успешно решает задачу привлечения новых людей на свои проекты на Сахалине, причем делает это, не вступая в зарплатную гонку с другими компаниями»,– спорит с ним Рустам Барноходжаев. Так или иначе, но маркетинговый путь, выбранный Shell, сегодня – наиболее продуктивный способ борьбы за кадры завтрашнего дня. Стратегическое поведение – планируемый процесс с понятной целью, возможностью скорректировать действия и расставить акценты по ходу, как это, например, произошло с перспективами, открывающимися для женщин в Shell. Фактор случайности, конечно, присутствует и здесь. Однако значение его несравненно ниже. Во-вторых, создание положительного имиджа позволит Shell привлечь в компанию молодые кадры. Куда скорее будут стараться попасть на работу перспективные студенты: в глобальную нефтяную компанию, которая серьезно относится к каждому сотруднику и открыто об этом говорит и где возможен карьерный рост, или в местную нефтяную компанию, пусть большую и известную, но информация о которой на этом и заканчивается (и отнюдь не потому, что она плохая,– просто имиджа определенного нет, перспективы сотрудника непонятны и т. д.) Ответ, мне кажется, очевиден. Представление о том, что специалисты часто готовы работать уже за имя, но за меньшие деньги, вряд ли корректно. Настоящие профессионалы прекрасно сами знают себе цену, а кроме того, эту цену знают на рынке труда. Опасно привлекать классного специалиста в расчете, что он будет долго работать за имя. Он, вероятнее всего, попытается использовать работу в известной компании, чтобы в его резюме была впечатляющая строчка, и покинет компанию, как только разберется, что к чему и какие у него перспективы по сравнению с тем, что ему предлагают на стороне. Другое дело, что положительный имидж работодателя, безусловно, способствует привлечению классных специалистов. Их концентрация будет выше среди тех, кто стремится попасть на работу в подобную компанию. Хотя положительный образ работодателя в меньшей степени привлекает и тех, кого в компании видеть, может быть, и не стремятся.

Вопросы к кейсу:

1. Какова стратегия Shell в области работы с кадрами в российских условиях?
2. Чем отличается реализация стратегии найма персонала от собственно найма персонала? Проиллюстрируйте свои рассуждения примерами из практики компании Shell.
3. Какие традиционные средства рекламы использованы Shell для привлечения кандидатов?
4. Какие необычные инструменты использованы компанией Shell для создания имиджа привлекательного работодателя? Имеют ли эти инструменты национальные и региональные особенности? На каких идеях базируются эти инструменты?
5. Как открытость компании влияет на привлекательность ее имиджа?

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине Международная организация труда

Тема 1. Теории групп и организаций.

Вопросы для обсуждения

1. История развития теории групп.
2. Традиционная теория групп.
3. Определение группы интересов.
4. Большие и малые группы.
5. Неортодоксальная теория М.Олсона.
6. Новые подходы к теории групп: разветвленность интересов, «революция частных ассоциаций», «сети интересов».
7. Особенности и различия организаций.

Тема 2. Основные теории интеграции.

Вопросы для обсуждения

1. Федерализм: зарождение и трансформация в процессе развития интеграционных процессов в Европе.
2. Трансакционализм (плюралистическая концепция) К.Дойча.
3. Функционализм Д.Митрани и его воплощение в принципах создания и функционирования ООН.
4. Неофункционализм (Э Хаас, Линдберг) – теория «водоворота», понятие турбулентности, взаимозависимость государств.
5. Неореализм (С.Хофман). Теории многоуровневого управления.
6. Современный либеральный неореализм (В.Уоллес, Э.Моравчик).

Тема 3. Факторы, способствующие созданию МО.

Вопросы для обсуждения

1. Условия необходимые для возникновения современных международных организаций: становление вестфальского миропорядка, промышленный переворот и образование национальных государств.
2. Взаимозависимость.
3. Международные неправительственные организации как носители мировой культуры: универсализм, индивидуализм, рациональная добровольная власть, рациональный прогресс, гражданство мира.

Тема 4. Определение и история создания Международных организаций (МО).

Вопросы для обсуждения

1. Определение МО в системе ЭКОСОК ООН и «Союзом международных ассоциаций».
2. Проблема определения МО.
3. Возникновение и характеристика первых международных организаций.

4. Первая мировая война, ее влияние на создание МО.
5. Лига Наций и ее уроки.
6. Создание системы ООН.
7. «Холодная война», процесс деколонизации и их влияние на образование региональных МО.
8. Глобализация международных отношений - новый этап в развитии МО.

Тема 5. Классификация МО.

Вопросы для обсуждения

1. Принципы и методология классификации МО.
2. Классификация МО по типу членства: проблема классификации международных правительственных организаций представляющих различные уровни и ветви власти.
3. Классификация МО по месту расположения: проблема выделения критериев для определения границ региона.
4. Классификация МО по характеру цели и деятельности.
5. Классификация по структуре МО.

Тема 6. Эффективность и правоспособность МО.

Вопросы для обсуждения

1. Факторы, способствующие эффективности МПО: внутренние и внешние.
2. Органы МО.
3. Процесс принятия решений.
4. Формирование бюджета МО.
5. Идеология МО.
6. Взаимоотношения МО с национальными государствами.
7. Формы и способы решения МО своих задач.
8. Основные права МО как субъекта международного права.
9. МО и международные режимы.
10. МО и другие факторы мировой политики

Тема 7. Международная гражданская служба.

Вопросы для обсуждения

1. Определение международного гражданского служащего (МГС).
2. Статус МГС.
3. Качества необходимые МГС.
4. Обязанности МГС.
5. Иммунитет и привилегии МГС.
6. Принципы независимости МГС.
7. Оплаты труда МГС: доклад группы Флеминга, «принцип Ноблемера».
8. Глава международной гражданской службы: качества главы МГС и его обязанности.

9. Факторы, способствующие эффективности работы главы МГС.

Тема 8. ООН и ее место в современной системе международных отношений.

Вопросы для обсуждения

1. История создания.
2. Цели и принципы функционирования ООН.
3. Устав ООН и его роль в формировании современной системы международных отношений.
4. Значение ООН в современном мире.
5. Принципы и формы функционирования основных институтов ООН: Генеральная Ассамблея, Совет Безопасности, Международный Суд ООН,
6. Экономический и социальный совет ООН.
7. Система ООН.
8. Взаимоотношение ООН с неправительственными организациями.
9. Проблема реформирования ООН.

**Оценочные материалы для проведения текущей
аттестации по дисциплине
Мотивация и стимулирование трудовой деятельности**

**Тема 1 Базовые основы мотивации и стимулирования
труда**

1. Контрольные вопросы.

1. В чем заключается сущность и функция мотивации труда?
2. Какие определения мотивации труда вы знаете?
3. Что такое потребность? Какие типы потребностей вы знаете?
4. В чем отличие внешнего и внутреннего вознаграждения?
5. Перечислите основные виды мотивов труда.
6. Охарактеризуйте типы мотивации работников
7. Кратко перечислите основные положения «концепции человеческих ресурсов».
8. В чем состоит сущность японской концепции управления персоналом?
9. В чем заключается сущность западногерманской концепции социально-рыночного хозяйства?
10. Чем характеризуется современная российская модель мотивации труда?

Задания в тестовой форме

1. Мотивацией называется:

- а) стимулирование труда;
- б) совокупность ведущих мотивов;
- в) актуальность той или иной потребности для человека;
- г) процесс побуждения к деятельности для достижения цели;
- д) правила, способствующие повышению эффективности труда.

2. Мотив это:

- а) внешнее или внутреннее вознаграждение;
- б) осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию;
- в) непосредственное побуждение работника к деятельности, связанное с удовлетворением его потребностей;
- г) благо, предоставляемое работнику субъектом управления при условии эффективной трудовой деятельности;
- д) стремление работника получить определенные блага посредством трудовой деятельности.

3. Мотивы труда делятся на:

- а) поощряемые и подавляемые;
- б) активные и пассивные;
- в) социальные и биологические;
- г) духовные и материальные;
- д) врожденные и приобретенные.

4. К мотивационным типам работников относятся:

- а) «Хулиган»;
- б) «Равнодушный»;
- в) «Патриот»;
- г) «Конформист»;
- д) «Наставник».

5. Побуждением называется:

- а) осознание отсутствия чего-либо;
- б) внешнее или внутреннее вознаграждение;
- в) ощущение недостатка в чем-либо, сконцентрированное на достижении цели;
- г) степень актуальности той или иной потребности для человека;
- д) группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника.

6. Вознаграждение это:

- а) цель, к достижению которой стремится человек;
- б) награда в виде повышения в должности;
- в) мотив, заставляющий человека действовать;
- г) все, что работник считает для себя ценным;
- д) средство удовлетворения потребности.

7. Трудовая мотивация это:

- а) стимулирование труда работника;
- б) совокупность человеческих потребностей;
- в) процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе;
- г) совокупность внешних и внутренних вознаграждений за выполненную работу;
- д) группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника.

8. Потребность это:

- а) ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность;
- б) стимул к труду;
- в) все что человек считает ценным для себя;
- г) внутреннее побуждение к деятельности;
- д) состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к благам, необходимым для его существования;

9. Стимулирование труда это:

- а) комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников;
- б) процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации;
- в) стратегическая политика фирмы, направленная на повышение эффективности труда работников;
- г) совокупность мотивов труда;
- д) процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних и внутренних факторов.

10. Концепция «человеческих ресурсов» включает в себя:

- а) систему «пожизненного найма» работников;
- б) коллективный контроль за работой;
- в) продвижение по службе по старшинству и стажу работы;
- г) систему моральных поощрений за коллективные результаты;
- д) индивидуальный характер принятия решений и индивидуальную ответственность работника, поощряемые в зависимости от его личных результатов.

11. Японская концепция трудовой мотивации подразумевает:

- а) строго формализованную структуру управления;
- б) быструю оценку результатов труда и ускоренное продвижение по службе;
- в) долгосрочный найм персонала в сочетании с системой старшинства при продвижении по службе;
- г) обучение узкоспециализированных руководителей;
- д) формальные отношения с подчиненными.

Тема 2 Содержательные теории мотивации

Контрольные вопросы

1. В чем заключается сущность философского аспекта мотивации труда?
2. Назовите основные этапы эволюции концепций мотивации труда?
3. Какие основные принципы «школы научного управления» вы знаете? Назовите основных представителей этой концепции.
4. В чем состоит сущность «школы человеческих отношений»? То ее основные представители?
5. Кратко охарактеризуйте содержательные и процессуальные теории мотивации. Какие конкретные теории к ним относятся?
6. Охарактеризуйте содержание «иерархии потребностей А. Маслоу».
7. Какие основные потребности фигурируют в теории Д. МакКлелланда?
8. Какие результаты труда работников можно определить в соответствии с двухфакторной теорией Ф. Герцберга?
9. В чем сущность теории СВР К. Алдерфера?
10. Назовите отечественных ученых, принимавших участие в разработке мотивационных концепций и их основные достижения?
11. Объясните технологию применения достижений содержательных теорий мотиваций в практике управления персоналом.

Тема 3 Процессуальные теории мотивации

Задача «Мотивация деятельности»

Из приведенных ниже 20 пунктов необходимо зачеркнуть неправильное утверждение.

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.

2. Определение средств достижения цели предшествуют в процессе мотивации возникновению потребности.
3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации.
4. А. Маслоу считал, что человек рассматривает сразу несколько разных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
5. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.
6. Мотивация – это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.
7. Иерархия потребностей в теории А. Маслоу относится в равной мере ко всем людям.
8. Мотиваторы модифицируют поведение человека.
9. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда относится к теориям процесса мотивации.
10. Все потребности человека находят осознанное устранение.
11. В теории К. Альдерфера (в отличие от теории А. Маслоу) удовлетворять потребности предполагается как снизу вверх, так и сверху вниз.
12. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.
13. Потребность в самовыражении, по А. Маслоу, означает уважение человека другими в организации.
14. Не все цели обладают мотивационной основой.
15. Мотивирование составляет основу управления организацией.
16. Потребность во власти, по теории Д. Мак-Клелланда, ассоциируется со стремлением человека к достижениям.
17. Обретение удовлетворенности и нарастание неудовлетворенности – два разных процесса, согласно воззрениям Ф. Герцберга.
18. Мотивирующие факторы у Ф. Герцберга составляют окружение работы.
19. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.
20. Теории содержания мотивации уделяют внимание анализу факторов, лежащих в основе мотивации.

Тема 4 Потребности персонала

Практические задания

1. Руководитель заметил, что с ростом численности его отдела резко ухудшились отношения между сотрудниками. Регулярно возникали конфликты, сотрудники приходили к нему жаловаться на своих коллег, некоторые часто брали больничные листы и т.п. особенно страдала сотрудница средних лет, хороший специалист, но очень ранимая, с обидчивым характером. Желая компенсировать сотруднице ухудшающуюся

обстановку на работе, он решил повысить ей заработную плату. Однако через некоторое время женщина уволилась и перешла в другую компанию на меньший оклад. Подавая заявление об уходе, она сказала: «Пусть там платят меньше, зато мне спокойно, нет крика и шума по пустякам».

Подумайте, в чем заключалась мотивация этой сотрудницы? Какой фактор был для нее мотивирующим?

2. Сотрудница одной из российских компаний так описывает причины снижения мотивации на работе: «Начав работать в компании, я очень старалась. Выполняла большой объем работы, «крутилась», забывая даже пообедать, часто приходила к руководителю с предложениями о том, что можно еще сделать, чтобы у компании появилось больше крупных клиентов. Но со временем я поняла, что на самом деле моя активность никому не нужна. Руководитель всегда был мною недоволен, часто меня ругал, и никаких специальных поощрений за свою старательность я не получала. В результате я стала работать, как все, кое-как, лишь бы досидеть до конца рабочего дня... Мне что, больше других надо?»

Какую основную ошибку допускал руководитель, учитывая положения концепции ожиданий? Что бы вы посоветовали сделать этому руководителю, чтобы способствовать повышению мотивации своей сотрудницы?

3. Старательная активная молодая женщина в течение многих лет добивалась повышения своего должностного статуса. Однако, когда ее назначили начальником крупного отдела, она недолго была удовлетворена своим результатом.

Да, ее ожидания оправдались, но они вошли в противоречие с семейными ценностями. Теперь ее рабочий день стал ненормированным: чтобы выполнить свои должностные обязанности, ей часто приходилось выходить на работу раньше, а уходить позже. Возникли конфликты с мужем и детьми. Поскольку теперь результаты ее успешной работы не согласовывались с жизненными ценностями, ей пришлось специально решать эту проблему.

Что бы вы могли посоветовать этой сотруднице? Как совместить успехи на работе и семейные ценности?

4. Российская компания возникла на основе семейного бизнеса. Руководителем компании стал средний брат, но все ключевые позиции в компании занимали его родственники: родители, старшая сестра, младший брат, муж старшей сестры, жена младшего брата и т.д. родственники обладали приоритетными правами в принятии решений, получали большую заработную плату и бонусы. Все сотрудники знали, что войти в эту закрытую группу собственников практически невозможно. В компании также было известно, что усилия и активность мало отражаются на вознаграждении и поощрениях. В результате здесь наблюдалась высокая текучесть персонала, а конкуренты между собой называли эту организацию «кузницей кадров».

Какие положения известных концепций мотивации не учитываются в данной компании? Какие рекомендации можно предложить руководителю, чтобы устранить имеющиеся ошибки в системе мотивации персонала?

5. В одной компании рабочие высказывали острую неудовлетворенность заработной платой. Несмотря на то, что их претензии были обоснованными, финансовые возможности компании в тот момент не позволяли увеличить заработную плату. Перед руководством встала задача мотивации рабочих при помощи нематериальных факторов. При этом следовало иметь в виду, что каждый рабочий трудился на своем участке и конечного результата своего труда видеть не мог.

Для того, чтобы нейтрализовать неудовлетворенность персонала или снизить ее уровень, в цеху была организована выставка лучших работ (светильников) наиболее квалифицированных рабочих с указанием, на какой выставке эта продукция была представлена. Кроме того, в цеху были вывешены фотографии крупных компаний, которые купили эти светильники. При помощи таких, в общем-то, не дорогостоящих мер неудовлетворенность рабочих своей заработной платой на некоторый период была снижена.

Какие мероприятия вы еще могли бы предложить в данной ситуации, чтобы снизить неудовлетворенность рабочих низким уровнем заработной платы, если повысить ее компания пока не может?

Практическая ситуация «Мотивация рабочих»

В начале трудовой деятельности, после окончания вуза, мне довелось работать мастером-бригадиром на стройке. После ввода в эксплуатацию небольшого сельскохозяйственного объекта в середине 70-х гг. XX века члены бригады были награждены почетными грамотами и денежной премией. Часть премии - по 5 руб. с человека - по общему согласию бригады тут же была направлена на "обмывку" объекта. Для справки - бутылка водки стоила 3 руб. 12 коп. Грамоты получили все: тогда господствовала советская уравниловка.

Каково же было мое изумление, когда я, тогда в первый раз получивший грамоту, увидел, что часть членов нашей бригады используют только что полученные грамоты как салфетки для селедки. "А куда их девать, - на мой изумленный вопрос ответил Евгений - заводила и весельчак нашей бригады, - лучше бы дали премию на червонец больше".

Однако некоторые рабочие отнеслись к грамоте с уважением: "Детишкам покажем". Проработав много лет в государственном вузе, я получил одну почетную грамоту от ректора за защиту кандидатской диссертации. За защиту докторской диссертации грамоту не дали: был разгар перестройки. О ней то ли забыли, то ли посчитали неважными моральные стимулы.

С этой же бригадой у меня были связаны воспоминания о безграничных потребностях людей, в частности, в вине. Известно, что у строителей главный праздник - День строителя, который приходится на

второе воскресенье августа. У меня в бригаде было 20 рабочих. За пару дней до праздника бригада в лице неформального лидера Евгения выразила пожелание: "Петрович, надо бы "нарядик" выписать к праздничку и провести День строителя на природе с вином и шашлычком".

Разговор этот проходил в обеденный перерыв в присутствии бригады. Я спрашиваю: "По сколько граммов на брата?" - смотрю, улыбаются. "По бутылке?" - "Да маловато будет," - отвечают ребята. "Литр на брата, пожалуй, хватит", - выразил общее мнение Евгений. Пришлось мне выписать фиктивный наряд, на который мы купили два ящика водки и здорового барана.

Не буду описывать все неожиданности праздника. Оказалось, что нормативная доза выпивки велика для "громилы и молчуна" Сергея, который стал не в меру шумным и болтливым, а потом упал и заснул сном Ильи Муромца. А маленький Генка - его звали "метр с кепкой" - выпил дозу за себя и "за того парня". Коммунист Володя высказал мне по пьянке все, что он думает о светлом будущем человечества и о начальстве... В общем, хлебнул я сполна радости и горя на профессиональном празднике.

В понедельник на работу не вышла треть бригады, мне досталось от начальника участка за соучастие в пьянке, пришли разыскивать своих мужей, не ночевавших дома, две плачущие жены... Однако, об этом событии ребята потом вспоминали долго, и их отношение ко мне изменилось к лучшему. Главный же вывод: физиологические потребности и мотивы поведения оказались весьма различными даже внутри небольшой бригады.

Методические рекомендации по разбору конкретной ситуации

Как готовиться студенту?

1. Большая часть времени должна быть потрачена до начала занятий на изучение ситуации, чтение конспекта лекций, учебников и пособий.

2. Прочитать ситуацию первый раз достаточно быстро с тем, чтобы понять проблему участников событий, роль "главного героя", внешнее окружение.

3. Самому вжиться в роль менеджера, которому нужно решить эту проблему, и побывать в "шкуре" главного героя ситуации.

4. Прочитать ситуацию второй раз более внимательно с карандашом в руках, сделать необходимые пометки, выбрать факты и цитаты для подготовки письменного доклада и предложить свою версию решения проблемы.

5. Перепроверить различные факты, сведения, доводы своей версии, окончательно убедиться в ее правильности либо проработать другую версию (альтернативу) решения ситуации. Хорошо на этом этапе проконсультироваться с другими студентами, анализирующими данную ситуацию.

6. Подготовить доклад по конкретной ситуации и представить его в машинописном виде. Рекомендуем придерживаться приведенной ниже структуры доклада.

7. При проведении занятия по разбору конкретной ситуации занимать активную позицию ("не отсиживаться"), умело доказывать свою версию, группироваться с другими студентами, придерживающимися

аналогичный точки зрения. Помните, что преподаватель ведет персональную оценку студентов.

Типовая структура письменного доклада ситуации

1. Обобщение. В какой отрасли бизнеса возникла ситуация? В чем главная проблема? Суть ситуации? Кто участвовал в ситуации?

2. Участники событий. Какие люди участвовали в событии? Краткое описание (возраст, должность, профессия, достоинства, недостатки). Их высказывания в виде прямой речи.

3. Характеристика организации. Из какой отрасли бизнеса? Организационно-правовая форма. Положение на рынке региона. Внешнее окружение бизнеса, его природа и характер. Соотношение с другими организациями (конкуренция и партнерство).

4. Хронология событий. Только факты и события без оценки в трех периодах времени: прошлое, настоящее, будущее.

5. Статистика (если имеет место в ситуации). Сделать анализ таблиц, схем и данных. Изучить динамику (вверх, вниз, нестабильность). Выделить главное звено в анализе данных (лучше отметить цветными фломастерами).

6. Концептуальные вопросы: Какова стратегия организации? Система управления организации. Мотивация людей. Финансовое состояние (прибыль, убытки). Управление персоналом. Качество продукции и услуг. Особенности в оплате труда. Сущность конфликта.

7. Альтернативные решения: Возможность направления действий. Полный перечень альтернатив. Аргументация и оценка каждой альтернативы в виде таблицы "За" и "Против". Методы и средства решения ситуации. Отбор рациональных альтернатив.

Аргументация альтернатив

8. План действий. Какие стратегии можно применить? Кадровые решения. Финансовые решения. Структурная перестройка. Улучшение качества, за счет чего. Изменения в мотивации и оплате труда.

Доклад должен быть объемом 2-3 стр. машинописного текста, с цитатами из ситуации, таблицами, схемами, грамотно и хорошо оформлен. Доклад сдается преподавателю, который оценивает его по пятибалльной шкале. Помните слова Вольтера: "Извините за мое длинное письмо, у меня не было времени написать короткое".

Тема 5. Разработка системы материального стимулирования

Задания в тестовой форме

1. В чистом виде к постоянной части оплаты труда наиболее правильно относить такую часть фонда оплаты труда как:

- А) тарифную ставку;
- Б) оклад;
- В) премию;
- Г) сдельную расценку.

2. К переменной части оплаты труда, как правило, не относят: А) тарифную ставку; Б) процент; В) премию; Г) сдельную расценку.

3. К регулярным дополнительным выплатам **не** относятся (укажите не менее двух правильных вариантов ответов):

- А) за выслугу лет;
- Б) за классность;
- В) за ученую степень;
- Г) за работу в выходные и праздничные дни;
- Д) за сверхурочную работу.

4. К регулярным дополнительным выплатам относятся (укажите не менее двух правильных вариантов ответов):

- А) за ненормированный рабочий день;
- Б) за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника;
- В) материальная помощь, предоставленная отдельным работникам по семейным обстоятельствам;
- Г) за знание иностранного языка;
- Д) компенсация работникам морального вреда, определяемая судом .

5. К регулярным дополнительным выплатам относятся (укажите не менее двух правильных вариантов ответов):

- А) выходное пособие при прекращении трудового договора;
- Б) выплаты при невыполнении норм выработки, изготовлении бракованной продукции по вине администрации;
- В) за вахтовый метод работы;
- Г) за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;
- Д) за работу в районах Крайнего Севера .

6. К нерегулярным дополнительным выплатам относятся (укажите не менее двух правильных вариантов ответов):

- А) за профессиональное мастерство;
- Б) за работу в выходные и праздничные дни;
- В) за сверхурочную работу;
- Г) за работу в тяжелых, вредных, опасных условиях труда;
- Д) за продолжительность непрерывной работы.

7. Условием выбора применения повременной оплаты труда в сравнении с сдельной является:

- А) наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного работника;
- Б) необходимость на данном участке стимулировать работника к дальнейшему увеличению объема работы;

В) малый уровень транзакционных издержек количественного и качественного контроля;

Г) наличие рабочего места, где определяющим показателем работы считается обеспечение высокого качества продукции и работы .

8. Условием выбора применения сдельной оплаты труда в сравнении с повременной является:

А) наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного работника;

Б) случай, когда работник не может оказать непосредственного влияния на увеличение количественного результата работы;

В) при высокой потребности работника в стабильности;

Г) наличие рабочего места, где определяющим показателем работы считается обеспечение высокого качества продукции и работы

9. Условием предпочтения повременной оплаты труда в сравнении со сдельной является:

А) низкая вероятность простоя по вине администрации;

Б) наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного работника;

В) взаимосвязанность технологических операций отдельных работников;

Г) потребность в увеличении объёмов деятельности.

10. Лучший эффект от применения сдельной оплаты труда в сравнении с повременной проявляется, если:

А) производство организовано на базе конвейерной сборки;

Б) присутствует низкая вероятность простоя по вине администрации;

В) определение количественного результата труда требует больших затрат и нецелесообразно, или вообще невозможно;

Г) работник обладает высокой потребностью в стабильности своего положения.

11. Сдельная оплата труда:

А) как правило, является переменной частью оплаты труда;

Б) является синонимом постоянной части оплаты труда;

В) включает в себя нерегулярные выплаты, такие как надбавки за сверхурочную работу или работу в выходные и праздничные дни;

Г) может являться как повременной, так и переменной частью оплаты труда.

12. Повременная оплата труда:

А) является синонимом сдельной оплаты;

Б) является синонимом постоянной части оплаты труда;

В) может являться как сдельной, так и переменной частью оплаты труда, но никогда – постоянной;

Г) может являться как постоянной, так и переменной частью оплаты труда.

13. Отличительными особенностями системы грейдов, относительно стандартной тарифной сетки является то, что в первой (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

А) имеется пересечение диапазонов ставок между грейдами;

Б) отсутствуют пересечения диапазонов ставок между грейдами;

В) ставки оплаты труда между грейдами дифференцируются по иерархии должностей(начальник-подчиненный);

Г) используется широкий спектр показателей, на которых базируется формирование грейдов.

14. Отличительными особенностями стандартной системы тарифных ставок,относительно системы грейдов является то, что в первой (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

А) имеется пересечение диапазонов ставок между грейдами;

Б) отсутствуют пересечения диапазонов ставок между грейдами;

В) тарифные ставки дифференцируются по иерархии ценности работ для организации;

Г) базой для определения уровня зарплаты в рамках ставки является размер оплаты по первому разряду.

15. Грейд – это:

А) диапазон, в котором может колебаться размер премии в процентах от базового оклада;

Б) должность, которая выделена в отдельную категорию от других должностей,благодаря своей специфичности;

В) статус сотрудника с точки зрения того, на каком уровне иерархии управления оннаходится в организации (линейный сотрудник, функциональный или топ-менеджер ипр.);

Г) совокупность должностей, представляющих для организации примерно равнуюценность.

16. Грейдирование – это процесс, для которого характерно:

А) определение различий в оплате труда между отдельными должностями исходя изприменения к базовой ставке соответствующих межразрядных коэффициентов ;

Б) наличие дифференциации оплаты труда исходя из ценности рабочих мест дляорганизации;

В) наличие дифференциации в оплате труда целью которой в том числе являетсянедопущение пересечения ставок заработной платы в рамках смежных грейдов;

Г) определение различий в должностях сотрудников по требованиям к квалификациисотрудников.

17. Межразрядный коэффициент – это:

А) диапазон, в котором может колебаться размер оплаты труда в рамках одного грейда;

Б) диапазон, в котором может колебаться размер оплаты труда в рамках одной должности по тарифной сетке;

В) показатель имеющий непосредственное отношение к расчету уровня премирования сотрудников при использовании сдельных систем оплаты труда;

Г) коэффициент, определяющий различия в уровне оплаты смежных позиций тарифной сетки.

18. Тарифный коэффициент – это:

А) диапазон, который характеризует соотношение между максимальной и минимальной ставками оплаты труда в тарифной сетке;

Б) коэффициент, определяющий соотношение в уровне оплаты труда между текущим и первым разрядом тарифной сетки;

В) коэффициент, характеризующий соотношение в оплате труда смежных грейдов;

Г) коэффициент, характеризующий соотношение в оплате труда смежных тарифных ставок;

19. Определите верную последовательность процесса грейдирования начиная с первичных этапов и заканчивая завершающими (исходя из имеющихся в задании):

А)	Определение относительной ценности рабочего места (должности)
Б)	Ранжирование позиций – грейдов
В)	Определение факторов, т.е. переменных (характеристик) процессов, влияющих на результативность работы
Г)	Описание факторов (формирование рейтингов выраженности фактора – классов).
Д)	Определение вилок (диапазонов) заработной платы

21. Что не является требованием к определению диапазона оплаты труда в рамках грейда:

А) вилки ставок оплаты труда должны учитывать только дифференциацию окладов, но не включать в себя совокупность доплат и надбавок;

Б) диапазоны оплаты труда в смежных грейдах должны пересекаться;

В) оплата труда в рамках грейда привязывается к рыночным ставкам оплаты труда;

Г) вилка ставок заработной платы устанавливается для грейда в целом, а не для отдельной должности.

22. Фонд формирования переменной части оплаты труда предприятия достаточно скуден, присутствует достаточно высокая степень неопределенности на рынке (стагнирующие кризисные явления), оценить качество произведенных работниками услуг можно в течении месяца. В этой ситуации, при прочих равных условиях наиболее рациональным будет распределение переменной части оплаты труда в виде:

- А) ежемесячных премий за достигнутые результаты;
- Б) годового бонуса по результатам работы предприятия (подразделения) или сотрудника;
- В) квартального бонуса за достигнутые результаты;
- Г) перевод работников на повременную систему оплаты, что позволит значительно увеличить уровень оплаты труда.

23. Вам поручено выбрать систему оплаты труда для водителей спецтранса, осуществляющих уборку проезжей части и тротуаров, с целью повышения качества уборки улиц. Какой из предложенных вариантов оплаты можно считать наиболее правильным (законодательные ограничения не учитывать, наблюдать процесс работы невозможно, оплата труда в альтернативных местах работы фиксирована на уровне 20000 руб):

- А) Тарифная ставка – 25000 руб. в мес. и штраф за наличие нареканий на качество работы до 3000 руб/мес;
- Б) Тарифная ставка – 10000 руб. в мес. и премия при отсутствии нареканий на качество работы 15000 руб/мес;
- В) Тарифная ставка – 18000 руб. в мес. и премия при отсутствии нареканий на качество работы 7000 руб/мес;
- Г) Тарифная ставка – 30000 руб. в мес. и штраф за наличие нареканий на качество работы до 18000 руб/мес;
- Д) Ввести сдельную оплату труда

24. Вам необходимо простимулировать активность бригады по строительству коттеджей со средним стажем работы на вашем предприятии 4 года. Работа членов бригады взаимозависима. До этого все и бесперебойно получали оклад – 25000 руб/мес. Директором выделен премиальный фонд в размере 3 тыс. руб./мес. на каждого работника. Какой механизм стимулирования целесообразно выбрать из предложенных вариантов при прочих равных условиях:

- А) выплачивать ежемесячные премии по 3000 руб, каждому члену бригады при достижении плановых темпов строительства;
- Б) платить ежемесячно по 10 тыс. руб каждому члену бригады и премию 18000 руб./мес. если выполнены плановые показатели;
- В) платить ежемесячно по 10 тыс. руб каждому члену бригады и бонус 108000 руб. на человека за каждые полгода. если выполнены плановые показатели;

Г) продолжать выплачивать оклад по 25000 руб /мес и раз в полгода выплачивать каждому члену бригады, выполняющей плановые показатели бонус в размере 18000 руб на человека

25. Найдите соответствия между системами оплаты труда и их описанием:

А)	Смешанная (повременно-сдельная)	_____	Определяется общий фонд оплаты труда по ремонту квартиры, ежемесячно выплачиваются авансы, остаток суммы – при выполнении задания в срок
Б)	Простая повременная	_____	До выполнения плана платится 40 руб./изделие, при перевыполнении – 60 руб./изделие
В)	Аккордная	_____	Тарифная ставка, плюс процент от продаж
Г)	Сдельно-прогрессивная	_____	Ежемесячная заработная плата

26. Найдите соответствия между системами оплаты труда и их описанием:

А)	Косвенно-сдельная	— —	Почасовая ставка
Б)	Прямая сдельная	— —	Выплачивается 10% от объема продаж
В)	Повременно-премиальная	— —	Сотрудник получает 0,1% от стоимости продукции, выпущенной работниками, ремонтом оборудования которых он занимается
Г)	Простая повременная	— —	Выплачивается оклад, плюс бонус при перевыполнении плана в течении квартала

27. Найдите соответствия между системами оплаты труда и их описанием :

А)	Повременная с нормированным заданием	— —	Выплачивается базовый оклад и 0,3% от прибыли подразделения за отчетный период
Б)	Аккордная	— —	Переводчику выплачивают 150 руб/час за работу в пределах 120 ч/мес, и 200 руб за каждый отработанный час сверх норматива
В)	Смешанная (повременно-сдельная)	— —	Рассчитывается общий объем заработной платы бригады за выращивание свеклы на поле, в течении периода вегетации работникам платятся авансы, к остатку суммы, выплачивается после уборки урожая
Г)	Сдельно-прогрессивная	— —	Тарифная ставка за выполнение планового объема задач в единицу времени

28. Найдите соответствия между системами оплаты труда и их описанием:

А)	Простая повременная	_____	магазин Продавец в е получает 1000 руб/рабочий день
Б)	Повременно- премиальная	_____	администрато Системный рполучает 0,2% месячной выручки офиса, который он обслужива ет
В)	Косвенно-сдельная	_____	Водитель получает оклад и 0,2 руб/тонн*км
Г)	Смешанная (повременно - сдельная)	_____	Работнику начисляется базовый оклад и премия при перевыполнении плана

29. Найдите соответствия между видами переменной части оплаты труда и их описанием:

А)	Повременная	_____	Поитогом работы предприятия за полугодие, работникам выплатили вознаграждение по 40% от базового оклада
Б)	Сдельная	_____	За успешное выполнение проекта, поего окончании работнику выплачено вознаграждение в размере 10000 руб.
В)	Премия	_____	Кассир в сетевом магазине получает 1200 руб за полностью отработанную рабочую смену
Г)	Бонус	_____	За каждые 100 кв.м. положенного асфальта бригада получает 12000 руб.

30. Найдите соответствия между видами оплаты труда и их описанием:

А)	Надбавка	За выдающиеся заслуги перед предприятием и в связи с 60-ти летием работнику выплачено вознаграждение в размере 100 тыс. руб.
Б)	Процент	За ученое звание доцента сотрудник стал ежемесячно получать вознаграждение в размере 3000 руб.
В)	Премия	За год у отдела, как и было запланировано, не было существенных нареканий по качеству продукции при полностью выполненных планах производства, на основании этого сотрудником выплачено дополнительное вознаграждение
Г)	Бонус	Парикмахер получает вознаграждение в размере половины стоимости услуги

31. Найдите соответствия между видами оплаты труда и их описанием:

А)	Надбавка	Старший менеджер получает десятую часть от объема продаж отдела в месяц
Б)	Процент	Ежемесячное вознаграждение за выслугу лет
В)	Доплата	Выплаты по окончании месяца за работу в ночное время
Г)	Бонус	За квартал фирма получила рост прибыли на 25%, в результате ведущим специалистам выплатили вознаграждение в размере 60% от оклада.

32. Для работников, обслуживающих производственное оборудование нецелесообразно применять:

А) косвенно-сдельную оплату труда;

- Б) смешанную оплату труда;
- В) прямую сдельную оплату труда;
- Г) повременно-премиальную оплату труда.

33. Аккордная система оплаты труда обычно применяется в тех случаях, если:

- А) требуется простимулировать труд обслуживающего персонала; Б) четкое нормирование объемов труда в рамках комплексного задания затруднено;
- В) предприятием получен срочный заказ;
- Г) нужно ввести элементы сдельной оплаты в рамках повременной системы оплаты труда.

34. Сдельно-прогрессивная система оплаты труда обычно применяется в тех случаях, если:

- А) требуется простимулировать труд обслуживающего персонала;
- Б) четкое нормирование объемов труда затруднено;
- В) предприятием получен срочный заказ;
- Г) нужно ввести элементы сдельной оплаты в рамках повременной системы оплаты труда.

35. Косвенно-сдельная система оплаты труда обычно применяется в тех случаях, если:

- А) требуется простимулировать труд обслуживающего персонала;
- Б) четкое нормирование объемов труда затруднено;
- В) предприятием получен срочный заказ;
- Г) нужно ввести элементы сдельной оплаты в рамках повременной системы оплаты труда.

36. Что не относится к условиям применения сдельных систем оплаты труда:

- А) низкая вероятность простоя по вине администрации;
- Б) наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного работника;
- В) высокий уровень транзакционных издержек количественного и качественного контроля;
- Г) возможность увеличить объём выполняемой работы не в ущерб качеству.

37. Функцией бонусных выплат, как правило, **не** является:

- А) вознаграждение за особые заслуги работника перед организацией;
- Б) оценка качества работы сотрудников, проявляющегося спустя определенный период времени после производства товаров (услуг);
- В) концентрация средств для увеличения размера выплаты сотрудникам в целях преодоления порога реакции на изменение оплаты труда;

Г) поощрение работника за достигнутые результаты.

38. Что из перечисленного противоречит стандартным принципам формирования переменной части оплаты труда:

А) выплата вознаграждений при соблюдении заранее договоренных условий не может быть задержана в целях выяснения уровня качества оказанной услуги, которое проявляется только в длительном периоде;

Б) необходимо стремиться к полному отказу от постоянной части оплаты труда и заменять ее на переменную;

В) размер переменной части оплаты труда должен быть непосредственно связанным с результатами труда;

Г) размеры переменных выплат (премий, бонусов) должны быть существенными для работника, т.е. выше порога его реакции на изменение уровня оплаты труда.

39. Что из перечисленного противоречит стандартным принципам формирования переменной части оплаты труда:

А) не распылять фонд переменной части для сохранения его мотивирующего эффекта;

Б) изменение системы оплаты труда должно быть постепенным и с лагом времени, необходимым для изменения поведения работника;

В) плановые задания и результаты должны систематически контролироваться;

Г) для определения размера переменной части оплаты труда желательно использовать достаточно широкий спектр показателей оценки, всесторонне характеризующих результаты труда работника.

40. Ограничением на использование рыночного механизма определения тарифных ставок и окладов в организации **не** является:

А) дефицит кадров на рынке труда;

Б) специфичность труда сотрудников;

В) снижение спроса на рынке товаров и снижение объемов продаж;

Г) наличие барьеров в получении информации о рыночных ставках заработной платы.

Тема 6 Разработка системы нематериального стимулирования

Задания в тестовой форме

1. Определите более точную характеристику системы социальных гарантий:

А) она полностью определяется государственными органами власти (пенсии, оплата больничных и пр.);

Б) она в большей мере определяется руководством организаций, а не государством;

В) ее целесообразно рассматривать составным элементом в системы нематериального стимулирования труда, так как именно в ее рамках регулируются вопросы стабильности и социального положения работника;

Г) ее целесообразно рассматривать как отдельный элемент стимулирования, имеющий как материальную, так и нематериальную составляющую.

2. Недостатком использования функционального подхода к построению организации в отличие от процессного является:

А) размывание зон ответственности за отдельные стадии производства;

Б) высокий уровень непроизводительных затрат;

В) двойное подчинение, рост неопределенности;

Г) высокие требования к компетентности персонала.

3. Недостатком использования процессного подхода к построению организации в отличие от функционального является (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

А) размывание зон ответственности за отдельные стадии производства;

Б) высокий уровень непроизводительных затрат;

В) двойное подчинение, рост неопределенности;

Г) рутинизация деятельности;

Д) загруженность топ-менеджмента оперативными вопросами.

4. Процессный подход к структурированию организации характерен для следующих типов организационных структур (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

А) линейная;

Б) матричная;

В) функциональная;

Г) линейно-функциональная;

Д) дивизиональная.

5. Функциональный подход к структурированию организации характерен для следующих типов организационных структур (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

А) линейная;

Б) матричная;

- В) функциональная;
- Г) дивизиональная.

6. Наиболее приспособлена к деятельности по осуществлению проектных заданий следующая организационная структура:

- А) матричная;
- Б) дивизиональная;
- В) линейная;
- Г) функциональная.

7. Наиболее приспособлена к деятельности по осуществлению простых, постоянно повторяющихся процессов следующая организационная структура:

- А) матричная;
- Б) дивизиональная;
- В) линейная;
- Г) функциональная.

8. Характерной особенностью структуры личных издержек руководителя дивизиона относительно руководителя функционального подразделения является:

- А) снижение издержек ответственности в связи не ограниченными возможностями оценки его труда;
- Б) снижение издержек достижения результата в связи с отсутствием постоянного контроля;
- В) увеличение издержек контроля, за счет большей формализации плановых заданий;
- Г) снижение издержек самооценки за счет большей свободы оперативного управления.

9. Найдите соответствия между названием организационной структуры и ее описанием:

А)	Линейная	<input type="checkbox"/>	В составе организации действуют несколько достаточно автономных структур
Б)	Функциональная	<input type="checkbox"/>	Структура организации, построенная на распределении задач и функций, подкрепляется наличием кураторов проектов
В)	Матричная	<input type="checkbox"/>	Каждое подразделение или подчиненный выполняет свой фронт работ, задачи решаемые

		одними группами, специфичны по отношению к задачам других
Г)	Дивизиональная	Под руководством начальника имеется несколько работников, решающих одни и те же задачи

10. Наличие значительного лага времени между принятием решения и получением результатов характерен для следующего типа уровня управления:

- А) стратегический;
- Б) тактический;
- В) оперативный;
- Г) низший.

11. С позиций оптимизации труда руководителя при усложнении решаемых его подразделением задач и неизменности других факторов масштаб управляемости у него должен:

- А) либо снижаться, либо расти, однозначно сказать невозможно, так как не этот фактор оказывает влияние на эффективность труда руководителя;
- Б) расти;
- В) сначала снижаться, потом возрастать;
- Г) снижаться.

12. При росте масштаба управляемости и неизменности прочих условий личные издержки руководителя меняются следующим образом:

- А) издержки достижения результата снижаются, издержки неопределенности возрастают;
- Б) издержки достижения результата растут, издержки неопределенности снижаются;
- В) издержки достижения результата и издержки неопределенности снижаются;
- Г) издержки достижения результата и издержки неопределенности возрастают.

13. Жесткий регламент нередко снижает мотивацию к труду, проявление инициативы и пр. Отметьте случаи, когда, несмотря на эти негативные моменты, требуется регламентировать трудовую деятельность (дайте не менее двух правильных ответов):

- А) мало число участников взаимодействия;
- Б) в процессе обучения и приобретения трудовых навыков;
- В) сложность трудового процесса;

Г) работники хорошо знают друг друга и работают совместно длительный период времени.

14. Что из перечисленного нельзя считать требованием к регламентации сложной творческой задачи, решаемой коллективом разработчиков:

- А) данная деятельность должна быть регламентирована;
- Б) технологическая последовательность регламентируемых заданий;
- В) наличие вариативной части регламента, предполагающей свободу выбора методарешения некоторых проблем отдельными разработчиками;
- Г) нецелесообразность наличия концептуальной части регламента, что позволит более гибко подходить к решению общих проблем.

15. Если предмет оценки персонала – его трудовой вклад, то в отличии от оценки потенциала, ее целью прежде всего является:

- А) планирование мероприятий по повышению квалификации работника;
- Б) разработка или применение системы стимулирования труда работника в рамках его рабочего места;
- В) перемещение работника на новое рабочее место и изменение функций, выполняемых работником;
- Г) определение необходимости найма или увольнения работника, подвергающегося оценке.

16. Выберите наиболее точный ответ. Аттестация является способом оценки персонала, при котором предмет оценки представляет собой:

- А) оценку потенциала и результативности работника;
- Б) оценку потенциала работника;
- В) оценку результативности работника;
- Г) оценку уровня профессиональной подготовки работника.

17. Выберите единственно правильный ответ. Наиболее верно считать возможными целями разработки системы показателей оценки персонала следующие:

- А) уровень достижения поставленных перед работником целей и задач, точность следования технологическим нормам;
- Б) уровень достижения поставленных задач и уровень квалификации работника;
- В) уровень достижений, профессиональной квалификации и целевых установок работника;
- Г) уровень достижений, квалификации, целевых установок и личных качеств работника.

18. Общим требованием к системе показателей оценки персонала не зависимо от ее целей **не** является:

- А) всесторонность показателей оценки;
- Б) соответствие целям оценки;
- В) прозрачность и объективность показателя для руководителя;
- Г) прозрачность и объективность показателя для работника.

19. Общим требованием к системе показателей оценки персонала не зависимо от ее целей **не** является:

- А) всесторонность показателей оценки;
- Б) соответствие целям оценки;
- В) прозрачность и объективность показателя для руководителя;
- Г) прозрачность и объективность показателя для работника.

20. Система сбалансированных показателей учитывает четыре их группы. Правильное их перечисление будет следующим:

- А) покупатели, продавцы, поставщики, персонал;
- Б) финансы, человеческий капитал, физический капитал, земельные ресурсы;
- В) финансы, рынок, внутренние процессы, процессы развития персонала;
- Г) рынок, государство, международная торговля, внутренние процессы.

21. Режим рабочего времени, при котором определяется возможный временной интервал начала и окончания работы и времени обязательного присутствия на работе называют:

- А) ненормированным рабочим днем;
- Б) свободным графиком работы;
- В) гибким графиком работы;
- Г) рабочий день, разделенный на части.

22. Режим рабочего времени, при котором время начала и конца работы не нормируются, называется:

- А) ненормированным рабочим днем;
- Б) свободным графиком работы;
- В) гибким графиком работы;
- Г) рабочий день, разделенный на части.

23. Исходя из положений трудового кодекса РФ, режим рабочего времени, при котором работник может периодически привлекаться к работе за пределами нормальной продолжительности рабочего времени называется:

- А) ненормированным рабочим днем;
- Б) свободным графиком работы;
- В) гибким графиком работы;
- Г) рабочий день, разделенный на части.

24. Какой из перечисленных ниже видов занятости, при соответствующем увеличении вознаграждения и прочих равных условиях, в наибольшей степени способствует снижению лояльности к работодателю:

- А) ненормированный рабочий день;
- Б) расширение зон ответственности;
- В) совмещение должностей;
- Г) внешнее совместительство.

25. Какой из перечисленных ниже видов занятости, может предусматривать работу в другой должности и в иное, чем время основной работы, время:

- А) ненормированный рабочий день;
- Б) расширение зон ответственности;
- В) совмещение должностей;
- Г) совместительство.

26. Опасность физической, информационной и эмоциональной перегрузки в большей степени возникает в случае использования такого режима труда как:

- А) ненормированный рабочий день;
- Б) сменная работа;
- В) совмещение должностей;
- Г) гибкий (скользящий) график работы.

27. По К. Левину, именно этот стиль управления требует наибольшего участия и настойчивости руководителя в процессе управления:

- А) жесткий авторитарный;
- Б) демократический;
- В) либеральный;
- Г) демократический и либеральный;
- Д) либеральный и жесткий авторитарный.

28. В наибольшей степени личная инициатива работника может проявляться при наличии следующего стиля управления:

- А) авторитарного;
- Б) демократического;
- В) либерального;
- Г) авторитарного и демократического.

29. Что не является обязательным условием эффективной системы обеспечения общественного признания:

А) занесение отметки о поощрении в трудовую книжку или иной документ, отражающий карьеру работника и профессиональный стаж;

Б) вид общественного признания должен быть значимым для самого работника;

В) поощрение работника должно происходить публично;

Г) взыскания должны происходить как правило «с глаза на глаз» и в исключительных случаях.

34. Что не является обязательным условием эффективной системы обеспечения общественного признания:

А) форма общественного признания должна быть ценной для подчиненного;

Б) работники не должны сомневаться в справедливости общественного признания своих коллег;

В) критерии оценки и порядок вынесения решения о поощрении должны быть понятными и прозрачными для персонала;

Г) любые взыскания должны происходить прилюдно.

35. Для какой конфигурации индивидуальной карьеры характерно нежелание работника двигаться выше по карьерной лестнице, после достижения некоторого заданного целевого уровня, даже при наличии подобных

возможностей:

А) целевая карьера;

Б) монотонная карьера;

В) спиральная карьера;

Г) мимолетная карьера.

36. Для каких конфигураций индивидуальной карьеры характерны частые перемены мест работы с низким и быстро затухающим интересом к сути занятости:

А) целевая карьера;

Б) монотонная карьера;

В) спиральная карьера;

Г) мимолетная карьера.

37. Найдите правильное перечисление групп компетенций, уровень развития которых необходимо учитывать при оценке способности работника выполнятьверенные ему функции и задачи:

А) общие, общепрофессиональные, специальные, коммуникационные, поведенческие;

Б) только общие, общепрофессиональные и специальные;

В) только общепрофессиональные, специальные и коммуникационные;

Г) только общепрофессиональные и специальные.

38. При необходимости обучить работника исполнению несложных, наглядных операций наиболее целесообразно использовать такую форму обучения как:

- А) ученичество;
- Б) наставничество;
- В) инструктаж;
- Г) стажировка.

39. Такая форма обучения применяется при необходимости передачи работнику опыта сложной, многогранной и специфической деятельности на основе доверительной и длительной совместной деятельности обучающего и

обучаемого:

- А) ученичество;
- Б) наставничество;
- В) инструктаж;
- Г) стажировка.

40. Что из перечисленного **нельзя отнести** к принципам построения эффективной системы делегирования полномочий и ответственности (отметьте не менее двух вариантов ответов):

- А) делегирование должно происходить на основе соблюдения интересов организации, а не работника;
- Б) полномочия без ответственности передаваться не должны;
- В) необходимо стремиться, чтобы границы делегируемых полномочий были четко определены;
- Г) результаты работы в рамках делегированных полномочий не должны контролироваться руководством.

41. Что из перечисленного **нельзя отнести** к принципам построения эффективной системы делегирования полномочий и ответственности (отметьте не менее двух вариантов ответов):

- А) полномочия распределяются на основе компромисса интересов организации и работника;
- Б) пределы ответственности работника определяются поставленными ему задачами и назначаются руководством;
- В) делегируемые полномочия должны соответствовать уровню компетенции работника;
- Г) руководитель ответственен за руководство всеми нижестоящими подчиненными (непосредственными и опосредованными).

42. Исходя из построения эффективной системы мотивации труда, ответственность руководителя за результаты труда подчиненных должна возникать в следующих случаях (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

- А) работник не справился с заданием, ввиду отсутствия необходимых навыков;

Б) фирма оштрафована за нарушение пожарной безопасности, так как ответственный за ее соблюдение работник не ознакомился с новыми требованиями законодательства, не смотря на то, что это часть его должностных обязанностей;

В) сотрудник не выполнил план продаж, так как отсутствовала система координации действий между ним и менеджером склада готовой продукции;

Г) техническому работнику было поручено разработать базу данных по конкурентам, через месяц он представил свой вариант, но высшее руководство посчитало, что работник отнесся к заданию халатно, так как некоторые показатели деятельности конкурентов не были отражены в базе данных.

43. Понятия «задача» и «полномочие» в системе делегирования полномочий и

ответственности соотносятся следующим образом:

А) это синонимы;

Б) задача определяет цель деятельности, а полномочия – жестко согласованную с руководством методику ее исполнения;

В) задача олицетворяет ответственность работника за нестрогое следование данным ему полномочиям;

Г) задача определяет цель деятельности, а полномочия – возможные ресурсы и методы достижения.

44. Какие из перечисленных групп полномочий являются непередаваемыми или только частично передаваемыми (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

А) постановка задачи;

Б) разработка методики;

В) согласование (координация) действий;

Г) выполнение работы, заданий;

Д) подготовка отчетности;

Е) контроль и мониторинг.

Тема 7 Правовые основы стимулирования труда

Задания в тестовой форме

1. По ТК РФ после заключения регионального соглашения о минимальной заработной плате любой работодатель региона (кроме учреждений, финансируемых из федерального бюджета):

А) однозначно обязан

придерживаться уровня минимальной оплаты труда, оговоренного в региональном соглашении;

Б) вправе выбрать по своему усмотрению либо регионально, либо федерально утвержденный минимальный размер оплаты труда своего персонала;

В) может представить мотивированный отказ от исполнения регионального соглашения о минимальном размере оплаты труда в 30-ти-дневный срок после его опубликования;

Г) может никак не реагировать на заключение регионального соглашения о минимальном размере оплаты труда, если ни в какой форме не выразил своего согласия или несогласия с заключенным соглашением и не принимал участия в его подписании, при этом он обязан обеспечить оплату труда своих работников на уровне не ниже федерально утвержденного.

2. Заполните пустое поле соответствующим значением. В соответствии с ТК РФ доля заработной платы, выплачиваемой в неденежной форме, не может превышать ____% от начисленной месячной заработной платы:

- А) 10;
- Б) 20;
- В) 30;
- Г) 50.

3. Заполните пустое поле соответствующим значением. Размер МРОТ на федеральном уровне на сегодняшний день составляет _____ руб.

4. Заполните пустое поле соответствующим значением. Размер МРОТ, исходя из регионального соглашения в Санкт-Петербурге, на сегодняшний день составляет _____ руб.

5. Заполните пустое поле соответствующим значением. Размер МРОТ, исходя из регионального соглашения в Ленинградской области, на сегодняшний день составляет _____ руб.

6. Законодательно запрещена выплата части заработной платы в следующих формах (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

- А) в иностранной валюте;
- Б) продуктами питания;
- В) продукцией, выпускаемой предприятием;
- Г) алкогольной продукцией;
- Д) предметами, в отношении которых установлены запреты или ограничения на их свободный оборот.

7. Работник, получающий сдельную оплату труда, не работал в праздничный день, в соответствии с ТК РФ работодатель:

- А) обязан оплатить работнику его средний заработок за трудовой день;
- Б) обязан выплатить ему за этот день дополнительное вознаграждение;

В) не обязан выплачивать работнику заработную плату за этот день, так как его трудоплачивается по сдельной системе, а не в виде оклада;

Г) не обязан выплачивать работнику заработную плату за этот день так как работникничего не произвел.

8. Работник, получающий должностной оклад, не работал в праздничные дни января, в соответствии с ТК РФ работодатель:

А) обязан сохранить размер оклада работника за январь неизменным;

Б) обязан выплатить работнику часть оклада за вычетом сумм за неотработаноерабочее время;

В) имеет право, но не обязан выплатить работнику оклад в полном объеме;

Г) обязан выплатить оклад в полном размере, если работодатель – учреждение финансируемое из бюджетов любого уровня и не обязан этого делать если работодатель – коммерческая организация.

9. Работник подает работодателю письменное заявление о желании заменить ежегодный оплачиваемый отпуск денежной компенсацией. Исходя из норм ТК РФ, работодатель:

А) может предоставить денежную компенсацию работнику за весь период ежегодногооплачиваемого отпуска;

Б) может компенсировать деньгами только период отпуска, превышающий 28календарных дней;

В) обязан предоставить работнику отпуск в полном объеме, компенсировать отпускденежными выплатами запрещено;

Г) может компенсировать деньгами только период отпуска, превышающий 14календарных дней.

10. Время простоя по вине работодателя оплачивается в размере:

А) среднего заработка работника исходя из фактического времени простоя;

Б) не менее половины средней заработной платы работника;

В) не менее трех четвертей средней заработной платы работника;

Г) не менее двух третей средней заработной платы работника..

11. При невыполнении норм труда, неисполнении трудовых (должностных) обязанностей по вине работодателя труд оплачивается в размере:

А) не ниже средней заработной платы работника, рассчитанной пропорциональнофактически отработанному времени;

Б) не менее половины средней заработной платы работника,

рассчитаннойпропорционально фактически отработанному времени;

В) не менее трех четвертей средней заработной платы работника, рассчитаннойпропорционально фактически отработанному времени;

Г) не менее двух третей средней заработной платы работника, рассчитаннойпропорционально фактически отработанному времени.

12. Оклад работника в расчете на один рабочий день составляет 600 руб. Работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась сверх месячной нормы рабочего времени, график работы персонала работу в выходные дни не предусматривал. В данном случае исходя из положений ТК РФ, работнику будет выплачено следующее вознаграждение за отработанный выходной:

- А) 600 руб сверх оклада;
- Б) 1200 руб сверх оклада;
- В) 1800 руб сверх оклада;
- Г) 900 руб сверх оклада.

13. Оклад работника в расчете на один рабочий день составляет 600 руб. Работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, график работы персонала работу в выходные дни не предусматривал. В данном случае исходя из положений ТК РФ, работнику будет выплачено следующее вознаграждение за отработанный выходной:

- А) 600 руб сверх оклада;
- Б) 1200 руб сверх оклада;
- В) 300 руб сверх оклада;
- Г) 0 руб сверх оклада.

14. В соответствии с ТК РФ, при выполнении работником с повременной оплатой труда работ различной квалификации его труд оплачивается по работе более высокой квалификации:

- А) по работе более высокой квалификации;
- Б) по работе более низкой квалификации;
- В) по средним почасовым (посуточным) тарифам;
- Г) исходя из соотношения фактического времени труда на работах разной квалификации.

15. Системы и размеры премиальных выплат (бонусов) и порядок их начисления:

А) достаточно четко регламентируются в трудовом кодексе; Б) устанавливаются организациями самостоятельно и в большинстве случаев законодательно не регламентируются;

В) детально прописываются профильными министерствами и ведомствами;

Г) обязательно должны регламентироваться коллективными договорами рабочих коллективов и работодателей.

16. Нормальная продолжительность рабочего времени:

- А) не может превышать 48 часов в неделю;
- Б) составляет 36 часов в неделю;
- В) составляет 40 часов в неделю;
- Г) не может превышать 40 часов в неделю;

Д) составляет 48 часов в неделю.

17. Согласно ТК РФ продолжительность ежедневной работы (смены) для обычных категорий работников:

- А) составляет 8 часов;
- Б) составляет 10 часов;
- В) составляет не более 10 часов;
- Г) составляет не более 8 часов;
- Д) непосредственно не регламентируется.

18. Продолжительность рабочего времени при работе по совместительству: А) не должна превышать четырех часов в день; Б) не должна превышать шести часов в день; В) не должна превышать восьми часов в день; Г) не регламентируется в трудовом кодексе.

19. Нормы труда **не** могут пересматриваться по следующему основанию:

- А) совершенствование технологии;
- Б) внедрение новой техники;
- В) достижение отдельными работниками роста производительности за счет применения по их инициативе новых приемов труда или совершенствования рабочих мест;
- Г) использование морально устаревшего оборудования;
- Д) использование физически устаревшего оборудования;
- Е) проведение организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда управленческого персонала или основных работников.

20. Время предоставления перерыва и его конкретная продолжительность при соблюдении норм законодательства устанавливаются:

- А) правилами внутреннего трудового распорядка или по соглашению между работником и работодателем;
- Б) коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка;
- В) тарифно-квалификационными справочниками;
- Г) трудовым договором.

Тема 9 Формирование системы мотивации и стимулирования труда

Задания в тестовой форме

1. К принципам формирования системы стимулирования и мотивации труда не относится:
 - А) приоритетность материального стимулирования перед нематериальным;
 - Б) ориентация на результат;
 - В) конкурентоспособность на рынке труда;
 - Г) соответствие стимулов интересам и возможностям работников;

2. К принципам формирования системы стимулирования и мотивации труда не относится:
 - А) приоритетность создания мотивов достижения;
 - Б) социальная справедливость системы;
 - В) соответствие оплаты средней ставке по региону;
 - Г) соответствие законодательству.

3. К принципам формирования системы стимулирования и мотивации труда не относится:
 - А) адекватность системы условиям хозяйственной деятельности;
 - Б) устойчивость и предсказуемость системы;
 - В) изменчивость стимулов во времени;
 - Г) использование только количественно измеряемых мотиваторов

4. К принципам формирования системы стимулирования и мотивации труда не относится:
 - А) своевременность стимулирования.
 - Б) максимизация удовлетворенности работника;
 - В) значимость стимулов;
 - Г) соответствие целям организации.

5. К принципам формирования системы стимулирования и мотивации труда не относится:
 - А) системность (взаимодействие и взаимодополнение материальных и нематериальных стимулов);
 - Б) соответствие стимулов интересам и возможностям работников;
 - В) своевременность стимулирования;
 - Г) унификация стимулов в рамках каждой группы должностей.

6. Отправной точкой формирования системы стимулирования и мотивации труда является:
 - А) определение показателей оценки труда;
 - Б) распределение функций и задач между подразделениями;

- В) осознание целей создания системы;
- Г) формирование общих рамок системы стимулирования.

7. Расставьте отдельные элементы создания системы стимулирования труда в правильной временной последовательности:

- А) индивидуализация системы стимулирования;
- Б) распределение функций и задач между подразделениями;
- В) определение целей создания системы;
- Г) формирование общих рамок системы стимулирования.

8. К задачам оценки ограничений как элементу создания системы стимулирования и мотивации труда не относится задача:

- А) уточнения целей создания системы;
- Б) распределения функций и задач между подразделениями;
- В) определения границ потенциальной гибкости рабочих мест;
- Г) формирования планов продаж и повышения их рентабельности.

9. Какое из перечисленных описаний направлений формирования системы стимулирования нельзя отнести к этапу создания общих рамок системы:

- А) соблюдение положений трудового кодекса РФ;
- Б) разработка системы стимулов для повышения рентабельности организации;
- В) формирование вознаграждения агентов по продажам;
- Г) определение единых правил согласования финансовых документов в организации.

10. Какой из перечисленных ниже локальных нормативных актов не разрабатывается непосредственно на этапе задания общих рамок системы стимулирования и мотивации труда?

- А) штатное расписание;
- Б) должностные инструкции;
- В) положения о подразделениях;
- Г) правила внутреннего трудового распорядка.

11. Наличие какого организационного документа, определяющего общие рамки системы стимулирования и мотивации труда определяется требованиями Росстата?

- А) штатное расписание;
- Б) должностные инструкции;
- В) положение о подразделениях;
- Г) правила внутреннего трудового распорядка.
- Д) положение об оплате труда

12. Доказательством закрепления за работником соответствующих трудовых функций, как правило, является такой локальный нормативный акт как:

- А) штатное расписание;
- Б) должностная инструкция;
- В) положение о премировании;
- Г) правила внутреннего трудового распорядка.

13. На необходимость наличия какого из перечисленных локальных нормативных актов прямо указывает трудовой кодекс РФ?

- А) штатное расписание;
- Б) должностные инструкции;
- В) положения о подразделениях;
- Г) правила внутреннего трудового распорядка.

14. Для фирм с организационно-правовой формой ООО или ОАО, исходя из действующего законодательства, обязательным является разработка таких нормативных правовых актов из ниже перечисленных как (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

- А) штатное расписание;
- Б) должностные инструкции;
- В) положения о подразделениях;
- Г) устав
- Д) положение об оплате труда
- Е) положение об организации

15. Для фирм с организационно-правовой формой ООО или ОАО, исходя из действующего законодательства, обязательным является разработка таких нормативных правовых актов из ниже перечисленных как (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

- А) должностные инструкции;
- Б) правила внутреннего трудового распорядка.
- В) положение о премировании
- Г) устав
- Д) положение об организации

16. Размер тарифной ставки, окладов, надбавок и доплат в подавляющем числе случаев определяются следующими документами (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

- А) штатное расписание;
- Б) должностные инструкции;
- В) положение о премировании
- Г) положения о подразделениях;
- Д) правила внутреннего трудового распорядка
- Е) положение об оплате труда.

17. Выберите корректный целевой показатель оценки результативности деятельности персонала отдела продаж (данные по отделу: менеджеров по

продажам – 20 чел., средний оклад – 10 тыс. руб/мес., проценты менеджерам – 10% от объема с продаж, рынок стагнирует, решается вопрос о дополнительном премировании менеджеров на основании достигнутых показателей результативности):

- А) увеличение рентабельности продаж на 2% через год;
- Б) увеличение объемов продаж на 10% от достигнутого уровня через 6 мес;
- В) повышение качества обслуживания клиентов;
- Г) снижение накладных расходов (телефонные переговоры, командировки и пр.) по работе с клиентами на 60% за 3 месяца при сохранении объемов продаж.

18. Выберите корректный целевой показатель оценки результативности деятельности упаковщиков в наибольшей мере стимулирующий рост качества удовлетворения запросов потребителей (данные по отделу: упаковщиков – 15 чел., ситуация на рынке стабильная, предмет упаковки – мобильные телефоны). При достижении целевого показателя назначается премия:

- А) увеличение количества упакованных изделий за смену на 5%;
- Б) увеличение объемов продаж на 7% от достигнутого уровня через 6 мес;
- В) снижение рекламаций на качество изделий на 10% за год;
- Г) снижение количества жалоб на комплектность товара на 15% за полугодие;
- Д) выбор лучшего упаковщика по показателям скорости упаковки и соблюдения технологии

20. Предприятие является монополистом и вводит новую должность, прогноз результативности работы нового сотрудника затруднен, так как только он в организации выполняет вверенные ему функции, на рынке труда данный специалист является специфичным ресурсом? Исходя из каких показателей наиболее целесообразно оценивать его деятельность в первоначальный период:

- А) сравнивая его результативность с результативностью аналогичных специалистов на рынке труда;
- Б) сравнивая его результативность с результатами работы сотрудников на схожих должностях;
- В) оценивая его труд исходя из достижения им плановых показателей результативности;
- Г) оценивая его труд исходя из динамики его показателей результативности вовремя.

21. Найдите соответствие между категориями показателей оценки системы стимулирования труда и примерами их описания:

А)	Косвенные показатели результативности, связанные с организацией труда	Совместимость социальных статусов работников.
Б)	Достигнутые результаты труда	Дисциплина и исполнительность.
В)	Социально-психологическое состояние персонала и уровень устремлений	Объемы производства и реализации.

уровень устремлений

23. Найдите соответствие между категориями показателей оценки системы стимулирования труда и примерами их описания:

А)	Косвенные показатели результативности, связанные с организацией труда	Текучесть кадров
Б)	Достигнутые результаты труда	Время исполнения работ.
В)	Социально-психологическое состояние персонала и уровень устремлений	Приверженность организации.

24. Выберите однозначно верное определение. Эффективность как показатель оценки системы стимулирования труда представляет собой:

- А) сопоставление достигнутых работниками результатов и потерь (расходов), понесенных для их получения;
- Б) результат трудового процесса работников или работника в виде количества произведенной продукции, качества оказанных услуг и пр.;
- В) показатель обратный производительности;
- Г) показатель использования трудовых ресурсов при котором в краткосрочном периоде максимизируется результат труда.

25. В коммерческой организации показатели рентабельности и объемов прибыли являются:

А) единственно возможными показателями оценки системы стимулирования и мотивации труда;

Б) не должны использоваться для оценки системы стимулирования труда, но являются определяющими при оценке результатов хозяйственной деятельности;

В) являются базовыми показателями оценки системы стимулирования, но должны конкретизироваться другими показателями результативности труда;

Г) не могут являться единственно возможными показателями оценки, так как не отражают совокупных расходов и доходов предприятия

27. В организации за период было уволено в два раза больше человек, чем принято. В этом случае:

А) коэффициент оборота по приему будет больше чем коэффициент оборота по выбытию;

Б) коэффициент оборота по приему будет меньше чем коэффициент оборота по выбытию;

В) коэффициент оборота по приему будет больше в два раза коэффициента оборота по выбытию;

Г) коэффициент оборота по приему будет меньше в два раза коэффициента оборота по выбытию;

28. В организации за период было принято на работу в два раза больше человек,

чем уволено. В этом случае:

А) коэффициент оборота по приему будет больше чем коэффициент оборота по выбытию;

Б) коэффициент оборота по приему будет меньше чем коэффициент оборота по выбытию;

В) коэффициент оборота по приему будет больше в два раза коэффициента оборота по выбытию;

Г) коэффициент оборота по приему будет меньше в два раза коэффициента оборота по выбытию;

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по
дисциплине
Организационная культура**

1. Введение: предмет, задачи и содержание курса

Вопросы для контроля

1. Предмет курса. Структура и содержание курса. Особенности изучения отдельных вопросов и тем курса.
2. Организационная культура: сущность, структура, особенности формирования и развития.
3. Связь курса с другими дисциплинами учебного плана.

Вопросы для самостоятельного изучения:

- Сформулируйте понятие организационной культуры.
- Изобразите схематически структуру организационной культуры и взаимосвязь ее элементов.
- Охарактеризуйте особенности формирования и развития организационной культуры.

2. Организационная и межкультурная коммуникация

Вопросы для контроля

1. Коммуникация как процесс и ее составляющие.
2. Организационная коммуникация. Виды и методы организационной коммуникации. Формальная и неформальная коммуникация. Горизонтальная и вертикальная коммуникации.
3. Коммуникация как культурно обусловленный процесс.
4. Межкультурная коммуникация. Общие параметры культуры. Аспекты межкультурной коммуникации.

Вопросы для самостоятельного изучения:

- Опишите основные виды и методы организационной коммуникации.
- Назовите восемь составляющих коммуникации как культурно обусловленного процесса.
- Перечислите основные правила межкультурной коммуникации.
- Охарактеризуйте горизонтальные и вертикальные коммуникации.
- Чем вызваны трудности межкультурного общения и каковы пути их преодоления?

3. Основные элементы организационной культуры и механизм их взаимодействия

Вопросы для контроля

1. Структура организационной культуры: горизонтальное и вертикальное
2. измерения. Формы культуры организации: экономическая, социально-
3. психологическая, правовая, политическая.
4. Уровни организационной культуры: внешний и внутренний.
5. Артефакт организационной культуры. Ценности. Основные убеждения.

6. Герои. Обряды, ритуалы и церемонии. Внешний вид персонала. Структура
7. общения. Трудовая этика и мораль Организационная коммуникация.
8. Ценностная модель организации.

Вопросы для самостоятельного изучения:

- Какие элементы входят в организационные культуры?
- Какие факторы относятся к факторам внешней среды организации?
- Каковы факторы внутренней среды организации, определяющие ее культуру?
- Чем характеризуется ценность организации?
- Что такое уровень организационной культуры и как его можно измерить?

4. Понятие и виды субкультур

Вопросы для контроля

1. Организационная культура как совокупность локальных субкультур.
2. Формальная и неформальная структуры организации. Контркультура.
3. Социальные нормы.
4. Групповая специализация.
5. Эффективность работы группы и конформизм.
6. Доминирующая культура и субкультуры.
7. Типы субкультур.

Вопросы для самостоятельного изучения:

- Как создаются группы в организации?
- При каких условиях в организации возникают субкультуры?
- Чем обусловлено наличие в организации множества субкультур?
- Охарактеризуйте основные типы организационных субкультур.
- Всегда ли в состав организационной культуры входит доминирующая и субкультуры?

Что вынуждает членов группы проявлять конформизм?

5. Миссия компании и корпоративный кодекс

Вопросы для контроля

1. Миссия – философия организации, основная причина ее существования.
2. Мотивы разработки миссии. Общие подходы к разработке миссии.
3. Внешняя и внутренняя функции миссии.
4. Классификация миссий.
5. Влияние миссии на стиль ведения бизнеса.
6. Процедура разработки миссии.

7. Смена миссии организации.
8. Миссия и девизы организации.
9. Основные компоненты корпоративного кодекса.
10. Корпоративный кодекс и внутренняя среда организации.

Вопросы для самостоятельного изучения:

- Дайте определение миссии компании.
- Каковы функции миссии в организации?
- Как правильно выбрать миссию для компании?
- Что такое внешние и внутренние девизы организации?
- Что такое корпоративный кодекс?
- Каковы основные разделы корпоративного кодекса?

6. Имидж компании

Вопросы для контроля

1. Системный подход к формированию имиджа компании.
2. Позитивный и негативный имидж.
3. Основные составляющие имиджа: имидж основателя компании, имидж товара, имидж потребителей товара, имидж персонала.
4. Смена имиджа.
5. Влияние имиджа организации на стиль ведения бизнеса.

Вопросы для самостоятельного изучения:

- Как формируется имидж организации?
- Охарактеризуйте позитивный и негативный имидж.
- Каковы основные составляющие имиджа организации?
- Как и с какой целью происходит смена имиджа?
- Как имидж влияет на стиль ведения бизнеса?

7. Формирование организационной культуры и методы ее поддержания

Вопросы для контроля

1. Принципы и методы формирования, поддержания и укрепления организационной культуры.
2. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры.
3. Проблемные ситуации формирования организационной культуры.
4. Этапы формирования организационной культуры.
5. Роль основателей организации в формировании организационной культуры.
6. Первичные способы передачи организационной культуры.
7. Вторичные способы передачи организационной культуры.
8. Факторы, способствующие поддержанию организационной культуры.
9. Культурная адаптация и ее основные стадии.
10. Значение аккультурации новых сотрудников для поддержания организационной культуры.

11. Типы взаимодействий при овладении организационной культурой.
12. Методы получения информации об организационной культуре в процессе культурной адаптации.

Вопросы для самостоятельного изучения:

- Какие факторы, оказывают влияние на формирование организационной культуры?
- Каковы этапы формирования организационной культуры?
- Какую роль играют основатели организации, ее руководящий состав и рядовые сотрудники в формировании своей организационной культуры?
- Каковы первичные и вторичные механизмы передачи организационной культуры?
- Какие факторы способствуют поддержанию организационной культуры?
- Что такое аккультуризация?
- Какие существуют методы получения информации об организационной культуре?

8. Влияние организационной культуры на деятельность организации

Вопросы для контроля

1. Влияние организационной культуры на деятельность руководителя.
2. Имидж- модели руководителей.
3. Влияние культуры на персонал. Модель взаимодействия работника, организации и организационной культуры.
4. Влияние культуры на организационную эффективность.
5. Взаимосвязь культуры и стратегии организации.
6. Модели влияния культуры на организацию.
7. Модель Сате. Модель Парсонса.
8. Модель Квина- Рорбаха.
9. Модель Питерса- Уотермана.

Вопросы для самостоятельного изучения:

- Как влияет организационная культура на деятельность руководителя?
- Из каких составляющих формируется имидж- модель руководителя?
- Как влияет культура организации на персонал?
- Опишите влияние культуры на организационную эффективность.
- Какие модели влияния культуры на организацию вы знаете?

9. Организационная культура и мотивация

Вопросы для контроля

1. Функция мотивации. Модель взаимодействия человека и
2. организационных составляющих. Механизмы мотивации. Современные
3. мотивационные модели.

4. Организационная культура как метод коллективной мотивации. Основные
5. принципы культурной мотивации. Мотивация персонала в различных
6. организационных культурах.
7. Лояльность и приверженность персонала организации. Формирование
8. лояльности персонала к организации. Основные критерии определения
9. степени лояльности персонала. Методы определения степени лояльности
10. персонала организации.

Вопросы для самостоятельного изучения:

- Раскройте сущность мотивирования трудовой деятельности.
- Какие принципы используются для создания системы мотивации?
- Назовите современные мотивационные модели.
- Охарактеризуйте организационную культуру как метод коллективной мотивации
- Каковы основные принципы культурной мотивации?
- Как формируется лояльность персонала организации и как она влияет на развитие организационной культуры?
- Перечислите методы определения степени лояльности персонала организации.

10. Межкультурная коммуникация в международных компаниях.

Вопросы для контроля

1. Культурное разнообразие международных компаний.
2. Типология международных компаний.
3. Организационная и национальная культуры международных компаний на внешнем и внутреннем уровнях.
4. Внешняя адаптация международной компании.
5. Проблемы внешней адаптации. Факторы, влияющие на взаимодействие макро- и микро- культур.
6. Взаимное влияние организационной культуры международной компании и национальной культуры принимающей страны.
7. Внутренняя интеграция международных компаний.
8. Различные модели культурного взаимодействия в международных компаниях.
9. Возникновение культурной синергии
10. Подготовка сотрудников международной компании к успешной работе в рамках иной национальной культуры.

Вопросы, задания и темы для семинарских занятий:

- Классифицируйте международные компании с точки зрения культурного наполнения.
- Охарактеризуйте концепции, с учетом которых можно добиться успеха в современной международной деятельности.

- С чем сталкивается международная компания в процессе внешней адаптации?
- Что такое «культурная синергия»?
- Что такое культурная чувствительность и культурная терпимость?
- Каковы проблемы адаптации организационных культур международных компаний к культурам принимающих стран?

Практические занятия

1. Основы организационного поведения.

1. Социальная переосмысленность управления.
2. Исходные постулаты.
3. Предмет и двойственный характер организационного поведения.
4. Система психических регуляторов организационного поведения: образы объекта, профессиональное самосознание, надситуативные регуляторы.
5. Этические, этнические и правовые регуляторы поведения.

2. Теории поведения и организации.

1. Развитие теорий организационного поведения вне научной дисциплины «Менеджмент»: бихевиоризм, необихевиоризм, гештальтпсихология, фрейдизм, нефрейдизм.
2. Приложение основ организационного поведения к потребностям управления: «Школа человеческих отношений».
3. Системные подходы к описанию организационного поведения.

3. Мотивационная основа организационного поведения и его результативность.

1. Основные понятия: мотив, мотивация, стимул, мотивировка.
2. Положительные и отрицательные стороны основных мотивов организационного поведения: мотивы приобретения, мотивы удовлетворения, мотивы безопасности, мощны подчинения, мотивы энергосбережения.
3. Иерархия мотивов в концепциях А. Маслоу и А.Л. Леонтьева.
4. Мотивация и эффективность деятельности организации.

4. Коммуникативное поведение в организации.

1. Система коммуникаций в организации.
2. Типы слушателей.
3. Техника постановки вопросов.
4. Психологические барьеры на пути к взаимопониманию: барьер невнимания, эмоциональный барьер, неумение «прочитывать» подтекст сообщения, неодинаковое понимание партнерами ситуации общения.
5. Психологически обоснованные способы предупреждения барьеров.
6. Поведение руководителя во время совещания.
7. Умение говорить и умение слушать.

5. Человек в организации.

1. Типология персонала.
2. Поведенческие установки работника и их проявления.
3. Социокультурные стереотипы поведения: «экономический человек», «психологический человек», «технологический человек», «этический человек».
4. Имидж женщины-руководителя и мужчины-руководителя.
5. Средства самопрезентации.

6. Социальные роли и ролевое поведение в организации.

6. Формирование группового поведения в организации.

1. Конформное поведение в группах: конформизм внешний и внутренний.
2. Сотрудничество как главная характеристика организационного поведения.
3. Качества, необходимые партнерам для достижения высокой работанности.
4. Способы организации совместного труда.
5. Формальные и неформальные группы.
6. Основные факторы функционирования формальных групп.

7. Лидерство в организации.

1. Понятие о лидерстве. Лидерство и руководство: их соотношение в группах.
2. Характеристика основных поведенческих теорий лидерства.
3. Характеристика ситуационных теорий лидерства.
4. Лидерство в парном и групповом взаимодействии.
5. Формальное и неформальное лидерство.

8. Управление поведением организации.

1. Место функции управления в деятельности менеджера.
2. Управленческие позиции руководителей.
3. Типичные стили общения руководителя с персоналом.
4. Оценка их эффективности: достоинства и недостатки типичных стилей руководства.
5. Понятие о гибком стиле руководства.
6. Современные теории стилей руководства.

9. Персональное развитие в организации.

1. Профессиональная культура персонала организации и основные ее компоненты.
2. Специфика культуры самосовершенствования.
3. Деловая карьера в организации.
4. Понятие о карьерограмме.
5. Модели деловой карьеры.
6. Рефлексирующее поведение и самоизменение.
7. Самоменеджмент и возможные способы его реализации.
8. Решение о выборе карьеры или её изменении как жизненная задача.

10. Изменения в организации.

1. Понятие об основных направлениях и стадиях организационных изменений.
2. Причины изменений: их положительные и отрицательные стороны.
3. Роль менеджера в управлении организационными изменениями.
4. Причины и принципы преодоления сопротивления изменениям.
5. Стадии жизненного цикла организации и их основные признаки.
6. Самообучающиеся организации.

7. Стратегические ресурсы развития.

11. Управление нововведениями в организации.

1. Инновации и норма.
2. Типология нововведений в организациях.
3. Роли и позиции в нововведениях.
4. Активизация нововведений.
5. «Силовые» поля нововведений.
6. Система ПМП.

12. Анализ и конструирование организации.

1. Макроэргономическая модель рабочего пространства организации как основа для её преобразования.
2. Специфика проектирования отдельных компонентов рабочего пространства организации: искусственной рабочей среды, информационной среды, социальной среды и внутренней среды персонала.
3. Этапы и методы проектирования.
4. Системный подход к проектированию: задачи и способы их решения.
5. Критерии оценки результатов проектирования.

13. Поведенческий маркетинг в организации.

1. Понятие о культуре организации.
2. Имиджевые регуляторы организационного поведения на разных фазах перехода к новой поведенческой культуре.
3. Поведенческое формирование имиджа.
4. Управление поведением клиентуры.
5. Маркетинговая поведенческая среда.

14. Организационное поведение в системе международного бизнеса.

1. Понятие о национальном менталитете.
2. Социальные и этнические стереотипы.
3. Влияние национального менталитета на организационное поведение персонала.
4. Нацио-нальные стереотипы восприятия и их влияние на организационное поведение.
5. Специфика российского менталитета: законы «новых русских».
6. Понятие о мультинациональной организации.

№ п.п.	Тема практического занятия	Литература и др. источники	Образовательные технологии, в т.ч. инновационные	Методы и формы обучения, в т.ч. активные и интерактивные	Формируемые компетенции	Образовательные результаты	Формы контроля, оценочные средства
1	Основы организационного поведения	осн.– 1 (с. 17-30, 35-45, 48-55, 61-67, 68-71, 73-93, 95-102, 105-110, 111-119, 120-134).	Технология обучения в сотрудничестве.	Методика «Дискуссионные качели».	ОК-8	З-1 У-1 В-1	Опрос, доклад, реферат, самостоятельная работа.
2	Теории поведения и организации	осн.– 1 (с. 17-30, 35-45, 48-55, 61-67, 68-71, 73-93, 95-102, 105-110, 111-119, 120-134).	Технология обучения в сотрудничестве.	Методика проведения дебатов.	ОК-8	З-2 У-2 В-1	Опрос, реферат.
3	Мотивационная основа организационного поведения и его результативность	осн.– 1 (с. 17-30, 35-45, 48-55, 61-67, 68-71, 73-93, 95-102, 105-110, 111-119, 120-134).	Технология обучения в сотрудничестве.	Круглый стол.	ОК-8	З-3 У-3 В-1	Опрос, доклад.
4	Коммуникативное поведение в организации	осн.– 1 (с. 17-30, 35-45, 48-55, 61-67, 68-71, 73-93, 95-102, 105-110, 111-119, 120-134).	Технология обучения в сотрудничестве.	Метод case-stady.	ПК-62	З-4 У-4 В-2	Опрос, доклад, научно-исследовательская работа.
5	Человек в организации	осн.– 1 (с. 136-135, 140-143, 146-151, 154-159, 166-	Технология обучения в сотрудничестве.	Методика проведения дебатов.	ПК-72	З-5 У-5 В-4	Опрос, реферат, эссе.

		170, 207-213, 215-219, 227-23, 238-248, 252-258)					
6	Формирование группового поведения в организации	осн.– 1 (с. 136-135, 140-143, 146-151, 154-159, 166-170, 207-213, 215-219, 227-23, 238-248, 252-258)	Технология обучения в сотрудничестве.	Круглый стол.	ОК-8	3-6 У-6 В-1	Опрос, доклад, эссе.
7	Лидерство в организации	осн.– 1 (с. 275-278, 280-285, 294-296, 299-303, 304-314).	Технология проблемного обучения.	Контрольная работа.	ПК-72	3-7 У-7 В-4	Отчет о выполненной контрольной работе.
8.	Управление поведением организации	осн.– 1 (с. 275-278, 280-285, 294-296, 299-303, 304-314).	Технология концентрированного обучения.	Методика «Дискуссионные качели».	ПК-71	3-8 У-8 В-3	Собеседование, реферат.
9	Персональное развитие в организации	осн.– 1 (с. 275-278, 280-285, 294-296, 299-303, 304-314).	Технология профессионально-ориентированного обучения.	Методика проведения дебатов.	ПК-72	3-9 У-9 В-4	Собеседование, доклад, презентация, эссе, научно-исследовательская работа.
10	Изменения в организации	осн.– 1 (с. 275-278, 280-285, 294-296, 299-303, 304-314).	Технология обучения в сотрудничестве.	Методика проведения дебатов.	ПК-78	3-10 У-10 В-5	Опрос, доклад, научно-исследовательская работа.
11	Управление нововведениями в организации	осн.– 1 (с. 275-278, 280-285, 294-296, 299-303, 304-314).	Технология обучения в сотрудничестве.	Круглый стол.	ПК-78	3-11 У-11 В-5	Опрос, реферат, эссе.
12	Анализ и	осн.– 1 (с. 275-278,	Технология обучения	Метод case-	ПК-78	3-12	Собеседование,

	конструирование организации	280-285, 294-296, 299-303, 304-314).	в сотрудничестве.	stady.		У-12 В-5	доклад, презентация, эссе, научно-исследовательская работа.
13	Поведенческий маркетинг в организации	осн.– 1 (с. 275-278, 280-285, 294-296, 299-303, 304-314).	Технология обучения в сотрудничестве.	Методика проведения дебатов.	ПК-78	3-13 У-13 В-5	Опрос, доклад, научно-исследовательская работа.
14	Организационное поведение в системе международного бизнеса	осн.– 1 (с. 275-278, 280-285, 294-296, 299-303, 304-314).	Технология обучения в сотрудничестве.	Метод case-stady.	ПК-78	3-14 У-14 В-5	Опрос, реферат, эссе.
							Промежуточная аттестация – зачет

Самостоятельная работа

№ п.п.	Раздел или тема, выносимые на самостоятельное изучение	Виды и содержание самостоятельной работы	Литература и др. источники	Формируемые компетенции	Образовательные результаты	Формы контроля, оценочные средства
1.	Организационное поведение в системе менеджмента организации	- выделить методы изучения и анализа взаимоотношений в профессиональной группе; определить значение понятия «организация» и место организационного поведения в системе менеджмента организации.	осн.– 1 (с. 17-28, 31-43, 45-46).	ОК-8	З-1 У-1 В-1	доклад, реферат, презентация
2.	Содержание и характер деятельности руководителя	- выделять и определять модели качеств менеджера в соответствии со смысловым значение сфер деятельности; - отметить критерии оценки управленческих качеств руководителя современного типа.	осн.– 1 (с. 68-70, 71-73, 74-93).	ПК-72	З-9 У-9 В-4	экспресс-тестирование, реферат.
						Промежуточная аттестация – зачет

Вопросы для самоконтроля по самостоятельно изученным темам

1. Каковы сущность и основные черты современной организации?
2. В чем заключается сущность организации как системы?
3. Какие основополагающие процессы включает в себя деятельность любой организации?
4. Каковы свойства организации как открытой и закрытой системы?
5. Охарактеризуйте процесс управления внутри организации.
6. Какие пять групп функциональных процессов характерны для деятельности любой организации?
7. Что должен знать и уметь менеджер в сфере организационного поведения?
8. Каковы основные виды поведения в организации?
9. Охарактеризуйте эволюционное развитие теорий управления.
10. Каковы отличительные характеристики школы человеческих отношений?
11. Что такое иерархическая теория потребностей А. Маслоу?
12. Назовите критерии эффективности организации.
13. Сравните эффективность индивида и группы и покажите их взаимосвязь.
14. В чем заключается сущность понятий «управление» и «руководство»?
15. Что можно назвать конечным продуктом труда руководителя?
16. Каковы требования к качествам руководителя?
17. Выделите общие управленческие требования к менеджеру.
18. В чем заключается умение эффективно управлять собой?
19. Назовите основные методы изучения качеств личности.
20. Раскройте содержание восприятия и установок личности.
23. Какие основные факторы определяют развитие группового поведения?
24. Каковы основные условия формирования сплоченности группы?
25. Назовите методы изучения групп.
26. Каковы основные цели делегирования?
27. Что может препятствовать процессу делегирования?
29. Перечислите основные недостатки делегирования.
30. Каковы стадии мотивационного процесса?
31. Как правильно поощрять работников?
32. Какие стили руководства выделяют в организации?
33. Как сформировать правильный стиль руководства?
34. Что такое «женский» стиль руководства?
35. Выделите основные причины конфликтов?
36. Каковы пути достижения компромиссов?
37. Выделите фазы деловой беседы?
38. В чем сходства и различия понятий «лидерство» и «руководитель»?
39. Как развивать в себе лидерские качества?

Примерные темы докладов и/или рефератов

1. Деловая оценка сотрудников как фактор организационного поведения..
2. Особенности поведения сотрудников крупной компании.

3. Корпоративная культура как регулятор поведения персонала.
4. Карьерное поведение сотрудников в организации.
5. Формы взаимодействия организации с внешней средой.
6. Неформальные отношения в организации.
7. Организация как субъект организационного поведения.
8. Социальные функции и поведение в организации.
9. Социальная политика организации как фактор управления организацией.
10. Образ организации в представлениях потребителей ее продукции.
11. Управление социальным развитием в организации.
12. Проявление связи внешней и внутренней среды организации.
13. Конфликты в организации как следствие поведения руководителя.
14. Отношения между руководителем и подчиненным и их влияние на поведение.
15. Формы деструктивного поведения сотрудников в организации.
16. Поведение сотрудников в адаптационный период.
17. Отличительные черты поведения сотрудников торговых организаций.
18. Поведение сотрудников банка
19. Отличительные черты «женского» стиля руководства.
20. Влияние имиджа организации на отношение потребителей.

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Предмет и задачи курса «Организационное поведение»
2. Формы организационного поведения (ОП): их двойственный характер.
3. Профессиональное самосознание как регулятор ОП.
4. Надситуативные регуляторы ОП.
5. Способы управления эмоциями как надситуативными регуляторами.
6. Вклад бихевиоризма в развитие теории ОП.
7. Вклад необихевиоризма в развитие теории ОП.
8. Вклад гештальтпсихологии в развитие теории ОП.
9. Вклад фрейдизма в развитие теории ОП.
9. Вклад неопрейдизма в развитие теории ОП.
10. Вклад «Школы человеческих отношений» в развитие теории ОП.
11. Системный подход к описанию ОП.
12. Мотивационная основа ОП: мотив, мотивация, мотивировка.
13. Иерархия мотивов в концепциях А.Н. Леонтьева и А. Маслоу.
15. Коммуникативное поведение: психологические барьеры.
16. Коммуникативное поведение: типы слушателей.
- 11: Коммуникативное поведение: техника постановки вопросов.
18. Умение говорить и умение слушать.
19. Основные поведенческие установки персонала.
20. Социокультурные стереотипы поведения.
21. Типы коммуникации.
22. Имидж руководителя.
22. Факторы, усиливающие внушаемость персонала.
23. Конформное поведение в группах: конформизм внешней и внутренней.

24. Социально-психологическая адаптация персонала.
25. Основные параметры уровня зрелости группы (по Р.С. Немову).
26. Способы организации совместного труда (по Л.И. Уманскому).
27. Качества, необходимые для достижения высокой сработанности.
28. Сходство и отличия феноменов руководства и лидерства.
29. Поведенческие теории лидерства.
30. Ситуационные теории лидерства.
31. Авторитарный стиль руководства: его достоинства и недостатки.
32. Демократический стиль руководства: его достоинства и недостатки.
33. Попустительский стиль руководства: его достоинства и недостатки.
34. Понятие о гибком стиле руководства.
35. Понятие о профессиональной карьере и о карьерограмме.
36. Периодизация жизненного пути человека (В.Ф. Моргун и др. авторы).
37. Стадии профессионального роста (А.Е. Климов).
38. Макроэргономический подход к проектированию организации.
39. Области практического применения макроэргономической модели рабочего пространства.
40. Типология персонала по его отношению к нововведениям.
42. Ошибки руководителя при осуществлении инновационной политики
43. Стадии жизненного цикла организации
44. Основные направления изменений в организации.
45. Рыночные ориентации персонала как регуляторы ОП.
46. Типы поведения работников организации по отношению к клиенту.
47. Программа привлечения клиентов.
48. Имидж организации и психологическая формула рекламы.
49. Понятие о национальном менталитете.
50. Влияние национального менталитета на ОП.
51. Национальные стереотипы восприятия и их влияние на ОП.

Научно-исследовательская работа

№ п. п.	Раздел или тема, выносимые на самостоятельное изучение	Виды и содержание научно-исследовательской работы	Литература и др. источники	Формируемые компетенции	Образовательные результаты	Формы контроля, оценочные средства
1.	Организация как система встроенная во внешний мир	написать реферат о феномене организации, ее свойствах и факторах влияющих на ее жизненный цикл, написать аналитическую справку о тенденциях социально ответственных организаций в России.	осн.-1, доп.- 2, 3, 5, 7.	ОК-8	З-2 У-2 В-1	реферат; аналитическая справка
2.	Мотивация персонала. Мотивация социального поведения работника	написать реферат о теоретических основах мотивации, подготовить аналитическую записку в которой проанализировать показатели работы организации, использующие в своей деятельности мотивационные стимулы.	осн.- 1; доп.- 1, 5, 9, 11.	ОК-8	З-3 У-3 В-1	реферат, аналитическая записка
						Промежуточная аттестация – зачет

Примерные темы докладов

1. Механизмы организационного поведения.
2. Стили организационного поведения
3. Определение стимулов и антистимулов персонала.
4. Поведение руководителя группы.
5. Формирование управленческих команд.
6. Цели и виды коммуникаций.
7. Соответствие индивидуальных качеств личности профессии менеджера.
8. Социально-психологический климат в организации.
9. Авторитет работника в коллективе.
10. Эффективность руководства в коллективе.
11. Влияние социально-демографических факторов на состав трудового коллектива.
12. Формальные и неформальные лидеры в организации.
13. Особенности мотивации работников в коллективе.
14. Факторы, формирующие поведение личности в организации.
15. Лидерство нового типа.
16. Сущность процесса мотивации в коллективе.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Литература

Основная

Резник, С.Д. Организационное поведение : учебник для вузов, доп. МО РФ / С.Д. Резник .— 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Инфра-М, 2008 .— 430с. — (Высшее образование) .— ISBN 978-5-16-002647-3.

Дополнительная

1. Арсеньев Ю.Н. Организационное поведение : учеб. пособие / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова .— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005 .— 399с.
2. Аверченко Л.К., Залесов Г.М., Мокшанцев Р.И. и др. Психология управления: Курс лекций.-Новосибирск: Сибирское соглашение; М.:ИНФРА-М, 2000.
3. Андреева Г.М. Социальная психология.- М.: Наука, 1994.
4. Бабаева Л.В., Чирикова А.Е. Женщины в бизнесе// Социологические исследования.-1997.-№3.
5. Виханский О.С., Наумов А.И., Зобов А.М. Российский менеджмент: Учебное пособие для вузов. Кн. 1. Ситуационное обучение менеджменту.-М.: ГАУ, 1997.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов.- 3-е изд.-Н. Новгород: НИМБ, 2001.
7. Красовский Ю.Д. Организационное поведение : учеб. пособие для вузов, доп. МО РФ .— 3-е изд. перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2007 .— 527с
9. Лунев Ю.А. Организационное поведение : Практ.пособие .— Курск : Изд-во КГПУ, 2001 .— 53 с.
10. Организационное поведение : учебник, доп. МО РФ / под ред. Г.Р. Латфулина, О.Н.Громовой .— 2-е изд., доп. и перераб. — СПб. : ПИТЕР, 2008 .— 460с.
11. Организационное поведение : учеб. пособие, доп. МО РФ / Г.А. Васильев, Е.М. Деева .— М. : ЮНИТИ, 2005 .— 255с.
12. Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации: Учебное пособие.-М.:ИНФРА-М, 2002.
13. Шермерорн Дж. Организационное поведение : Учебник: Рек. МО РФ / Дж.Шермерорн, Дж.Хант, Р.Осборн .— 8-е изд. — СПб. : ПИТЕР, 2004 .— 636с.

Интернет-ресурсы

№	Адрес сайта	Содержание
1	http://base.consultant.ru	Интернет-версия «КонсультантПлюс»
2	http://195.93.165.10:22380	Электронный каталог библиотеки КГУ
3	http://elibrary.ru	Научная электронная библиотека
4	http://uisrussia/msu.ru	Университетская информационная система

Материально-техническое обеспечение дисциплины

1. Аудиторная база для лекций
2. Компьютерный класс
4. Мультимедийное оборудование, проекторы
5. Доступ к сети Интернет
6. Методическое обеспечение дисциплины
7. Информационное обеспечение дисциплины.

**Схема распределения учебного времени
по видам учебной деятельности**

Общая трудоемкость дисциплины – 2 зачетных единиц (72 академических часа)

Виды учебной деятельности	Трудоемкость, час
Общая трудоемкость	72
Аудиторная работа	36
в том числе:	
лекции	18
практические занятия	18
Самостоятельная работа	36

Схема распределения учебного времени по семестрам

Виды учебной деятельности	Трудоемкость, час	
	4 семестр	Всего
Общая трудоемкость	72	72
Аудиторная работа	36	36
в том числе:		
лекции	18	18
практические занятия	18	18
Самостоятельная работа	36	36
в том числе:		
реферат	+	
контрольная работа	+	
Промежуточная аттестация	Зачет	Зачет

Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование раздела, тема	Общая трудо- ем- кость, час	В том числе аудитор- ных			Само- стоя- тель- ная работа	Промежу- точная ат- тестация
			всего	из них:			
				лек- ции	прак- тиче- ские работы		

1	Организационное поведение в системе менеджмента организации	15	7	3	4	8	
1.1	Основы организационного поведения	7	3	1	2	4	
1.2	Теории поведения и организации	8	4	2	2	4	
2	Организационно-распорядительные методы руководства	18	10	5	5	8	
2.1	Мотивационная основа организационного поведения и его результативность	6	4	2	2	2	
2.2	Коммуникативное поведение в организации	4	2	1	1	2	
2.3	Человек в организации	4	2	1	1	2	
2.4	Формирование группового поведения в организации	4	2	1	1	2	
3	Лидерство и управление командой в организации	39	19	10	9	20	
3.1	Лидерство в организации	4	2	1	1	2	
3.2	Управление поведением организации	6	2	1	1	4	
3.3	Персональное развитие в организации	4	4	2	2	2	
3.4	Изменения в организации	4	2	1	1	2	
3.5	Управление нововведениями в организации	6	4	2	2	2	
3.6	Анализ и конструирование организации	4	2	1	1	2	
3.7	Поведенческий маркетинг в организации	6	2	2	-	4	
3.8	Организационное поведение в системе международного бизнеса	4	1		1	2	
	Зачет	-					-
	Всего	72	36	18	18	36	-

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине "Организация кадровой работы в РФ"

Тема 1. Организация кадровой работы в системе управления персоналом организации

Вопросы для контроля

1. Структура и функции кадровой службы.
- 2 Штатное расписание.
- 3 Коллективный договор.
- 4 Правила внутреннего трудового распорядка.
- 5 Кадровая политика предприятия.
- 6 Положение об отделах и службах.

Практические задания

1. Раскройте содержание понятия «кадровая служба организации (КСО)».
2. Раскройте содержание понятия «система управления персоналом».
3. Раскройте содержание понятия «кадровая стратегия».
4. Раскройте содержание понятия «кадровое направление деятельности современной организации».

Тема 2. Место кадровой службы современной организации в иерархии управления и системе внешних и внутренних коммуникаций организации

Вопросы для контроля

1. специфика кадровой работы РФ,
2. принципы построения кадровой работы;
3. основные направления деятельности кадровой работы организации;
4. роль и значение кадровой службы в разработке и реализации кадровой политики;
5. основы документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала
6. структуру кадровой службы конкретной организации;
7. систему внутренних и внешних коммуникаций службы персонала организации;
8. аспекты функционирования кадровой работы организации;
9. использования теоретических знаний при построении и корректировке кадровой работы на практическом уровне;

Практические задания

1. Раскройте состав и содержание принципов работы КСО.
2. Перечислите методические требования к работе КСО.
3. Каковы роль и место кадровой службы в системе управления персоналом?
4. Как связаны между собою понятия «система управления персоналом», «кадровая политика» и «кадровая служба организации»?

Тема 3. Место и роль кадровой работы современной организации в формировании и реализации кадровой политики

Вопросы для контроля

1. Основные составляющие кадровой работы.
2. Положение о кадровой службе.
3. Приоритетные задачи и направления работы кадровых служб.
4. Кадровый резерв на государственной службе.
5. Организационные основы работы с кадровым резервом, организационные коммуникации.
6. Теоретическое обучение и практическая подготовка кадрового резерва.

Практические задания

1. Раскройте роль и содержание деятельности кадровой службы организации в общей системе управления организацией.
2. Раскройте основное методическое требование, исполнение которого необходимо для обеспечения нормативной загрузки работников в течение рабочего дня, недели, месяца, года на каждом рабочем месте.
3. Могут ли общие цели организации влиять на формирование принципов функционирования кадровой службы организации?
4. Раскройте направления работы кадровой службы.

Тема 4. Реализация основных направлений работы кадровой работы в организациях

Вопросы для контроля

1. Роль и место кадровой службы организации в системе управления персоналом.
2. Принципы работы кадровой службы организации.
3. Направления деятельности и функции кадровой службы организации.
4. Функции кадровой службы.
5. Эволюция парадигм кадрового менеджмента.
6. Концепция человеческих ресурсов в практике управления.
7. Основные модели кадрового менеджмента. Основные положения управления персоналом в кадровом менеджменте и классическом подходе к управлению.
8. Планирование потребности в персонале.
9. Источники привлечения кандидатов.
10. Процедуры и методы оценки персонала.
11. Понятие внутреннего маркетинга.
12. Конкурсный набор персонала.
13. Понятие кадровой политики организации.
14. Понятие и виды кадровых стратегий организации

Практические задания

1. Раскройте содержание особенностей взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации.

2. В чем заключается сущность и основная цель кадровой политики в цикле «стадия формирования организации»
3. Стадия роста с точки зрения формализации и регламентации требований к деятельности персонала организации - раскройте содержание кадровой политики в этом цикле.
4. Стадия стабилизации – разработка новых форм труда под новые технологии- раскройте основное содержание кадровой политики в этом цикле.
5. Определите специфика привлечения нужного персонала и сокращение или оптимизация излишнего персонала. Приведите пример

Тема 5. Работа кадровой службы организации по кадровому планированию, регулированию численности персонала, ведению учета и отчетности по кадровому направлению

Вопросы для контроля

- 1) Сущность и содержание кадрового планирования.
- 2) Кадровый контроллинг.
- 3) Планирование производительности труда и показателей по труду.
- 4) Управление по целям (Management by Objectives – MBO).
- 5) Сущность MBO.
- 6) Принципы установления целей (SMART-принципы). Проблемы, решаемые с помощью MBO.
- 7) Практические методы кадрового анализа.

Практические задания

1. Назовите субъекты и объекты кадровой политики и кадрового планирования.
2. Дайте характеристику кадровой политики как стратегическому курсу работы с кадрами.
3. Назовите основные принципы кадровой политики организации.
4. Определите основные цели кадровой политики и ее основные задачи.
5. Раскройте содержание основных функций кадровой политики и кадрового планирования

Тема 6. Работа кадровой службы организации по адаптации, оценке, развитию и мотивации персонала

Вопросы для контроля

1. Понятие категории «адаптация». Адаптация персонала как условие эффективного функционирования и развития организации. Цели адаптации.
2. Направления адаптации: первичная и вторичная адаптация.
3. Адаптация как многоаспектное явление. Социальная адаптация работников. Влияние особенностей деятельности подразделений на организационную адаптацию персонала. Профессиональная адаптация.

Социально-психологическая адаптация как процесс включения работника в систему взаимоотношений коллектива.

4. Этапы процесса адаптации: ознакомление, приспособление, ассимиляция, идентификация.

5. Условия, влияющие на адаптацию работников. Организация управления трудовой адаптацией персонала.

Тестовое задание

1. Кадровая политика ограничивается текущей, оперативной работой. Верно ли это?

1) да;

2) нет.

2. Какого типа кадровая политика предполагает использование в основном внутренних источников подбора персонала?

1) открытая;

2) закрытая;

3) реактивная;

4) активная;

5) превентивна.

3. Наличие у руководства основных прогнозов развития ситуации при недостатке средств для влияния на персонал характеризует тип кадровой политики:

1) открытая;

2) закрытая;

3) реактивная;

4) активная;

5) превентивна.

4. Отправной точкой системы управления персоналом являются стратегические цели организации, установленные высшим эшелоном менеджмента предприятия. Верно ли это?

1) да;

2) нет.

5. Какие факторы определяют выбор организацией закрытой или открытой кадровой политики?

1) характеристики трудового коллектива;

2) факторы внешней среды;

3) корпоративная культура;

4) численность работников на предприятии.

6. Стратегия управления персоналом (выберите правильный ответ):

1) система правил работы кадровой службы;

2) совокупность основных принципов, правил и целей работы с персоналом предприятия;

3) система долгосрочных планов предприятия.

7. Принципами кадровой политики являются:

1) демократизм;

2) обоснованность;

- 3) системность и комплексность;
- 4) вероятность исполнения;
- 5) справедливость и последовательность.

8. Элементы кадровой политики:

- 1) политика занятости;
- 2) политика оценки и развития;
- 3) политика инвестиций;
- 4) информационная политика;
- 5) политика в сфере социально-трудовых отношений.

9. От каких факторов зависит стратегия управления персоналом?

- 1) стадии развития всей организации и этапа развития бизнеса;
- 2) общей стратегии управления развитием предприятия;
- 3) численности работников на предприятии;
- 4) позиции высшего эшелона менеджмента организации и менеджера по персоналу.

10. Основными элементами стратегии развития персоналом являются:

- 1) разработка кадровой документации;
- 2) выявление специфических целей в области управления персоналом;
- 3) разработка стратегических вариантов развития управления персоналом;
- 4) выработка критериев эффективности системы управления персоналом;
- 5) учет персонала предприятия.

Тема 7. Организация работы кадровой службы по социально-экономической и психологической поддержке персонала

Вопросы для контроля

1. Назовите основное содержание работы по формированию организационной структуры управления персоналом.
2. Составьте «Кадровый портрет» организации в статистике и в динамике на примере конкретной организации.
3. Определите базовых принципов кадрового контроллинга в организации.
4. Назовите основные цели и задачи кадрового контроллинга и их реализация.
5. Определите факторы, воздействующие на эффективность проводимого кадрового контроллинга в организации.
6. Какие основные статистические и социологические методы исследования и оценки количественных и качественных характеристик кадрового состава государственной гражданской службы.
7. Назовите основные тенденции процессов изменения кадрового состава гражданской службы, пути оптимизации кадрового состава государственных органов, усиления интеллектуально-инновационного потенциала государственных структур, его качественного укрепления.

Тема 8. Нормативно-правовое и методическое обеспечение работы кадровой службы РФ

Вопросы для контроля

1. Документы по личному составу и их основные виды.
2. Группы документов в документационном обеспечении.
3. Регистрация документов. Номенклатура дел.
4. Экспертиза ценности документов.
5. Назначение экспертной службы.
6. Направления работы экспертно-методических комиссий государственных архивов.
7. Использование шаблонов для формирования документов на компьютере.
8. Электронный документооборот в органах государственной власти и местного самоуправления

Перечень тем докладов в виде презентаций

1. Основные принципы организации работы с документами.
2. Регистрация документов.
3. Контроль исполнения документов
4. Формирование и оформление дел.
5. Экспертная служба.
6. Изготовление документа на компьютере.
7. Документооборот на компьютере.
8. Объект и предмет делопроизводства.
9. Нормативные документы по документационному обеспечению управления.
10. Документы и их классификация.
11. Система организационно-распорядительной документации.
12. Информационно-справочные документы.
13. История развития служб документации в России.
14. Унифицированная система документации. 15. Стандартизация в системах делопроизводства.
16. Организационные документы, их назначение и виды.
17. Назначение и основные виды информационно-справочных документов.
18. Документы по личному составу и их основные виды.
19. Организации работы с документами.

Тема 9. Профессиональные компетенции и профессионально-ролевой профиль работников кадровой службы в РФ

Вопросы семинарского занятия:

1. Формирование профессиональных компетенций менеджера в условиях глобализации.
2. Требования к профессиональным компетенциям качественно нового менеджера.
3. Требования работодателей к профессиональной компетентности выпускников-менеджеров
4. Ключевые компетенции современного топ-менеджера.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое компетенция?
2. Какие категории выделяют в рамках профессиональной компетенции?
3. В связи, с чем возникают проблемы обеспечения бизнес-потребностей высококвалифицированными специалистами?
4. Охарактеризуйте основные компоненты бизнес сферы, в рамках которой формируются профессиональные компетенции персонала организации.
5. Чем определяется широта профессиональных компетенций менеджера в организации?
6. Какие профессиональные компетенции необходимы современному менеджеру в организации для эффективной деятельности?
7. Каковы уровни развития профессиональных компетенций?
8. Чем обосновано количество профессиональных компетенций на разных уровнях управления?
9. Почему креативность считается наиболее важной компетенцией современного менеджера?
10. Что Вы понимаете под коммуникативными профессиональными компетенциями?

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации
по дисциплине
Регламентация и нормирование труда**

**Тема - Теоретические основы регламентации и
нормирования труда**

Вопросы для обсуждения

1. Методы регламентации и нормирования труда и их характеристика
2. Классификация методов регламентации труда
3. Методы нормирования труда
4. Информационное обеспечение процессов регламентации и нормирования труда управленческого персонала

Тема - Методы измерения производительности труда

Задача 1

Бригада из 12 человек выполнила норму по производству кальцинированной соды, выработав за месяц 1,5 тыс. т. *Определить* выработку одного работающего.

Задача 2

В цехе по производству хозяйственного мыла выпускаются три вида сравнительно однородной продукции: мыло первого сорта, второго сорта, третьего сорта. *Определить* изменение производительности труда, измеренной условно-натуральным методом. Коэффициент перевода рассчитать по соотношению процента жирности. За эталон принять мыло второго сорта.

Численность работников цеха по производству мыла в базовом периоде 150 человек, численность в отчетном периоде – 162 человека.

Таблица 1.1.

Наименование продукции	Процент жирности	Коэф-фициент перевода	Объем производства			
			базисный период		отчетный период	
			тыс. т	условных тыс. т	тыс. т	условных тыс. т
Мыло третьего сорта	45		1000		850	
Мыло второго сорта	60	1	2000		2200	
Мыло первого сорта	72		800		1200	

Задача 3

Данные годового выпуска эмалей в цехе по производству лакокрасочных материалов в натуральном выражении, а также оптовые цены на эту продукцию, приведены в таблице 1.2.

Среднесписочная численность работающих – 1200 человек при плане 1250 человек.

Определить плановый и фактический уровни производительности труда, сравнить их.

Таблица 1.2

Вид продукции	Оптовая цена, руб.	Выпуск продукции	
		план	факт
Полиуретановые эмали, кг	80	20000	21000
Пентафталевые эмали, кг	76	10600	11200
Алкидные эмали, кг	72	68100	66800
Грунтовки, кг	65	15000	14680

Задача 4

Определить рост часовой и дневной выработки рабочих, а также годовой выработки рабочих и работающих по данным таблицы 1.3.

Таблица 1.3

№ п/п	Показатели	Базисный период	Отчетный период
1	Объем выпуска продукции, тыс. руб.	38700	42900
2	Численность работающих, человек	5150	5300
3	Численность рабочих, человек	4845	4880
4	Отработано всеми рабочими, тыс. чел-дней	890	885
5	Отработано всеми рабочими, тыс. чел.-ч	6940	6890

Задача 5

В лакокрасочном производстве годовой выпуск продукции по отдельным видам характеризуется данными, приведенными в таблице 1.4.

Определить выработку на одного рабочего и на одного работающего (потрудовому методу), если в лакокрасочном производстве занято 3000 рабочих и

560 человек прочих категорий.

Таблица 1.4

Виды продукции	Объем изготовленной продукции, тыс. т	Средние затраты труда на 1 т продукции, чел.- ч
Пентафталевая эмаль	1500	4,8
Полиуретановая эмаль	950	4,0
Алкидная эмаль	580	6,0
Водоземulsionная краска	180	3,8
Нитроцеллюлозная эмаль	450	2,8
Глифталевая грунтовка	1950	3,5
Шпатлевка	60	2,2
Растворитель 646	40	6,8

Задача 6

В цехе пластмасс количество изготовленных изделий и трудовые затраты на одно изделие характеризуется данными, приведенными в таблице 1.5.

Таблица 1.5

Номер изделия	Количество изготовленных изделий, шт., в		Трудовые затраты на одно изделие, нормо-ч
	базисном периоде	отчетном периоде	
1	2600	2800	10
2	950	1050	18
3	1350	1100	11
4	400	560	9
5	1200	1400	17

Численность работающих в отчетном периоде составляет 450 человек, в базисном – 440 человек.

Определить рост: 1) объема производства; 2) производительности труда.

Задача 7

Годовой выпуск моющих средств по отдельным видам отражен в таблице 1.6. В химическом производстве занято 650 человек рабочих и 230 человек прочих категорий работников.

Определить выработку на одного:

1) рабочего;

2) работающего.

Таблица 1.6

Виды растворителей для эмалей	Объем продукции, тыс. т.	Средние затраты труда на 1 тонну растворителей, чел. ч
Средство «Эффект»	680	30
Средство «Чистота»	970	35
Средство «Белизна»	102	24
Средство «Сияние»	148	39

Задача 8

Данные по цеху литья пластмасс приведены в таблице 1.7.

Таблица 1.7

Изделие	Объем продукции Q, шт.		Трудовые затраты на одно изделие, в нормо-часах
	Предыдущий год	Отчетный год	
I	250	200	482
II	50	60	390
III	725	800	300
IV	50	20	420
V	380	(не выпускалось)	130
Численность рабочих, чел.	90	96	

Определить выработку на одного рабочего в отчетном периоде и за предыдущий год.

Задача 9

За год объем производства стирального порошка увеличился на 12,5%, а численность занятых в цехе работников – на 1%.

Определить рост производительности труда за этот период.

Задача 10

Определить изменение производительности труда при следующих условиях:

1. увеличении объема производства на 15% и росте численности на 12%;
2. снижении численности на 8% и при неизменном объеме производства;
3. снижении объема производства на 20% и уменьшении численности на 25%.

Задача 11

На предприятии прирост часовой выработки составил 12%.

Определить изменение дневной и годовой выработки при следующих условиях:

а) средняя продолжительность рабочего дня изменилась с 7,8 до 7,9 часа, а число отработанных дней в году – с 232 до 240;

б) средняя продолжительность рабочего дня изменилась с 7,9 до 7,8 часа, а число отработанных дней в году – с 240 до 235;

в) средняя продолжительность рабочего дня изменилась с 7,8 до 7,9 часа, а число отработанных дней в году – с 238 до 231;

Проанализировать полученные результаты.

Задача 12

Определить изменение часовой выработки, если в текущем периоде по сравнению с базовым произошло увеличение дневной выработки на 10%, количество отработанных дней в году изменилось с 297 до 300 дней, количество часов, отработанных одним рабочим, увеличилось с 2320 до 2400.

Задача 13

В таблице 1.8. приведены данные о работе двух цехов предприятия по производству кальцинированной соды.

Таблица 1.8

Номер цеха	Базисный период		Отчетный период	
	Объем продукции, тыс. т	Численность работающих, чел.	Объем продукции, тыс. т	Численность работающих, чел.
1	60000	600	55000	500
2	126000	900	154000	1000

Определить индексы роста производительности труда отдельно по цехам в целом по предприятию. Проанализировать полученные результаты.

Задача 14

Валовой общественный продукт в сфере материального производства составил 917 млрд руб.; материальные затраты – 642 млрд руб., а численность работников – 81,5 млн человек.

Определить уровень производительности общественного труда.

Задача 15

Определить рост производительности общественного труда, если базисный и отчетный периоды валовой общественный продукт составил соответственно 986 и 1239 млрд руб.; материальные затраты – 617 и 764 млрд руб.; среднегодовая численность работников, занятых в сфере материального производства, - 83,9 и 106,4 млн человек.

Задача 16

В цехе минеральных удобрений химического завода выпуск суперфосфата за год составил 3476 тыс. тонн при плане 3120 тыс. тонн, а среднесписочная численность промышленно-производственного персонала – 97 человек при плане 89 человек.

Определить уровень выполнения плана по производительности труда в процентах.

Задача 17

Производство минеральных удобрений на химическом комбинате составило 1970 тыс. т, а среднесписочная численность работающих – 2500 человек. За анализируемый период производство возросло на 9,8%, численность работающих уменьшилась на 180 человек (за счет замены старого оборудования).

Определить, как изменилась производительность труда на комбинате.

Тема - Методы измерения трудоемкости продукции

Задача 1

Технологическим процессом участка литья пластмасс предусмотрено изготовить на литьевой машине №1 - 800 шт. деталей, а на литьевой машине №2 - 1500 шт. тех же изделий. Трудоемкость изготовления изделий на первом станке – 0,3 чел.-ч, на втором – 0,15 чел.-ч на одно изделие.

Определить среднюю трудоемкость изготовления изделия на участке.

Задача 2

В цехе изготовлено 480 тыс. т кальцинированной соды и 3,2 тыс. т стирального порошка. Оба продукта учитываются в отчете по валовой продукции предприятия. Общая численность основных рабочих 150 человек, из них производством кальцинированной соды занято 92 человека, стирального порошка - 58 человек. Фонд отработанного времени основными рабочими составил 205,5 тыс.ч.

Определить трудоемкость производства кальцинированной соды и стирального порошка.

Задача 3

На гальваническом участке 20 рабочих в течение месяца обработали следующее количество комплектов деталей. Среднемесячный фонд времени одного рабочего составляет 180 часов.

Таблица 1.9

Наименование изделия	Количество комплектов	Вес одного комплекта, кг
I	2000	3,2
II	10000	2,5
III	6000	6,1
IV	12000	4,0

Определить:

- 1) трудоемкость обработки 1 кг изделий;
- 2) трудоемкость обработки 1 комплекта деталей по каждому изделию.

Задача 4

По данным табл. 1.10 определить трудоемкость обслуживания при получении серной кислоты в пересчете на 1 т моногидрата для различных видов применяемого оборудования.

Таблица 1.10

Произ- водство	Применяемое оборудование	Затраты труда рабочих на 1 т серной кислоты, чел.-				
		ч/т моногидрата				
		Ремонтно- механичес- кого цеха	цеха КИП	Электро- цеха	Энерго- цеха	Железно- дорожно- го цеха
1	Печь КС-200 для сжигания серы	0,053	0,043	0,005	0,002	0,044
2	Форсуночная печь	0,100	0,008	0,004	0,002	0,045
3	Печь ЖКС- 200	0,047	0,031	0,003	0,001	0,046
4	Циклонная печь	0,039	0,019	0,004	0,001	0,045
5	Печь КС-450 для обжига колчедана	0,267	0,026	0,007	0,003	0,152

Задача 5

К началу планируемого периода технологическая трудоемкость изделия составляла 2,5 нормо-ч, плановый выпуск его - 950 шт.

В соответствии с планом организационно-технических мероприятий (с учетом срока внедрения) предусмотрено снижение трудоемкости продукции на 650 нормо-ч. *Определить* плановую технологическую трудоемкость изделия.

Тема - Методы изучения затрат рабочего времени

Задача 1

Аппаратчик выполняет операцию «взвешивание гранул для загрузки в аппарат». Данные хронометражных наблюдений одного из рабочих приемов аппаратчика (с) следующие: 8, 9, 10, 12, 11, 9, 9, 8, 8, 8, 7, 9, 9, 10, 8, 7, 10, 8, 9, 12, 11, 11, 11, 9, 8, 8, 10, 11, 12, 8, 9.

1. Составить хронометражный ряд. Оценить его. Рассчитать коэффициент устойчивости хронометражного ряда. Определить среднюю продолжительность выполнения рабочего приема.

2. Охарактеризовать уровень квалификации аппаратчика, если отраслевой норматив на выполнение этого рабочего приема – 8с, а нормативный коэффициент устойчивости хроноряда – 2.

Задача 2

Наблюдательный лист хронометражного наблюдения (хронометражная карта) по текущему времени за работой станочника представлен в таблице 2.4. Операции 1, 2, 4, 5 – ручные, $K_{yH}=2,5$. Операция 3 – машинная, $K_{yH}=1,8$. Производство серийное, характер работы - машинно-ручная. Число деталей в партии $n = 30$. Число замеров определено по табл. 2.1.

Таблица 2.1

Элементы операций	Номер наблюдения				
	1	2	3	4	5
	Время, мин				
1	0,3	21,4	43,0	63,9	89,7
2	0,9	22,2	44,0	64,8	90,4
3	18,7	40,3	61,5	86,5	107,0
4	19,5	41,0	62,3	87,3	107,8
5	21,0	42,6	63,5	89,4	110,0

На основе приведенной хронокарты *требуется*:

1) Изучить составные элементы операции и определить продолжительность каждого элемента операции по наблюдению.

2) Провести анализ каждого хроноряда, исключив ошибочные замеры и проверив устойчивость хронорядов; определить суммарную продолжительность по устойчивому хроноряду и среднюю продолжительность каждого элемента операции.

3) Установить норму штучного ($T_{ш}$) и штучно-калькуляционного ($T_{ш.к}$) времени на выполнение хронометрируемой операции и сменную норму выработки ($H_{выр}$) при следующих условиях: время на обслуживание рабочего места $T_{обс} = 7\%$, время на отдых и личные надобности $T_{отд} = 4\%$ оперативного; подготовительно-заключительное время на смену $T_{пз} = 20$ мин.

Задача 3

Наблюдательный лист хронометражного наблюдения (хронометражная карта) по времени продолжительности выполнения каждого элемента операции станочника представлен в таблице (2.4). Производство серийное. Характер работы операций 1,2,4,5 машинно-ручные; $K_{уст} = 2$; операция 3 машинная;

$K_{уст} = 1, 2$. Производство серийное.

Рассчитать среднюю продолжительность каждого элемента операции и всей операции в целом.

Таблица 2.4

Элементы операции	Номера наблюдений									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Время, мин									
1	10	11	6	12	24	9	13	12	14	9
2	4	3	4	5	3	6	10	5	3	6
3	117	124	118	120	122	266	137	140	116	132
4	3	4	4	6	5	3	5	4	4	7
5	6	5	6	7	6	9	5	8	15	6

Задача 4

Моментные наблюдения проводились в цехе на 20 рабочих местах маляров. Коэффициент их нагрузки был принят равным 0,8. Возможная ошибка в результатах наблюдения – 4%.

Определить необходимый объем наблюдения, количество обходов для проведения фотографии методом моментных наблюдений в условиях массового производства.

Задача 5

Определить количество моментов (замеров) и обходов для проведения фотографии методом моментных наблюдений в условиях массового производства, если коэффициент загруженности аппаратчиков (K_z) на участке в среднем составляет 0,7; численность рабочих $Ч_p = 30$ человек; допустимая величина относительной ошибки результатов наблюдений $P = 8\%$.

Задача 6

В окрасочном цехе предприятия были проведены фотографии рабочего времени рабочих-маляров. Цель проведения фотографий – выявление непроизводительных потерь рабочего времени и разработка мероприятий, способствующих устранению этих потерь. Сведения по фотографии рабочего дня маляра приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 Данные фотографии рабочего дня маляра

Наименование затрат времени	Текущее время	Продолжительность, мин	Индекс
Начало наблюдения	7ч 00мин.		
Приход на рабочее место	7ч 05мин.		
Раскладка приспособлений для окраски	7ч 08мин.		
Разговор с соседом	7ч 10мин.		
Смазка окрасочного оборудования	7ч 12мин.		
Получение задания от мастера	7ч 20мин.		
Получение задания и деталей	7ч 34мин.		
Наладка окрасочного оборудования	7ч 48мин.		
Оперативная работа	9ч 00мин.		
Уход за эмалью	9ч 05мин.		
Смена эмали	9ч 09мин.		
Отсутствие электроэнергии	9ч 30мин.		
Оперативная работа	10ч 10мин.		
Подсчет окрашенных деталей	10ч 15мин.		
Удаление краски с оборудования	10ч 20мин.		
Уход по личным надобностям	10ч 30мин.		
Перерыв с 10	ч 30 мин. до 11ч 30 мин.		
Приход с обеда	11ч 30мин.		
Оперативная работа	12ч 42мин.		

Уход за электромонтером	12ч 50мин.	
Ремонт электропроводки	13ч 00мин.	
Оперативная работа	13ч 42мин.	
Уход по личным надобностям	14ч 00мин.	
Оперативная работа	14ч 35мин	
Разговор с мастером	14ч 50мин	
Оперативная работа	15ч 30мин	
Уборка рабочего места	15ч 40мин	
Сдача деталей мастеру	15ч 46мин	
Передача смены и уход	15ч 52мин	
Окончание смены	16ч 00мин	

Определить:

- 1) продолжительность каждого элемента затрат рабочего времени и проставить индексы затрат рабочего времени;
- 2) составить сводку одноименных затрат рабочего времени;
- 3) составить фактический баланс рабочего дня;
- 4) определить коэффициенты использования рабочего дня и потерь;
- 5) составить проектируемый баланс рабочего дня (принять: $T_{нз}$ 40 мин., $T_{обс}$ = 25 мин, $T_{отд}$ = 20 мин);
- 6) определить возможное увеличение сменной выработки рабочего за счет устранения непроизводительной работы и ликвидации потерь рабочего времени;
- 7) наметить организационно-технические мероприятия по улучшению использования рабочего времени и ликвидации потерь.

Задача 7

По данным фотографии рабочего дня сделана следующая группировка одноименных затрат рабочего времени.

Таблица 2.7

Наименование затрат рабочего времени	Обозначения	Затраты времени, мин
1	2	3
Опоздал к началу рабочей смены	$T_{пнд}$	7
Получает задание	$T_{пз}$	5
Получает инструмент и заготовки	$T_{пз}$	5
Производит сборку узлов	$T_{оп}$	380
Убирает рабочее место	$T_{обс}$	14
Отлучается по личным надобностям	$T_{отд}$	7
Отдыхает	$T_{отд}$	17
Ожидает доставки заготовок	$T_{пнт}$	27

Сдает готовые узлы мастеру	$T_{пз}$	10
Преждевременное окончание работы	$T_{пнд}$	8
Итого по балансу	$T_{см.}$	480

Составить фактический баланс рабочего дня. *Рассчитать* возможность повышения производительности труда, если нормативами предусмотрено

$T_{пз} = 10$ мин на смену, $T_{обс} = 2,5\%$, а $T_{отд} = 5\%$ оперативного времени.

Задача 8

Сводка одноименных затрат рабочего времени многостаночника и работы оборудования представлена в табл. 2.8.

Определить загруженность рабочего и размер возможного увеличения времени рационального использования оборудования, если время активного наблюдения ($T_{ан}$) составляет 70 мин; фактические затраты $T_{пз}$, $T_{обс}$ и $T_{отд}$ соответствуют нормативам, норматив остановок станков равен 20 мин.

Таблица 2.8

Одноименные затраты рабочего времени многостаночника и работы оборудования

Рабочий		Суммарная величина затрат рабочего времени,		
		МИН		
Индекс категории затрат рабочего времени	Суммарная величина затрат рабочего времени, мин	1 станок	2 станок	3 станок
О	180	408	404	396
В	220	30	30	30
ПЗ	24	6	10	8
Обс	18	6	6	6
Отл	15	--	--	--
ПНТ	10	15	16	34
ПНД	13	15	14	16
	480	480	480	480

Задача 9

По результатам самофотографий 20 рабочих производственного участка выявлены потери рабочего времени (мин) по причинам, представленным в таблице 2.9

Таблица 2.9

Потери рабочего времени	Продолжительность, мин
Отсутствие заготовок	250
Неисправность оборудования	180
Отсутствие инструментов и оснастки	140
Отсутствие электроэнергии	100
Посторонние разговоры	120
Внеплановый ремонт оборудования	380
Уход с рабочего места	390
Всего	1560

Определить размер потерь по отношению к общему фонду времени и возможный рост производительности труда за счет их устранения, если продолжительность рабочей смены $T_{см} = 480$ мин.

Задача 10

На основе данных бригадной фотографии рабочего времени (табл. 2.10) произвести индексацию, определить продолжительность затрат рабочего времени, составить сводку одноименных затрат рабочего времени и баланс рабочего времени бригады, рассчитать загруженность каждого рабочего.

Таблица 2.10 Наблюдательный лист бригадной фотографии рабочего времени (ч и мин)

№ п/п	Наименование затрат	Рабочие				Индек- сы
		1-й	2-й	3-й	4-й	
1	Опоздание на работу	--	--	--	8 – 10	
2	Очистка приспособлений для окраски	8 – 15	--	8 – 15	--	
3	Получение задания	--	--	--	--	
4	Подготовка оснастки	--	--	--	8 – 20	
5	Окраска	--	8 – 20	--	--	
6	Отдых	8 – 55	8 - 45	--	--	
7	Разговор с членами бригады	--	9 - 05	--	--	
8	Окраска	9 - 10	--	--	--	
9	Уход с рабочего места за деталями	--	--	9 – 15	9 – 15	
10	Простой (сушка изделий)	--	9 – 15	--	--	
11	Окраска	9 – 15	--	--	--	
12	Окраска	9 – 55	9 – 55	--	--	

13	Разгрузка конвейера	--	--	10 – 15	10 – 15	
14	Подкраска	--	--	10 – 45	10 – 45	
45	Завешивание деталей на конвейер	--	--	11 – 00	11 - 00	
16	Окраска	11 - 00	11 - 00	--	--	
17	Ожидание деталей	11 - 30	11 - 30	--	--	
18	Окраска	--	--	12 – 00	12 – 00	
19	Окраска	12 – 00	12 – 00	--	--	
20	Перерыв на обед	12 – 30	12 – 30	12 – 30	12 – 30	
21	Позднее начало работы	--	--	12 – 50	12 – 50	
22	Разгрузка конвейера	12 – 45	12 – 45	13 – 05	13 - 05	
23	Уход с рабочего места	13 – 05	13 - 05	--	--	
24	Окраска	14 – 35	14 – 35	--	--	
25	Окраска	--	--	14 – 35	14 – 35	
26	Отдых	14 – 45	14 – 45	14 – 45	14 – 45	
27	Разгрузка конвейера	15 – 00	15 – 00	--	--	
28	Уход с рабочего места	--	--	15 – 00	15 – 00	
29	Окраска	15 – 30	15 – 30	--	--	
30	Разгрузка конвейера	--	--	15 – 15	15 – 15	
31	Преждевременный уход с рабочего места	--	--	15 – 30	15 – 30	

Тема - Методы установления норм затрат труда

Задача 1

Требуется *определить* норму выработки аппаратчика, обслуживающего аппарат периодического действия, если оперативное время составляет 40 мин, время обслуживания рабочего места – 15 мин, на смену, продолжительность смены – 495 мин, за одну операцию вырабатывается 200 кг продукции.

Задача 2

Требуется *определить* норму выработки аппаратчика, обслуживающего аппарат непрерывного действия, если в течение восьмичасовой смены аппарат находился в планово-предупредительном ремонте 1 час, а за час работы он выпускает 1,2 т продукции.

Задача 3

Рассчитать норму штучного времени ($T_{ш}$) в условиях массового производства, если основное время обработки детали – 30 мин, вспомогательное время – 10 мин, $A_{орг}$ - 1,5%, $A_{отд}$ - 4%, $A_{нт}$ - 2% оперативного времени; $\nu_{тех}$ — 2 % от основного времени.

Задача 4

Рассчитать норму штучного времени ($T_{ш}$) в условиях мелкосерийного производства, если оперативное время окраски узла составляет 10 мин, время на обслуживание рабочего места, время на отдых и личные надобности и перерывы, обусловленные технологией и организацией производственного процесса, составляет соответственно $A_{обс}$ - 3,5%; $A_{отд}$ - 3% и $A_{лн}$ - 2,5% оперативного.

Задача 5

На гальваническом участке бригада гальваников из пяти человек обслуживает три ванны с электролитом. Оперативное время гальванической обработки изделия $T_{он}$ = 5 мин, количество изделий, покрываемых с единицы оборудования за 1 цикл обработки - 10 ед., $A_{обс}$ = 3%, $A_{лн}$ = 2,5, $A_{лн}$ = 2,5, $A_{отд}$ = 3,5 % оперативного времени.

Определить норму времени на единицу продукции.

Задача 6

Определить сменную норму выработки при $T_{см}$ = 480 мин, если оперативное время обработки детали $T_{он}$ = 10 мин, $A_{обс}$ = 3%; $A_{отд}$ = 3,5%, $A_{лн}$ = 2% оперативного, а $T_{лн}$ = 20 мин. на смену.

Предусматривается повысить норму выработки на 20%.

Определить, как изменится норма времени.

Задача 7

При одновременной обработке бригадой изделий оперативное время $T_{он}$ = 5 мин, бригада обслуживает две единицы оборудования; с единицы оборудования за 1 цикл обработки выпускается продукция в количестве 6 шт.

Определить сменную норму выработки при $T_{см}$ = 480, $T_{обс}$ = 15, $T_{отд}$ = 10, $T_{лн}$ = 8, $T_{лн}$ = 20 мин.

Задача 8

В условиях непрерывного производственного процесса определить норму выработки и норму производительности оборудования, если: длительность расчетного периода — 8; коэффициент, учитывающий время простоя оборудования в планово-предупредительном ремонте, равен 0,89; норма обслуживания — 2 станка; часовой выпуск продукции — 11 шт.; теоретическая производительность одного станка за смену — 84 шт.; коэффициент полезного времени — 0,96; коэффициент, учитывающий неполное использование технических возможностей оборудования по причинам, связанным с технологией и организацией производства, — 0,97.

Задача 9

Определить: норму обслуживания для рабочего-многостаночника, продолжительность одного цикла, свободное время рабочего в каждом цикле при работе на однотипных станках.

В расчетах использовать следующие данные: время занятости рабочего

$T_z = 6$ мин, машинно-автоматическое время $T_{ма} = 13$ мин, коэффициент занятости

$K_z = 0,9$.

Задача 10

Определить занятость рабочего-многостаночника при работе наоднотипных станках, оперативное время, продолжительность цикла, норму обслуживания, норму штучного времени и сменную норму выработки рабочего-многостаночника.

В расчетах использовать следующие данные: время машинно-автоматической работы $T_{ма} = 14$ мин; вспомогательное время, перекрываемое основным, $T_{вп} = 1$ мин; вспомогательное время, не перекрываемое основным,

$T_{внп} = 2$ мин; время активного наблюдения $T_a = 0,8$ мин; время перехода $T_n = 1,5$ мин; коэффициент допустимой занятости $K_{дз} = 0,9$; $A_{обс} = 3,5\%$; $A_{отл} = 1,5\%$; $t_{см} = 480$ мин.

Задача 11

Определить:

- 1) продолжительность одного цикла на автоматической поточной линии;
- 2) теоретическую производительность;
- 3) коэффициент полезного времени;
- 4) норму производительности поточной линии.

В расчетах использовать следующие данные: продолжительность одного цикла $T_{ц} = 48$ мин; выпуск продукции за один цикл $q_{ц} = 50$ шт.; $T_{тех} = 10$ мин; $T_{орг} + T_{отд} = 30$ мин; $T_{см} = 480$ мин; коэффициент, характеризующий неполное использование оборудования по техническим причинам, не зависящим от рабочего, $K_H = 0,98$.

Задача 12

В химическом производстве на аппарате периодического действия продолжительность одного процессоборота $T_{по} = 40$ мин; выпуск продукции по одному процессобороту $q_{по} = 200$ кг; свободное время на один процессоборот — 30 мин; время занятости $T_z = 10$ мин; коэффициент допустимой занятости $K_{дз} = 0,94$; время на обслуживание $T_{обс} = 20$ мин; $T_{см} = 80$ мин.

Определить норму выработки и норму обслуживания.

Тема - Расчёт норм машинного, штучного, штучно-калькуляционного времени и норм выработки

Задача 1

Определить время машинной обработки (токарная обработка поверхности) деталей t_m при расчётной длине обрабатываемой поверхности с дополнительными длинами на врезание, выход резца и взятие пробной стружки $L \square l_{1,2} \square 202$ мм, с числом оборотов шпинделя $n_{об} \square 400$ об/мин, подачей на один оборот $s = 0,7$ мм и числом проходов $i = 2$.

Задача 2

Определить штучное время $T_{шт}$ и штучно-калькуляционное время $T_{шт-к}$, если машинное время $t_m \square 10$ мин., вспомога-

тельное время $t_{всп} \square 3$ мин., подготовительно-заключительное время $t_{п-з} \square 10$ мин. на партию, а число оборотов шпинделя $n = 20$ об/мин., норматив времени на отдых и личные надобности $K_{о.т.л} =$

12%.

Задача 3.

Рассчитать норму выработки в тоннах на перевозку грузов автомобилем по следующим исходным данным: расстояние перевозки $L = 10$ км, скорость с грузом $V_1 = 30$ км/ч., порожняком $V_2 = 40$ км/ч., норма времени на погрузку $t_{п} = 10$ мин., на разгрузку $t_{р} = 5$ мин. на рейс; подготовительно-заключительное время $t_{п-з} = 50$ мин., время на обслуживание рабочего места $t_{обсл} = 10$ мин. на 8-часовую смену, грузоподъёмность автомобиля $q = 5$ т., коэффициент использования грузоподъёмности $\gamma = 0,85$.

Задача 4.

Рассчитать норму выработки экскаваторщика на 8-часовую смену и норму времени на разработку 100 м^3 грунта в массиве, если технические данные и режим работы экскаватора следующие: подготовительно-заключительное время $t_{п-з} = 30$ мин., на организацию рабочего места $t_{о.р.м} = 15$ мин., на отдых и личные нужды $t_{о.т.л} = 12$ мин. на смену; время на один цикл работы $T_{ц} = 2,5$ мин., ёмкость ковша $E_{мк} = 1,5 \text{ м}^3$; коэффициент наполнения ковша $K_{н} = 0,9$; коэффициент разрыхления грунта $K_{р} = 1,25$.

Задача 5.

Рассчитать норму выработки аппаратчика на 8-часовую смену, если часовая производительность аппарата $A_{\text{ч}}=5$ т., время на погрузку-разгрузку $t_{\text{п-р}}=60$ мин.

Решение. Применив формулы (2.20), (2.21), выполним расчёт:

$$N_{\text{выр}} = A_{\text{ч}} \cdot T_{\text{см}} \cdot K_{\text{и.вр}} = 5 \cdot 8 \cdot \frac{480-60}{480} = 35 \text{ т.}$$

Норма времени на одну тонну:

$$N_{\text{вр}} = \frac{8}{35} = 0,23 \text{ ч.}$$

Задача 6.

Рассчитайте годовой фонд рабочего времени рабочего при восьмичасовой рабочей смене в условиях пятидневной рабочей недели для текущего года, если средняя продолжительность очередных и дополнительных отпусков в расчёте на одного рабочего составляет 22 дня, средняя продолжительность отпусков по учёбе – 2 дня, невыходы в связи с выполнением государственных обязанностей – 0,2 дня, по болезни – 6,8 дней, в связи с беременностью и родами – 2,2 дня, из-за нарушения трудовой дисциплины – 6,3 дня.

Задача 7.

Рассчитайте норму штучного времени на изготовление болта М12 длиной 120 мм из поковки при длине резьбы 70 мм по следующим нормативам неполного штучного времени на переход: продольное точение – 1,8 мин на 100 мм; нарезание резьбы – 5,8 мин на 100 мм; снятие фаски – 0,4 мин на 1 фаску; время на установку и снятие детали – 1,4 мин. Обточка производится только под резьбу.

Задача 8.

Рассчитайте нормы штучного, штучно-калькуляционного времени и норму выработки за 8-ми часовую рабочую смену в серийном производстве, если основное время обработки – 8 мин. 36 сек., вспомогательное время – 4 мин. 48 сек., время организационно-технического обслуживания рабочего места – 8%, на отдых и личные надобности – 6% от оперативного. Размер партии деталей – 60 шт., а $T_{\text{пз}}=12$ мин.

Задача 9.

Рассчитайте машинное время на токарную обработку детали, если расчётная длина обрабатываемой поверхности 450 мм, дополнительные длины на врезание, выход резца и взятие пробной стружки – 5 мм, припуск на обработку – 6,5 мм, глубина резания – 5 мм, скорость шпинделя 250 об/мин, подача – 0,7 мм/об.

Задача 10.

Рассчитайте оперативное время на двухпереходную то-карную операцию, если:

- 1) расчётная длина обрабатываемой поверхности – 250 мм, дополнительные длины на врезание, выход резца и взятие пробной стружки - 3 мм, скорость шпинделя - 410 об/мин, подача - 0,4 мм/об, число проходов - 1;
- 2) отрезка наружного диаметра заготовки 120 мм, скорость шпинделя 550 об/мин, подача 0,3 мм/об.

Время на установку, снятие детали и на переход примите равным 3 мин.

Тема - Расчёт норм обслуживания

Задача 1. Рассчитайте норму обслуживания металлорежущих станков смазчиком, если на одно обслуживание оперативное время 0,3 ч., каждый станок должен обслуживаться 3 раза в смену, дополнительное время на организацию рабочего места, отдых и личные надобности - 12% от $T_{\text{оп}}$.

Задача 2. Рассчитайте норму обслуживания станков-автоматов, если время на наладку (один раз в смену) равно 22 мин., на под-наладку (три раза в смену) - 9 мин., подготовительно-заключительное время - 12 мин., на отдых и личные надобности - 15 мин. на 8-часовую смену.

Задача 3. Рассчитайте норму обслуживания станков-дублёр-ов, если время машинно-автоматической работы на одном станке 31 мин., время занятости рабочего на одном станке 4,2 мин., коэффициент занятости машины во времени - 0,92.

Задача 4. Рассчитайте норму многостаночного обслуживания для станков с различными производственными циклами, если сумма времени машинно-автоматической работы на всех станках равна 842 мин., время занятости рабочего на одном станке — 125 мин., $K_{\text{исп.м.вр}} = 0,75$. Сколько станочников надо содержать в цехе, если количество действующих станков - 60, а каждый из многостаночников принял на обслуживание по одному станку сверх нормы?

Задача 5. В цехе 67 рабочих-станочников, каждый из них за месяц должен выработать по 176 н-ч.; на обслуживание одного станочника по нормативу полагается 0,4 чел.-ч., время на организацию рабочего места, отдых и личные надобности - 15% от $T_{\text{оп}}$. Определите численность обслуживающих рабочих в цехе, месячную норму обслуживания на одного обслуживающего работника.

Тема - Нормативы и нормы численности рабочих

Задача 1. Рассчитайте явочную и списочную численность рабочих для обслуживания 160 единиц технологического оборудования, если средняя норма времени обслуживания одной единицы равна 1,4 чел.-ч.; продолжительность смены - 8 ч.; коэффициент сменности - 1,36; номинальный фонд рабочего времени - 236 дней, а фактический - 240 дней.

Задача 2. Рассчитайте явочную и списочную численность рабочих, обслуживающих крупные машинные агрегаты, если норматив численности рабочих на один агрегат - 3 человека, количество установленных агрегатов в цехе - 22 единицы, коэффициент сменности - 3 (режим работы непрерывный), фактический фонд рабочего времени - 230 дней.

Задача 3. В цехе, работающем непрерывно в четыре смены по 6 часов, имеется 6 агрегатов, обслуживаемых бригадами по 4 человека в каждой. Явочный фонд времени одного рабочего - 280 дней в году. Определите необходимую явочную и списочную численность рабочих.

Задача 4. Общая ремонтная сложность оборудования малого предприятия составляет 3200 категорий ремонтной сложности (КРС). Норма обслуживания планируется на уровне 800 КРС на одного слесаря-ремонтника в смену; плановые номинальный и действительный фонды времени работы рабочего равны соответственно 268 и 234 дням. Коэффициент сменности работы оборудования равен 1,45. Определите списочную и явочную численность слесарей-ремонтников при двухсменной работе.

Задача 5. Нормативы явочной численности для вспомогательных рабочих, обслуживающих станочников - 0,32 чел.; сборщиков - 0,16 чел.; регулировщиков - 0,09 чел. Определите явочную и списочную численность обслуживающих рабочих, если в цехе 66 станочников, 38 сборщиков, 17 регулировщиков. Коэффициент сменности - 1,76 (режим работы непрерывный), фактический фонд рабочего времени - 230 дней.

Задача 6. Рассчитайте списочную численность работников общего отдела учреждения, если месячный объем документооборота 6750 ед., из них документов, требующих ответа - 1970, не требующих ответа (информационных) - 4780. По нормативам среднее время на обработку одного документа, требующего ответа - 0,6 чел.-ч., не требующего ответа - 0,3 чел.-ч. Реальный (фактический) фонд рабочего времени на одного работника в год - 1830 ч.

Задача 7. Рассчитайте явочную и списочную численность уборщиков производственных помещений, если нормативы времени (мин.) на 120 м² и

объёмы работ по уборке помещений следующие: коэффициент сменности - 2,5; номинальный фонд рабочего времени - 260 дней, фактический фонд рабочего времени - 230 дней, продолжительность смены- 8 ч. Остальные данные приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Вид работ	Подметание вручную		Мытьё полов вручную	
	Средняя	Повышенная	Средняя	Повышенная
Загрязнённость				
Время уборки пола с твердым гладким покрытием, мин.	12	14	27	53
Площадь помещения, м ²	1200	600	1200	600
Число уборок в смену	2	3	1	2

Тема - Нормы управляемости и численности руководителей, специалистов и служащих

Задача 1. Рассчитайте норму нагрузки на одного счётного работника, если трудоёмкость счётных работ на год 26960 чел.-ч., численность работников на предприятии - 3100 человек, фактический годовой фонд рабочего времени работы работника - 1840 ч.

Задача 2. Для нормировщиков установлены следующие нормы нагрузки (по числу рабочих, цифры условные): для кузнечно-прессовых цехов — 125 человек, сборочных — 167, механических — 82 и вспомогательных цехов — 198 человек.

Рассчитайте необходимую численность нормировщиков, если на предприятии 3850 рабочих-сдельщиков, из них:

- 22 % — в кузнечно-прессовых цехах,
- 31 % — в механических,
- 38 % — в сборочных, остальные — во вспомогательных цехах.

Задача 3. Определите численность мастеров на участках цеха, если численность рабочих в базисном году была на заготовительном участке - 56 человек, на участке механической обработки - 128 человек, на сборочном участке - 87 человек.

В текущем году объём работ планируется увеличить на 21%, производительность труда рабочих - на 6,5%, нормы управляемости составляют: по заготовительному цеху - 29 рабочих, по механическому - 24 рабочих, по сборочному - 21 рабочий на одного мастера.

Задача 4. На основании данных о трудоёмкости различных видов управленческих работ (таблица 2.4) определите норму управляемости (число рабочих) или норму нагрузки (в числе рабочих), а также удельный вес рабочих в общей численности цехового персонала.

Таблица 2.4

Должности	Объём работ, ч.	Должности	Объём работ, ч.
Начальник цеха	1895	Бухгалтер расчётного отдела	3635
Начальник участка	3600	Бухгалтер материального отдела	1810
Старшие мастера	9750	Табельщик	3620
Мастера	48800	Секретарь	1810
Экономисты	3780	Кладовщики	1800
Нормировщики	14520	Экспедиторы	1840

Фактический фонд рабочего времени -1780 ч., общая численность промышленно-производственного персонала цеха - 788 человек.

Тема - Анализ нормирования на предприятии

Задача 1. Рассчитайте долю нормированных работ на предприятии $d_{н.р}$ по их количеству и по трудоёмкости выполненных работ, сравните результаты и сделайте выводы, если научно обоснованные нормы составляют 1320 шт., трудоёмкость работ по ним -1136 тыс. н-ч. Опытнo-статистические нормы составляют 17250 шт., трудоёмкость работ по ним - 864 тыс. н-ч.

Задача 2. При работе по равнонапряжённым нормам на участке №1 выполнен объём работ в трудовом измерении 19200 н-ч. при затрате 2150 8-часовых смен; на участке №2 объём работ составил 24850 н-ч. при затрате 2750 8-часовых смен. Рассчитайте процент выполнения норм и возможный процент производительности труда, если отстающий участок повысит выработку до уровня передового.

Задача 3. Данные о численности рабочих, труд которых нормируется и не нормируется, по трём цехам завода и выполнении норм выработки рабочими-сдельщиками приведены в таблице 2.15. Рассчитайте процент охвата работников нормированием труда на каждом из участков (по чис-

ленности работников) и средний коэффициент напряжённости норм (величина, обратная их выполнению).

Таблица
2.15

Показатели	Единица измерения	Цех		
		1-й	2-й	3-й
Рабочие, труд которых нормируется	чел.	1200	1150	830
Рабочие, труд которых не нормируется	чел.	230	163	228
Выполнение норм	%	116	107	124

Задача 4. Рабочие участка отработали 5250 чел.-ч., в том числе по научно обоснованным нормам 2500 н-ч. (при выполнении норм на 107%) и по опытно-статистическим нормам - 2750 н-ч. (при выполнении норм 135%). Определите долю нормированных работ на предприятии $d_{н.р}$ по

трудоёмкости и средний коэффициент напряжённости норм (величина, обратная их выполнению по участку).

Задача 5. На предприятии 1650 рабочих, удельный вес рабочих-сдельщиков - 66,7%, средний процент выполнения норм сдельщиками - 110%, каждый из них отработал за месяц по 168 ч. Определите долю нормированных работ на предприятии $d_{н.р}$ по трудоёмкости и численность рабочих, работавших по этим нормам, если на выполнение работ по опытно-статистическим нормам затрачено 80 тыс. н-ч.

Задача 3. Три соревнующихся между собой слесаря-сборщика выполнили за квартал объёмы работ по научно обоснованным нормам (таблица 2.10).

Таблица
2.10

Наименование работ	Единица измерения	Норма времени, чел.-ч.	Выполненные объёмы		
			Алтухов	Матолыгин	Богомолов
Сборка узлов КС-4	шт.	0,75	85	30	76
Сборка прибора № 16	шт.	2,4	144	180	163
Нарезание резьбы	отв.	0,14	320	—	268
Регулирование приборов	шт.	0,60	144	180	193
Отработанное время	чел.-ч.	—	512	496	536

Определите процент выполнения норм каждым из слесарей и средний процент выполнения норм звеном, распределите места по итогам соревнования.

Задача 4. Определите процент выполнения норм, если рабочий за месяц (23 смены по 8 ч.) выполнил следующие объёмы работ по указанным сменным нормам: сборка узлов А-31 - 17 шт., норма выработки = 2 шт.; изготовление детали К-13 - 152 шт., норма выработки = 9 шт.; изготовление детали М-25 - 11 шт., норма выработки = 8 шт.

Задача 5. Рассчитайте средний процент выполнения норм по цеху, если среднесписочная численность рабочих-сдельщиков 398 человек, каждый отработал в среднем по 21,1 смены, продолжительность смены 8 ч.; нормативная трудоёмкость месячного выпуска составила 72,2 тыс. н-ч. Кроме того, дополнительные затраты труда на отклонения от нормальных условий составили 7,3 тыс. н-ч., на брак не по вине рабочих - 1,4 тыс. н-ч., брак по вине рабочих - 3,8 тыс. н-ч.

Задача 6. Найдите средний процент выполнения норм по участку при результатах их выполнения рабочими ведущих профессий, представленных в таблице 2.13.

Таблица
2.13

Профессия рабочих	Численность	Процент выполнения норм
Токари	12	114
Фрезеровщики	6	108
Строгальщики	7	116
Сверловщики	11	103
Шлифовщики	4	119

Задача 7. По данным, занесённым в отчёт предприятия о выполнении норм выработки рабочими-сдельщиками за месяц (см. задачу 2.39), определите среднее значение выполнения норм основными и вспомогательными рабочими и по предприятию в целом, удельный вес рабочих-сдельщиков, не выполняющих нормы, и рабочих, перевыполняющих нормы свыше 118%. Сделайте вывод о состоянии нормирования труда на предприятии.

Задача 8. По данным, имеющимся в отчёте о выполнении норм выработки (см. задачу 2.39), определите: удельный вес рабочих-сдельщиков, если численность всех рабочих на предприятии - 780 человек; долю рабо-

чих, не выполняющих нормы (отдельно по категориям рабочих и в целом по предприятию); долю рабочих, перевыполняющих нормы свыше 125%. Сделайте вывод о состоянии нормирования труда на предприятии.

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине **Основы аудита и контроллинга персонала**

Тема 1 - Сущность и виды аутсорсинга

Контрольные вопросы и задания

1. Сущность аутсорсинга и анализ подходов различных авторов.
2. Отличие аутсорсинга от сделок купли-продажи.
3. Критерии применения аутсорсинга в бизнесе.
4. Признаки аутсорсинга. Классификация признаков.
5. Внутренний и внешний аутсорсинг.
6. Аутсорсинг бизнес-процессов.
7. Преимущества аутсорсинга.
8. Риски аутсорсинга.
9. Сущность и целесообразность использования инсорсинга

Задания:

1. Обоснуйте экономическую сущность аутсорсинга.
2. Дайте характеристику глобальному аутсорсингу.
3. Выделите основные тенденции развития современного рынка услуг аутсорсинга.
4. Провести анализ рынка аутсорсинга
- 5.

Тема 2 -Аутсорсинг в бизнесе

Контрольные вопросы и задания

1. Отличие услуг от товаров. Развитие рынка услуг.
2. Сущность бизнес-процессов и особенности их перевода на аутсорсинг.
3. Субконтрактинг и его отличие от аутсорсинга.
4. План перехода на аутсорсинг функций или бизнес-процессов.
5. ИТ-аутсорсинг и его развитие в России и за рубежом.
6. Аутсорсинг в АПК: особенности применения.
7. Сущность финансового аутсорсинга.
8. Аутсорсинг организационного развития.

Задания в тестовой форме

1 Вид рекрутинговой услуги когда фирма-провайдер проводит целенаправленные действия по трудоустройству персонала увольняемого из компании-заказчика в определенные сроки и на определенных условиях называется

- а) лизинг персонала
- б) аутплейсмент
- в) массовый подбор
- г) аутстаффинг

2 Особый вид нестандартной занятости, который существует наряду с

работой по срочным трудовым, договорам подряда и возмездного оказания труда, когда работники принимаются на работу в фирму с целью предоставления их в распоряжение третьей стороны, которая определяет им рабочее задание условия труда и контролирует его выполнение называется

- а) временным персоналом
- б) заемным трудом
- в) аутплейсментом
- г) аутсорсингом

3 Основной целью подбора и предоставления временного персонала как рекрутинговой услуги является

- а) уменьшение безработицы в регионах
- б) сокращение издержек на рабочую силу в организациях и увеличение прибыли
- в) повышение качества рабочей силы за счет привлечения высококвалифицированного персонала
- г) повышение мобильности персонала в организации и ускорение перераспределения трудовых ресурсов по отраслям экономики и регионам страны

4 Выведение персонала за штат оформление на работу в фирме — провайдере услуги называется

- а) аутстаффингом
- б) аутсорсингом
- в) лизингом
- г) утплейсментом

5 К основным формам заемного труда относятся лизинг персонала временное предоставление персонала temporary staffing а также

- а) аутплейсмент
- б) аутстаффинг
- в) аутсорсинг
- г) хедхантинг

Тема 3 – Аутсорсинг функций кадрового менеджмента

Контрольные вопросы и задания

- 1 Что лежит в основе появления технологий аутсорсинга
- 2 Перечислите основные тенденции влияющие на стратегию внедрения аутсорсинга
- 3 Охарактеризуйте этапы эволюционного развития технологий аутсорсинга
- 4 Опишите особенности аутсорсинга в российских условиях
- 5 Назовите основные виды и формы аутсорсинга. Дайте их краткую характеристику
- 6 Опишите главные элементы технологии принятия решения о переходе на аутсорсинг

7 В чем заключаются особенности аутсорсинга HR -функций в российских компаниях

8 Перечислите основные направления аутсорсинга персонала характерные для российских компаний

9 Опишите этапы принятия решения по аутсорсингу функций кадрового менеджмента

10 Перечислите критерии выбора поставщика аутсорсинговых услуг

11 Что относится к критериям по которым производится оценка эффективности деятельности организации-аутсорсера

12 Охарактеризуйте опыт внедрения аутсорсинга в российскую практику

Кейс 1 Оценка сильных и слабых сторон деятельности ЧАЗ

Международное бюро труда в результате многолетних исследований определило следующие сильные стороны частных агентств по трудоустройству

- сокращение времени необходимого для заполнения вакантных рабочих мест

- распространение информации на рынке труда о вакантных рабочих местах

- предвидение изменений в требованиях предъявляемых на рынке труда и быстрая реакция позволяющая избегать проволочек и не допускать диспропорций

- поддержка соответствия между предложением и спросом на определенные специальности и профессии посредством применения соответствующих методов отбора и найма рабочей силы недопущения тем самым потерь рабочей силы которых можно избежать

- оказание услуг которые в недостаточной степени удовлетворяются государственными службами занятости по причине растущей сложности спроса на специалистов того или иного профиля и их предложения
- связь между безработицей и постоянной занятостью обеспечиваемая прежде всего посредством временного трудоустройства постепенный возврат к активной деятельности лиц впервые приступающих к трудовой деятельности и лиц возвращающихся к ней

- расширение круга источников информации о возможностях занятости повышение тем самым общего объема информации имеющейся на рынке труда

- сокращение времени затрачиваемого при переходе работника с одного рабочего места на другое с использованием для этого методов трудоустройства высвобождаемых трудящихся что способствует усилению мобильности рабочей силы

- предоставление профессиональной подготовки в связи с трудоустройством по кратковременному трудовому договору что способствует сокращению разрыва между спросом и предложением на те или иные специальности

Примеры злоупотреблений со стороны ЧАЗ

- ЧАЗ оставляют на произвол судьбы трудящихся находящиеся в наименее выгодном положении молодежь не получившую профессиональной подготовки долговременных без- работных и занимаются лишь теми категориями трудящихся которых наверняка можно трудоустроить чтобы повысить свой торговый оборот и добиться более высокой прибыли • ЧАЗ стремясь расширить свое влияние на рынке труда всегда готовы предоставлять заказчикам специалистов требуемой квалификации что заставляет работодателей прибегать к их услугам каждый раз когда возникает потребность в специалистах новой ориентации и освобождаться от работников не имеющих этой квалификации

- в результате деятельности ЧАЗ компании заинтересованные в обновлении квалификации своего персонала могут не вкладывать средства в профессиональную подготовку или пере- подготовку существующего персонала а увольнять работников набирая через агентства уже подготовленные кадры. В результате этого усиливается текучесть кадров

- когда ощущается дефицит специалистов определенной квалификации частные агентства не заинтересованы в изменении этой ситуации так как спрос превышает предложение и можно добиться частой ротации специалистов редкой специальности

- для удовлетворения потребности предприятий в достижении собственной гибкости агентства по временному трудоустройству и другие частные агентства предлагают поставлять по их требованию работников только на период производственной необходимости тогда как агентства занимающиеся вопросами субподряда предлагают предприятиям избавиться от некоторых функций. Таким образом нельзя сказать что ЧАЗ способствуют усилению стабильности занятости • в условиях множественности агентств информация о вакансиях является разбросанной и получить ее могут только лица имеющие к ней доступ что мешает применению основополагающего принципа демократии о равенстве возможностей и обращения для всех трудящихся в области занятости

- многие агентства не дают адекватной информации о своей деятельности государственным органам что искажает общую картину на рынке труда

Вопросы

- 1 Какие сильные стороны характерны для российских ЧАЗ предоставляющих агентский персонал

- 2 Приведите примеры злоупотреблений по предоставлению и использованию «заемных работников» в российских компаниях

Тема 4 - Лизинг персонала

Контрольные вопросы и задания

- 1 Охарактеризуйте понятие «лизинг». Каковы особенности понятия «лизинг персонала»
- 2 Расскажите о современных взглядах на понятие «лизинг персонала»
- 3 Проведите сравнение схем договорных отношений при лизинге персонала Каковы условия их применения
- 4 Дайте характеристику основных этапов при реализации технологии предоставления временного «лизингового» специалиста
- 5 В чем заключаются особенности найма лизингового персонала
- 6 Расскажите о зарубежном опыте применения лизинга персонала
- 7 Охарактеризуйте опыт использования лизинговых форм занятости в России

Тестовые задания.

1. Что из нижеперечисленного не регулирует лизинговую деятельность?

1. Федеральный закон "О финансовой аренде (лизинге)" №164-ФЗ;
2. Гражданский кодекс РФ;
3. Федеральный закон "О валютном регулировании и валютном контроле" №173-ФЗ;
4. Налоговый кодекс РФ;
5. Федеральный закон "О налогах на имущество физических лиц" №2003-1;
6. Конвенция УНИДРУА "О международном финансовом лизинге";
7. Федеральный закон "О защите конкуренции" №135-ФЗ;
8. Таможенный кодекс РФ;
9. Федеральный закон "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём" №115-ФЗ.

2. В соответствии с действующим российским законодательством предметом лизинга могут быть:

1. Любые непотребляемые объекты, за исключением земельных участков и других природных объектов;
2. Только движимое имущество;
3. Любые объекты без исключения.

3. Лизингом могут воспользоваться:

1. Только юридические лица;
2. Юридические лица и физические лица, зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей;
3. Некоммерческие организации
4. Все желающие

4. Как буквально можно перевести термин «аутстаффинг»:

1. Внеплановый;

2. Внештатный;
3. Внеочередной;
4. Внепроизводственный
5. **Снижение какого риска возможно при использовании аутстаффинга?**

1. Недополучения прибыли;
2. Потери имущества;
3. Возникновения неэффективной структуры кадров

Тема 5 – Аутстаффинг персонала

Контрольные вопросы и задания

- 1 В чем заключаются особенности аутстаффинга персонала по сравнению с другими формами заемного труда
- 2 Назовите положительные характеристики аутстаффинга для клиента
- 3 Приведите характеристики моделей услуг аутстаффинга предоставляемых на рынке в современных условиях
- 4 В чем проявляется сущность проблем использования технологии аутстаффинга для рекрутинговых агентств
- 5 Перечислите основные услуги предоставляемые фирмой-аутстаффером
- 6 В чем особенности договорного регулирования отношений возникающих при аутстаффинге персонала

Тестовые задания

1. Передача организацией определенных производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области называется:

- 1) аутсорсинг;
- 2) аутстаффинг;
- 3) лизинг;
- 4) аутплейсмент.

2. Как буквально можно перевести термин «аутстаффинг»:

- 1) внеплановый;
- 2) внештатный;
- 3) внеочередной;
- 4) непроизводственный.

3. Среди преимуществ аутстаффинга можно назвать (например, 3-4 преимущества):

-
4. Снижениекакогорискавозможноприиспользованииаутстаффинга?

- 1) недополучение прибыли;
 - 2) потеря имущества;
 - 3) возникновение неэффективной структуры кадров.
5. Вывод непрофильных услуг на аутсорсинг и аутстаффинг позволит:
- 1) более эффективно контролировать издержки деятельности государственных учреждений;
 - 2) получить дополнительные доходы в бюджет;
 - 3) повысить качество услуг;
 - 4) более эффективно контролировать издержки деятельности государственных учреждений, а также повысить качество услуг.

Тема 6 – Аутплейсмент: классификация и взаимосвязь с кадровыми технологиями

Контрольные вопросы и задания

- 1 Охарактеризуйте сущность аутплейсмента. Его роль в регулировании ситуации на рынке труда
- 2 Расскажите об основных этапах технологии аутплейсмента
- 3 В чем заключаются особенности аутплейсмента в российских условиях
- 4 Перечислите функции аутплейсмента
- 5 Какие виды аутсплейсмента вы знаете
- 6 Перечислите и дайте краткую характеристику этапов внедрения и реализации внутреннего аутплейсмента
- 7 Дайте краткую характеристику основных этапов аутплейсмента практикуемых на российском рынке труда
- 8 Приведите основные преимущества применения технологии аутплейсмента на современном рынке труда

Тема 7 – Трудовые отношения с работником

Контрольные вопросы и задания

- 1 Раскройте сущность понятия «трудовые отношения»
- 2 Охарактеризуйте объект субъект и предмет трудовых отношений
- 3 В чем заключаются особенности регулирования социально-трудовых отношений в России
- 4 Расскажите что означает система делегирования полномочий ее основные принципы преимущества
- 5 Назовите основные показатели оценки уровня партисипативного управления
- 6 Каковы особенности трехсторонних трудовых отношений в России

7 В чем проявляется асимметричность трудовых отношений в условиях агентской занятости

Контрольное задание

1. Правовые проблемы «заемного труда».
2. Правовые акты, регулирующие процесс аутсорсинга и аутстаффинга.
3. Какие экономические отношения могут связывать партнеров по аутсорсингу?
4. Как обеспечивается защита информации и коммерческих интересов заказчика в рамках контракта об аутсорсинге?

Письменно ответить на вопросы:

1. Какие экономические отношения могут связывать партнеров по аутсорсингу?
2. Как обеспечивается защита информации и коммерческих интересов заказчика в рамках контракта об аутсорсинге?

Тема 8 – Коллективный договор как способ защиты работника

Контрольные вопросы и задания

- 1 Что такое коллективный договор
- 2 Дайте характеристику функций системы коллективно-договорного регулирования трудовых отношений
- 3 Назовите основные вопросы включаемые в содержание коллективного договора
- 4 Какие рекомендации по ведению переговоров при заключении коллективных договоров вы знаете
- 5 Какие основные вопросы включаются в раздел коллективного договора о занятости работников
- 6 Охарактеризуйте особенности деятельности профсоюзных организаций в условиях трехсторонних трудовых отношений

Тема 9 – Социальное партнерство как гарантия защищенности работника

Контрольные вопросы и задания

- 1 Что означает понятие «социальное партнерство»
- 2 Назовите элементы системы социального партнерства и дайте их краткую характеристику
- 3 Перечислите формы реализации социального партнерства
- 4 Какими условиями определяется уровень развития социального партнерства
- 5 В чем проявляется субъективный социально-психологический фактор развития социального партнерства

6 Каковы основные проблемы становления системы социального партнерства в России

7 В чем заключается роль системы социального партнерства в решении социальных конфликтов в обществе

8 Расскажите о трипартизме как об основе функционирования системы социального партнерства

9 Перечислите и дайте краткую характеристику основных принципов МОТ образующих основу системы социального партнерства

10 Охарактеризуйте роль профсоюзного движения в регулировании трудовых отношений в современных условиях

11 Назовите функции выполняемые профсоюзами

12 Охарактеризуйте деятельность предпринимательских объединений

Задание в тестовой форме

1. Социальная функция аутплейсмента состоит

- а) в совершенствовании профессионально-квалификационной структуры работников
- б) повышении уровня занятости
- в) поиске спонсоров программ
- г) развитии информационной базы предприятия

2. Передача непрофильной функции другому подразделению внутри организации называется

- а) аутсорсинг
- б) инсорсинг
- в) аутстаффинг
- г) реплейсмент

3. Передача аутсорсеру конкретных функций или частей бизнес-процессов компании когда ряд взаимосвязанных функций выполняются компанией самостоятельно называется

- а) критичным аутсорсингом
- б) частичным аутсорсингом
- в) коллективным аутсорсингом
- г) параллельным аутсорсингом

4. К критериям эффективности деятельности организации- аутсорсера относят уровень ее возможностей, надежность, ... добавьте пропущенное, профессиональный потенциал, потенциальную экономию, качество сервиса, экспертизу и контроль управленческие навыки

- а) гибкость
- б) упругость
- в) лояльность
- г) практичность

5. Передача аутсорсеру конкретных функций или частей бизнес-процессов компании, когда ряд взаимосвязанных функций выполняются компанией самостоятельно, называется

- а) критичным аутсорсингом
- б) частичным аутсорсингом

в) коллективным аутсорсингом

г) параллельным аутсорсингом

6. Социальное партнерство в трудовой сфере — это

а) согласование взаимоотношений между наемными работниками на уровне предприятия

б) тип и система отношений между работодателями и представителями наемных работников при котором в рамках социального мира обеспечивается согласование их важнейших социально-трудовых отношений

в) тип и система отношений между правительством и коллективами предприятий нацеленные на повышение оплаты труда работников

г) согласование отношений правительства наемных работников и работодателей по поводу повышения оплаты труда и улучшения условий труда

7. Система регулирования социально-трудовых отношений и согласования интересов наемных работников и работодателей посредством заключения коллективных договоров и соглашений — это

а) социальное партнерство

б) социальная поддержка

в) социальное обеспечение

г) нет ответа

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине Основы права

Раздел 1. Тема 1. Теория государства и теория права

Вопросы:

1. Теории происхождения государства и права.
2. Понятие, признаки и функции государства.
3. Формы государства.
4. Правовое государство.
5. Понятие, признаки и функции права.
6. Структура нормы права. Виды норм права.
7. Соотношение права и государства.
8. Правовой статус личности.

Задания:

1. Подготовить словарь юридических терминов по изучаемой теме.

Тестовые задания:

1. Формализованное общезначимое и общеобязательное правило поведения, имеющее предоставительно-обязывающий характер и санкционированное государством – это:

- а) моральная норма
- б) закон
- в) правовая норма

2. Среди признаков правовой нормы отсутствует:

- а) формальная определенность
- б) общезначимость
- в) наказуемость
- г) предоставительно-обязывающий характер
- д) общеобязательность

3. В общеюридическом смысле под правом понимается:

- а) сфера жизнедеятельности человека
- б) система общеобязательных норм, установленных государством
- в) любая совокупность правил
- г) запрет, за нарушение которого предусмотрена ответственность

4. К функциям права можно отнести:

- а) охранительную функцию
- б) стимулирующую функцию
- в) регулятивную функцию
- г) патриотическую функцию

5. Состояние законности в обществе выражает понятие:

- а) система права
- б) норма права
- в) правовое поведение
- г) правовая культура

6. Правотворчество – это деятельность по:

- а) подготовке правовых актов
- б) изданию правовых актов
- в) совершенствованию правовых актов
- г) все вышеперечисленное

7. Правосознание – это:

- а) совокупность взглядов, установок, целостных ориентаций, выражающих отношение отдельных людей и социальных групп к праву
- б) правовое воспитание, формирующее правовые установки, отношения, мотивы деятельности в сфере, регулируемой правом
- в) совокупность поступков, соответствующих нормам права
- г) система идеальных элементов, относящихся к сфере действия права

8. Право возникает одновременно с появлением:

- а) религиозных воззрений
- б) общественных институтов
- в) человека современного типа
- г) государства

9. Императивный метод используется в праве:

- а) гражданском
- б) уголовном
- в) семейном
- г) авторском

Раздел 1. Тема 2. Правовая система и система права. Источники права

Вопросы:

1. Романо-германская правовая система.
2. Англо-американская правовая система.
3. Правовая система стран ислама.
4. Система права России.
5. Понятие и виды источников права.
6. Иерархия нормативных правовых актов.
7. Действие нормативных актов во времени, в пространстве и по кругу лиц.

Задания:

1. Подготовить словарь юридических терминов по изучаемой теме.
2. Выписать примеры нормативных правовых актов по их иерархии в одной из отраслей права.

Темы рефератов и презентаций:

1. Право Европейского Союза.

Тестовые задания:

1. Совокупность правовых норм, специфическим образом регулирующих качественно однородную группу общественных отношений называют:
 - а) конституционным законом
 - б) отраслью права
 - в) кодексом
2. Источником права НЕ является:
 - а) правовой обычай
 - б) судебный прецедент
 - в) нормативно-правовой договор
 - г) моральная норма

3. Принятый в особом порядке акт законодательного органа, регулирующий наиболее важные общественные отношения и обладающий высшей юридической силой можно определить как:

- а) закон
- б) прецедент
- в) указ Президента

4. Судебный прецедент — это:

- а) норма права, содержащаяся в законе
- б) решение по конкретному делу, имеющее силу правовой нормы
- в) правило поведения, сложившееся в силу повторяемости
- г) решение по делу, принятое государственными органами

Раздел 1. Тема 3. Правоотношения и правонарушения

Вопросы:

- 1. Понятие и состав правоотношения.
- 2. Участники (субъекты) и объекты правоотношений. Правосубъектность.
- 3. Объекты и содержание правовых отношений.
- 4. Понятие и виды юридических фактов.
- 5. Правонарушение, его признаки и виды.
- 6. Юридическая ответственность и ее виды.
- 7. Преступления коррупционной направленности и способы противодействия им.

Задания:

- 1. Подготовить словарь юридических терминов по изучаемой теме.

Тестовые задания:

- 1. Способность нести правовую ответственность за совершенные деяния называют:
 - а) правоспособностью
 - б) деликтоспособностью
 - в) дееспособностью

- 2. Возникающее в результате совершения правонарушения специфическое правовое отношение между государством в лице его правоохранительных органов и правонарушителем образуют:
 - а) государственно-правовую ответственность
 - б) наказание
 - в) юридический статус личности

- 3. Среди видов юридической ответственности отсутствует:
 - а) уголовная ответственность
 - б) гражданско-правовая ответственность
 - в) конституционная ответственность
 - г) административная ответственность
 - д) дисциплинарная ответственность

Раздел 2. Тема 1. Конституционное право

Вопросы:

- 1. Понятие, предмет, метод и источники конституционного права.
- 2. Основы конституционного строя России.
- 3. Конституционный статус человека и гражданина.
- 4. Приобретение российского гражданства.
- 5. Федеративное устройство России.

6. Местное самоуправление. Принципы организации и функции.
7. Законодательная власть в РФ.
8. Избирательное право в РФ. Формирование представительных органов власти.
9. Органы исполнительной власти. Правительство РФ. Президент РФ.
10. Судебная система РФ.

Задания:

1. Подготовить словарь юридических терминов по конституционному праву.
2. Выписать из Конституции Российской Федерации конституционные обязанности человека и гражданина.
3. Составить схему государственной власти в Российской Федерации.
4. Составить таблицу видов и уровней судов в Российской Федерации.

Темы рефератов и презентаций:

1. Уполномоченный по правам человека в Российской Федерации.
2. Правоохранительные органы РФ: понятие и система.
3. Всеобщая Декларация прав человека (1948 г.).

Тестовые задания:

1. Отрасль права, регулирующая основные принципы организации государства, а также принципы его взаимодействия с важнейшими социальными субъектами – человеком и обществом, называется:
 - а) уголовное право
 - б) гражданское право
 - в) конституционное право

2. Под системой общественных отношений, основанной на подчинении государственной власти основным принципам, установленным Конституцией страны, понимается:
 - а) государственный суверенитет
 - б) конституционный строй
 - в) демократия

3. Согласно Конституции РФ по форме правления Россия является:
 - а) республикой
 - б) федерацией
 - в) монархией

4. Согласно Конституции РФ по форме территориального устройства Россия является:
 - а) монархией
 - б) федерацией
 - в) конфедерацией

5. Устойчивая правовая связь человека с государством, выражающаяся в совокупности их взаимных прав, обязанностей и ответственности, основанная на признании и уважении достоинства, основных прав и свобод человека называется:
 - а) государственным суверенитетом
 - б) гражданством
 - в) конституцией

6. Какой из видов субъектов федерации НЕ представлен в Российской Федерации:
 - а) область
 - б) автономная область
 - в) автономный край
 - г) город федерального значения
 - д) край

7. Какая из перечисленных ниже функций присуща Президенту РФ:
- а) разрешение споров о праве между наиболее крупными юридическими лицами и государственным аппаратом
 - б) обеспечение согласованного функционирования и взаимодействия органов государственной власти
 - в) руководство Правительством РФ
8. Законодательная власть в Российской Федерации представлена:
- а) Государственной Думой РФ
 - б) Федеральным Собранием РФ и законодательными представительными органами субъектов РФ
 - в) Федеральным Собранием РФ
9. Каков нижний возрастной порог для избрания в Государственную Думу РФ:
- а) 18 лет
 - б) 21 год
 - в) 25 лет
10. Какому органу власти Российской Федерации принадлежит право роспуска Государственной Думы:
- а) Президенту РФ
 - б) Правительству РФ
 - в) Конституционному суду РФ
11. Выберите наиболее верное, на Ваш взгляд, выражение:
- а) Председатель Правительства РФ назначается Президентом РФ
 - б) Председатель Правительства РФ назначается Советом Федерации Федерального Собрания РФ
 - в) Председатель Правительства РФ назначается Президентом РФ с согласия Государственной Думы РФ
12. Правительство РФ является органом:
- а) исполнительной власти
 - б) законодательной власти
 - в) судебной власти
13. Лица, наделенные в конституционном порядке полномочиями осуществлять правосудие в РФ и исполняющие свои обязанности на профессиональной основе, называются:
- а) присяжными заседателями
 - б) судьями
 - в) прокурорами
14. Неприкосновенность судьи, в частности, означает, что:
- а) против него не может быть возбуждено уголовное дело
 - б) он не может быть переведен на другую должность без его согласия
 - в) уголовное дело в отношении судьи может быть возбуждено только Генеральным прокурором РФ
15. Судьи Конституционного суда РФ назначаются на должность:
- а) Президентом РФ по представлению Верховного суда РФ

- б) Советом Федерации по представлению Президента РФ
- в) Государственной Думой РФ по представлению Правительства РФ

Раздел 2. Тема 2. Административное право

Вопросы:

1. Понятие административного права: предмет, метод, система и принципы.
2. Источники административного права.
3. Административная ответственность.
4. Государственная и муниципальная служба.

Задания:

1. Подготовить словарь юридических терминов по административному праву.

Тестовые задания:

1. Административный проступок – это:
 - а) нарушение общественного порядка
 - б) нарушение порядка деятельности трудового коллектива
 - в) нарушение воинской дисциплины
 - г) проступки, связанные с выполнением служебных обязанностей
2. Отношения между человеком и исполнительной властью регулирует право:
 - а) конституционное;
 - б) гражданское;
 - в) административное;
 - г) публичное.

Раздел 2. Тема 3. Гражданское право

Вопросы:

1. Понятие, предмет, метод, принципы, система и источники гражданского права.
2. Субъекты и объекты гражданских правоотношений.
3. Право собственности и другие вещные права.
4. Понятие и виды сделок.
5. Защита гражданских прав и гражданско-правовая ответственность.

Задания:

1. Подготовить словарь юридических терминов по гражданскому праву.

Темы рефератов и презентаций:

1. Уполномоченный по защите прав предпринимателей в Российской Федерации.

Тестовые задания:

1. Какие из нижеперечисленных личных неимущественных прав НЕ регулируются гражданским правом:
 - а) право на товарный знак
 - б) право на честь, достоинство, деловую репутацию
 - в) пассивное избирательное право
2. Способность своими действиями приобретать и осуществлять гражданские права, создавать для себя гражданские обязанности и исполнять их называется:
 - а) правоспособностью
 - б) деликтоспособностью
 - в) дееспособностью
3. Возрастом наступления полной дееспособности в РФ по общему является:
 - а) 16 лет
 - б) 18 лет

в) 14 лет

4. Какое имущество НЕ считается недвижимым?

- а) земельные участки
- б) воздушные и морские суда
- в) грузовые автомобили
- г) участки недр

5. В триаде правомочий собственника отсутствует:

- а) право владения
- б) право пользования
- в) право хозяйственного ведения
- г) право распоряжения

6. К вещным правам в гражданском праве НЕ относится:

- а) право пожизненного наследуемого владения земельным участком
- б) сервитуты
- в) право оперативного управления имуществом
- г) право на свободное занятие предпринимательской деятельностью

7. Потребитель, которому был продан товар ненадлежащего качества, лишен права по своему выбору потребовать:

- а) безвозмездного устранения недостатков товара и возмещения расходов на их устранение
- б) соразмерного уменьшения покупной цены
- в) компенсацию морального вреда, причиненного приобретением недоброкачественного товара независимо от вины продавца
- г) замены на товар аналогичной марки (модели, артикула)
- д) замены на такой же товар другой марки с соответствующим пересчетом цены
- е) расторжения договора купли-продажи и возврата уплаченной цены товара

Раздел 2. Тема 4. Наследственное право

Вопросы:

1. Понятие, предмет, метод, принципы, источники наследственного права.
2. Наследование по завещанию.
3. Наследование по закону.
4. Приобретение наследства. Отказ от наследства.
5. Виды исков о наследстве.

Задания:

1. Подготовить словарь юридических терминов по наследственному праву.

Тестовые задания:

1. При отсутствии завещания наследование регулируется положениями:

- а) СК РФ
- б) УК РФ
- в) ГК РФ
- г) ГПК РФ

2. Не входят в состав наследства:

- а) имущественные права и обязанности
- б) ценные бумаги
- в) права и обязанности, неразрывно связанные с личностью наследодателя
- г) вещи, имущественные и неимущественные права и обязанности

3. Основанием возникновения наследования по закону является:
- а) наличие родства с наследодателем
 - б) относимость степени родства наследника к определенной очереди наследников, призываемых к принятию наследства
 - в) завещание, составленное наследодателем
 - г) все указанное в п. «а» и «б»
4. В роли наследодателя могут выступать:
- а) физические лица
 - б) юридические лица
 - в) муниципальные образования
 - г) международные организации
5. Не имеют права на составление завещания граждане:
- а) недееспособные и ограниченно дееспособные
 - б) находящиеся под патронажем
 - в) эмансипированные
 - г) несовершеннолетние, вступившие в брак

Раздел 2. Тема 5. Трудовое право

Вопросы:

1. Понятие, предмет, метод, система и источники трудового права.
2. Трудовой договор.
3. Рабочее время и время отдыха.
4. Дисциплина труда.
5. Трудовые споры.

Задания:

1. Подготовить словарь юридических терминов по трудовому праву.

Тестовые задания:

1. Одна из отраслей российского права, призванная регулировать отношения между работодателем и работником по поводу использования способностей работника к труду называется:
 - а) трудовое право
 - б) гражданское право
 - в) административное право
2. Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать:
 - а) 40 часов в неделю
 - б) 45 часов в неделю
 - в) 35 часов в неделю
3. Какой вид отдыха НЕ предусмотрен российским трудовым законодательством:
 - а) перерывы в течение рабочего дня (смены)
 - б) ежедневный (междусменный) отдых
 - в) перерывы на социальную адаптацию
 - г) выходные дни (еженедельный непрерывный отдых)
 - д) нерабочие праздничные дни
 - е) отпуска
4. Какой вид дисциплинарного взыскания отсутствует в Трудовом кодексе РФ:
 - а) замечание

- б) принудительная отработка
- в) выговор
- г) увольнение по соответствующим основаниям

Раздел 2. Тема 6. Семейное право

Вопросы:

1. Понятие, предмет, метод, система и источники семейного права.
2. Брак.
3. Права и обязанности супругов.
4. Права и обязанности родителей и детей.
5. Опекa и попечительство.

Задания:

1. Подготовить словарь юридических терминов по семейному праву.

Темы рефератов и презентаций:

1. Уполномоченный по правам ребенка в Российской Федерации.

Тестовые задания:

1. Брак в Российской Федерации на основании Семейного Кодекса РФ допускается:
 - а) между мужчиной и женщиной
 - б) между лицами любого пола, но это не влечет изменения их имущественного положения
 - в) между мужчиной и несколькими женщинами, если это разрешено законодательством субъекта федерации
2. В соответствии с Семейным Кодексом РФ, супруг, который в период брака осуществлял ведение домашнего хозяйства и не имел самостоятельного дохода:
 - а) не принадлежит право на совместную собственность
 - б) право на совместную собственность принадлежит наравне с другим супругом
 - в) право на совместную собственность принадлежит наравне с другим супругом, только если это предусмотрено брачным договором
3. Какие отношения супругов могут быть урегулированы брачным договором:
 - а) любые отношения по соглашению супругов
 - б) имущественные отношения и личные неимущественные отношения, если это не выходит за рамки, предусмотренные Конституцией РФ
 - в) исключительно имущественные отношения
4. В случае, когда оба супруга, имеющие несовершеннолетних детей, согласны на расторжение брака, оно производится:
 - а) органом ЗАГС
 - б) судом
 - в) органом ЗАГС или судом по усмотрению супругов
5. Родители (один из них) НЕ могут быть лишены родительских прав, если они:
 - а) уклоняются от выполнения обязанностей родителей, в том числе при злостном уклонении от уплаты алиментов
 - б) злоупотребляют своими родительскими правами
 - в) являются больными хроническим алкоголизмом или наркоманией
 - г) в течение длительного времени не имеют достаточных средств для обеспечения ребенка на уровне прожиточного минимума
 - д) совершили умышленное преступление против жизни или здоровья своих детей/супруга

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине
«Основы проектной деятельности и командной работы»**

Раздел 1. Теоретические аспекты командной работы

Тема 1. Особенности неформальных и формальных организационных структур

Вопросы к семинарскому занятию

1. Понятие социальной группы. Классификация групп. Групповые характеристики.
2. Формальные группы (организации), их типы и особенности.
3. Развитие, механизм образования формальных и неформальных организаций.
4. Понятие неформальных групп (организаций). Классификация и характеристики неформальных групп.
5. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.
6. Психологические аспекты формирования формальной и неформальной организации.
7. Социально-психологические особенности коллектива.
8. Функции лидера и руководителя. Значение лидера в управлении организацией

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Southwest Airlines – авиакомпания, успех которой основывается на стратегии, принципиально отличной от действий ее конкурентов. Образованная в конце 1980-х гг., она ориентировалась на недорогие, непритязательные, частые, короткие рейсы, без разделения на классы. Зато на них царила весьма непринужденная атмосфера. Большинство аналитиков приписывают достижения *Southwest Airlines* ее основателю и исполнительному директору Гербу Келлегеру, однако сам он, скорее всего, скажет, что успехи компании связаны с ее сотрудниками, которые умеют сохранять дух победителей в условиях самой жесткой конкуренции.

Бизнес и корпоративная культура *Southwest Airlines* основывается на трех основных принципах: все внимание – покупателю, делегирование полномочий и участие всех работников в процессе принятия решений, улучшение деятельности при любой возможности. И это не только слова. Возьмем, например, агента из службы сервиса, который помог одному из пассажиров, когда тот, находясь уже на грани паники, отчаянно пытался зарегистрировать свою собаку на калифорнийский рейс. Но *Southwest* не занимается перевозкой животных, так что пассажир вполне мог вообще не улететь. Агент предложил клиенту на время приютить его четвероногого друга у себя дома на две недели! Результат – испорченный газон во дворе дома агента, но чрезвычайно довольный клиент.

Как удается этой организации внушать работникам всех уровней такую готовность к действию, к принятию решений, принятию риска, одним словом, к лидерству? Корпорация относится к работникам точно так же, как к пассажирам, т. е. уделяет огромное внимание удовлетворению их потребностей, поддерживает решения, которые они принимают. Либби Сартэйн, вице-президент по человеческим ресурсам, описывает культуру *Southwest* как «...позволяющую избегать жалоб и поддерживать в людях отличное настроение». Бюрократия (формальные правила и процедуры) сведена к минимуму. В процессе обслуживания клиентов работники могут «делать все, что они считают правильным».

Да, приоритеты компании не в соблюдении принципов иерархии, а в нарушении правил (в хорошем смысле слова). Но это не все. В *Southwest Airlines* тщательно отбирают и обучают работников законам ее культуры. «Компания воспитывает в сотрудниках гордость за свою работу и чувство собственников», – продолжает Л. Сартэйн. Первые шаги к успеху начинаются с процесса отбора работников, когда выбираются люди, способные целиком посвятить себя делу команды.

Начиная с самого первого дня работы в компании, сотрудники включаются в непрерывный процесс обучения. «В *Southwest Airlines* лидерство начинается с того момента, когда человек впервые открывает двери компании. Мы не считаем лидерами только руководителей более-менее высоких уровней. По сути, наша культура позволяет вообще обойтись без высокопоставленного высокомерия. Мы ведь работаем как одна большая команда, – утверждает Л. Сартэйн, – и поэтому учим людей быть лидерами с того самого момента, как они узнают, что приняты на работу. На вакантные должности мы берем только "наших" людей, и у человека всегда есть возможность развиваться».

Корпоративная культура *Southwest Airlines* развивает в людях чувство гордости, собственности и приверженности своей работе, причем не только внутри компании, но и вообще в жизни. У сотрудников *Southwest* всегда есть возможность проявить себя, и не обязательно на рабочем месте. Шерри Фелпс говорит, что «...вы делаете свою работу такой, какой хотите». А чтобы чувство собственника не оставалось лишь чувством, компания с самых первых дней предлагает работникам планы участия в прибылях и акциях. Таким образом, действия работников по сокращению расходов непосредственно влияют на уровень их личных доходов и прибыли компании. «Мы говорим своим людям, что ценим гибкость», – объясняет Г. Келлегер. А если учесть, что даже директор не может предвидеть все возникающие при перевозке миллионов пассажиров проблемы, работников необходимо учить, в том числе учить принимать решения. «Мы говорим своим людям: "Эй, заранее все не предусмотреть, так что вы должны уметь справляться сами. Будете принимать решения – действуйте благоразумно. Мы верим, что вы способны на великие дела. А если что-то пойдет не так, мы вам об этом скажем – без лишней критики и пересудов за спиной"».

Вопросы:

1. Опишите ситуационные факторы и характеристики сотрудников *Southwest Airlines*. Какой стиль лидерства в организации они предполагают?
2. Какие субституты лидерства имеют место в *Southwest Airlines*?
3. Вспомните свое прошлое место (места) работы. Как бы вы охарактеризовали принятые в этих организациях стили руководства? Как они соотносятся со стилем лидерства в *Southwest Airlines*? Какое влияние оказывали эти различия на вашу работу?

Тема 2. Психологические особенности командообразования

Вопросы к семинарскому занятию

1. Основные аспекты понятия "команда".
2. Развитие команды.
3. Виды групп, сформированных в команды. Этапы командообразования.
4. Психологические факторы командообразования.
5. Процессы фазы распада команды.
6. Распределение функциональных и командных ролей.
7. Состав команды проекта.

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Запишите несколько ваших личных ассоциаций, связанных с понятием «команда». Проанализируйте полученный список. Какие ассоциации имеют отношение к вашей профессиональной или учебной деятельности? Какими качествами должна обладать, на ваш взгляд, идеальная команда, команда вашей мечты? Дайте определение такой команды. Не каждая группа становится командой или коллективом. Произойдет это или нет, зависит от многих факторов. Перечислите основные факторы, влияющие на формирование вашей команды. Охарактеризуйте одну из формальных групп, членом, который вы в настоящее время являетесь (учебная группа, подразделение в организации и т. п.).

На заводе компании Л. О. Smith в Милуоки работники изнывали от скуки, ведь каждые 20 секунд им приходилось повторять одни и те же однообразные движения. Сварка, клепка – и часть кузова автомобиля или грузовика отправляется на заводы General Motors. GM передала часть своего производства другим фирмам, к числу которых относится и Smith, а позже заставила их снизить отпускные цены.

Испытывая жесткие ограничения по ресурсам, в Smith в рамках перехода к командной организации труда попробовали применить программу кружков качества. Качество улучшилось, но профсоюз отказался сотрудничать с фирмой. Правда, по мере распространения команд во многих других фирмах председатель профсоюза Б. Блэкман сменил гнев на милость. Профсоюз настаивает на том, чтобы в команде было от пяти до семи человек, чтобы они периодически могли меняться работой и выбирать лидера. Руководство Smith согласилось с требованиями профсоюза и передало контроль над производственным процессом в руки рабочих. Существенно уменьшилось соотношение менеджеров и сотрудников – от 1:10 до 1:34.

Руководство компании не торопится с распространением команд, поскольку считает, что работники должны проявлять инициативу в их организации, команды должны развиваться самостоятельно, на основе полученного опыта. Так, пользуясь поддержкой профсоюза, Smith трансформировалась из традиционного производственного предприятия с суровыми условиями труда и враждебными отношениями между менеджментом и сотрудниками в новую культуру, характеризующуюся участием работников в управлении. Еще не все проблемы разрешены, завод пока не достиг проектных показателей производительности. Но наблюдатели уверены, что старая система производства успешно заменена новой, более конкурентоспособной.

Вопросы:

1. Согласны ли вы с тезисом о том, что команды должны формироваться по инициативе рядовых сотрудников?
2. В чем может состоять следующий направленный на формирование новой корпоративной культуры шаг менеджмента Л. О. Smith?

Раздел 2. Приемы управления работой проектных команд

Тема 3. Планирование деятельности команды

Вопросы к семинарскому занятию

1. Планирование. Процедуры планирования.
2. Этапы планирования деятельности.
3. Определение направлений достижения намеченной цели.
4. Составление долгосрочного плана.
5. Оперативное календарное планирование.
6. Контроль исполнения работы в команде.
7. Ситуационный анализ. Этапы ситуационного анализа.

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Руководители компании *Mutual of New York (MONY)* приняли решение о переводе операционного подразделения фирмы из Манхеттена в графство Ветчестер. Предпринятый шаг сулил *MONY* огромную экономию, несмотря на то, что ее штаб-квартира оставалась в Нью-Йорке.

Положение с человеческими ресурсами в Ветчестере во многом отличалось от ситуации в Манхеттене. Благодаря масштабной специальной программе, более половины из 1 тыс. работников, необходимых для нового операционного подразделения, должны были переехать в Ветчестер. Но на новом месте *MONY* окружали куда более сильные, чем она сама, соседи – *IBM, General Foods, PepsiCo, Reader's Digest*. Для того чтобы привлечь квалифицированных специалистов, компании необходимо было проявить немалую изобретательность.

В этих непростых условиях менеджеры *MONY* решили прибегнуть к нетрадиционным методам привлечения кадров, предложив кандидатам гибкий график работы, разделенные ставки, возможность выбора рабочих мест, помощь в уходе за детьми. Согласно гибкому графику, каждый отдел должен был выполнять основную работу в обычные часы с 8:30 до 16:30, но отдельным работникам позволялось выбирать удобные для них часы с 7:30 до 21:00. Более 20 человек получили право занимать вдвоем одну ставку. Занятым неполный рабочий день предоставлялись пропорциональные трудовому вкладу льготы и пособия. Выбор рабочего места давал возможность часть дня работать дома. Специалистам, работающим на компьютерах, предоставлялась полная свобода в выборе рабочего графика – они могли работать в любое время суток. Помощь в уходе за детьми включала предоставление шестимесячного неоплачиваемого отпуска и гарантировала сохранение рабочего места по его окончании.

Девиз *MONY* – что хорошо для человека, то хорошо для бизнеса. Высшее руководство и специалисты по ЧР верят, что избрали верную политику для привлечения и удержания квалифицированных и производительных работников.

Вопросы:

1. Насколько оправдана политика *MONY* по подбору и сохранению рабочей силы?
2. Хотелось бы вам работать в операционном подразделении *MONY*?
3. Какие дополнительные меры могла бы предпринять компания *MONY* для привлечения и удержания работников?

Тема 4. Организация проектных команд

Вопросы к семинарскому занятию

1. Принципы создания команды проекта.
2. Подходы к формированию команды.
3. Методы формирования команды проекта.
4. Состав команды проекта.
5. Требования к менеджерам проекта.
6. Основные типы распределения функций в команде.
7. Командный стиль управления в больших и малых коллективах.
8. Идея командных методов работы.

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Главный специалист г-н Мейер дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Хорнеман и К» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками.

Работники производственного отдела, задерганные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство г-ну Мейеру, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Вопросы:

1. Назовите виновников создавшегося положения.
2. Осознал ли свою ошибку г-н Мейер?
3. Что, по вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

Тема 5. Особенности мотивации команды проекта

Вопросы к семинарскому занятию

1. Механизмы формирования мотивов. Анализ этапов процесса мотивации.
2. Структура деятельности, потребность, мотив, мотивация, стимул, развитие личности. Мотивация в деятельности человека.
3. Концепции мотивации. Концепция системы трудовой мотивации.
4. Мотивация на разных этапах проекта.
5. Стратегии поддержания мотивации.

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Ситуация 1

Вы – руководитель организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный механик поручил работу на ней молодому перспективному специалисту. Но эта машина ранее была обещана пожилому, опытному водителю, которого такое решение возмутило. Пожилой водитель поставил директора перед выбором: или ему отдадут машину, или он уходит из организации. Ваши действия?

Ситуация 2

Один из ваших сотрудников говорит вам: «Что же касается снижения моих результатов работы, о котором вы мне сейчас говорили, вы всегда чем-то в отношении меня недовольны. К чему же мне тогда стараться?» Вы говорите: _____

Ситуация 3

Два руководителя разговорились о том, как они дают указания подчиненным. Первый: «Главное – что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого форму выражения». Второй: «Может быть, у тебя народ такой необидчивый. А мне постоянно приходится продумывать, как с кем лучше поговорить». Позиции какого руководителя вы отдадите предпочтение и почему?

Тема 6. Особенности управления персоналом команды

Вопросы к семинарскому занятию

1. Основные принципы управления персоналом команды.
2. Система управления персоналом проекта, ее параметры.
3. Требования к менеджеру по персоналу в команде проекта.
4. Анализ проектной команды как специфического человеческого ресурса. Особенности поведения человека.
5. Стратегия формирования команды проекта.
6. Специфика кадрового планирования команды. Анализ привлечения, отбора и оценки персонала проекта. Источники привлечения персонала. Методики оценки персонала. Обучение и развитие персонала проекта. Рекомендуемые формы обучения

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Ситуация 1

Вы – заместитель начальника отдела, все сотрудники которого – женщины. В силу своего характера или по каким-то другим причинам вы не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает вам занять отдельный кабинет, но это будет затруднять вашу работу, так как вам необходима информация, поступающая от остальных сотрудников отдела. Как вы поступите?

Ситуация 2

Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее: • посетители устраивают ассортимент; • посетители довольны качеством приготовленной пищи; • им нравится качество обслуживания и вежливость персонала; • тем не менее посетители не хотели бы прийти в это кафе еще раз в связи с тем, что персонал кафе плохо относится друг к другу, работники грубо разговаривают между собой, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу, свою организацию. Какие действия должен предпринять директор заведения для сплочения коллектива, становления благоприятной психологической атмосферы?

Ситуация 3

Коллега, с которым вам приходится тесно сотрудничать, в последнее время находится «не в форме», делая множество ошибок. Некоторое время вы исправляете ошибки сами. Наконец, вашему терпению наступает предел. Вы говорите: _____

Ситуация 4

На сборочном конвейере освободившееся место заняла молодая работница. Она прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы ее новых подруг, но пока не может трудиться так, как остальные члены бригады, задерживая передачу деталей. Работницы стали нервничать, в бригаде начались ссоры. Что должен предпринять мастер?

Тема 7. Организационная культура команды

Вопросы к семинарскому занятию

1. Организационная культура: основополагающие аспекты.
2. Организационный климат.
3. Команда как объект управленческой деятельности. Типы управления командой.
4. Связь организационных культур, управленческих форм и типов совместной деятельности.
5. Средства поддержания организационной культуры в команде.
6. Типы обрядов компании. Влияние организационной культуры на эффективность работы компании.

Практико-ориентированные задания

Деловая игра «Социально-психологический климат в коллективе»

Цель деловой игры – закрепление теоретических знаний и отработка практических приемов анализа социально-психологических отношений в трудовом коллективе (Приложения 1–8).

Порядок проведения деловой игры

1. Введение в игру. Преподаватель совместно со студентами уточняет содержание понятия «трудовой коллектив», характеризует факторы, определяющие жизнеспособность коллектива, методы анализа социально-психологических отношений.

2. Разделение группы на две команды и распределение преподавателем ролей внутри команд, определение общих задач команд.
3. Изучение участниками игры ситуаций, приведенных на социограммах (рис. 1 и 2).
4. Обсуждение ситуаций в командах, выработка группового мнения, позиций отдельных экспертов.
5. Игровой процесс. Участники команд анализируют социально-психологические отношения в рассматриваемых коллективах, предлагают меры их совершенствования (анализ выполняется на основе изучения социограмм, включая расчеты показателей, характеризующих социально-психологические отношения в трудовых коллективах: коэффициенты сплоченности – в бригадах и на участке, положительный статус бригадиров, мастеров, отдельных рабочих).
6. Подведение итогов игры. Преподаватель анализирует позиции команд и экспертов, оценивает исполнителей ролей, обосновывает оптимальный вариант или возможные варианты решения ситуационной задачи.
7. Общая дискуссия в учебной группе.

Производственная ситуация

Характер взаимоотношений внутри двух трудовых коллективов показан на социограммах (см. рисунки). Каждый коллектив состоит из двух строительных бригад. Бригада 1 и бригада 2 в каждом коллективе связаны единым технологическим процессом возведения одного строительного объекта.

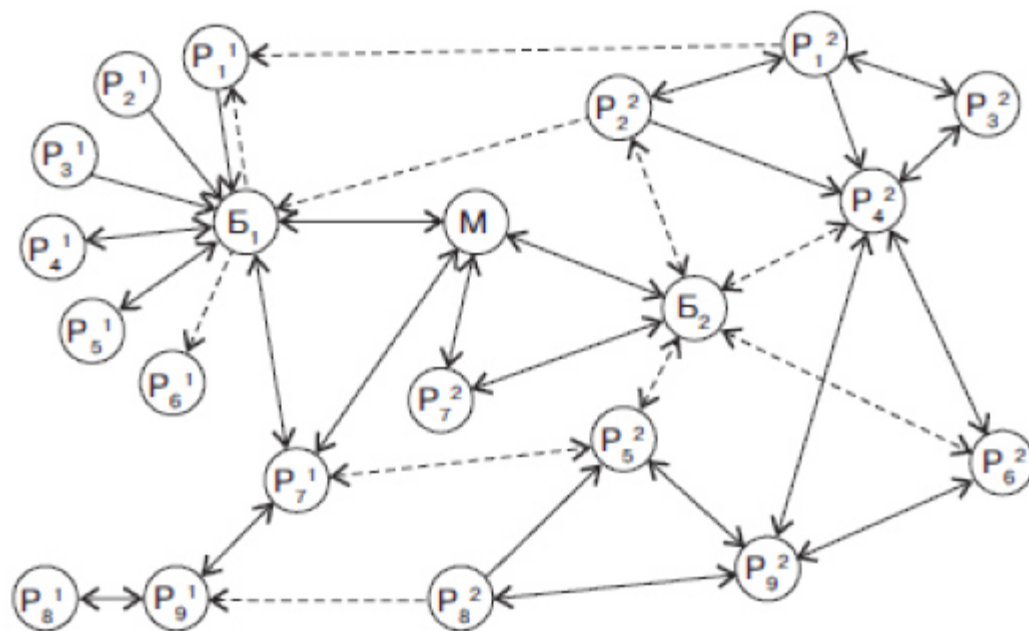


Рис. 1. Социограмма трудового коллектива А

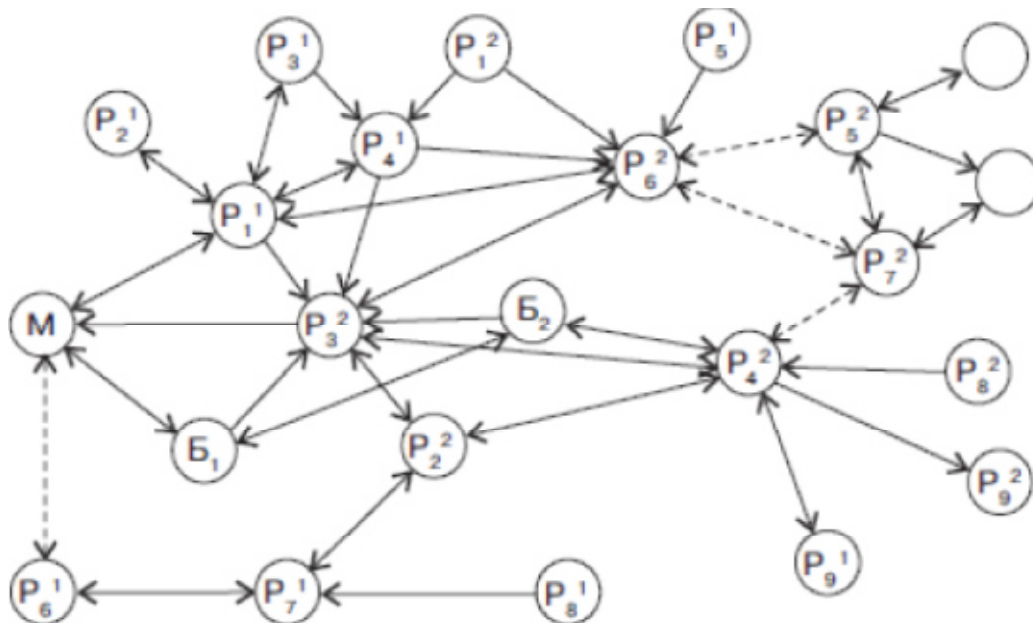


Рис. 2. Социограмма трудового коллектива Б

М – мастер участка;

Б1 – бригадир первой бригады;

Б2 – бригадир второй бригады;

$P_1^1 - P_1^9$ – рабочие первой бригады;

$P_2^1 - P_2^9$ – рабочие второй бригады;

→ – положительная реакция (симпатия, дружба, уважение) на человека;

↔ – взаимные положительные реакции;

-> – негативная реакция (неприязнь, антипатия, неуважение);

<-> – взаимная негативная реакция;

О – лицо, постороннее по отношению к производственному коллективу Б.

Участники деловой игры

Участники деловой игры делятся на две команды. Каждая команда выбирает руководителя (капитана). Другие члены команд выполняют функции экспертов, анализирующих различные стороны взаимоотношений рассматриваемых трудовых коллективов на участках А и Б.

Участники команд могут распределиться по ролям следующим образом:

1. Руководитель команды (капитан).

Группа экспертов участка А:

2. Руководитель группы.

3. Эксперт по бригаде 1.

4. Эксперт по бригаде 2.

5. Эксперт по бригадам и мастеру (формальным лидерам).

6. Эксперт по неформальным лидерам.

Группа экспертов участка Б:

7. Руководитель группы.

8. Эксперт по бригаде 1.

9. Эксперт по бригаде 2.

10. Эксперт по бригадам и мастеру (формальным лидерам).

11. Эксперт по неформальным лидерам.

Постановка задач участникам деловой игры

1. Проанализировать социограммы коллективов участков А и Б и сделать выводы:
 - а) о психологическом климате в коллективе и степени авторитета формальных лидеров (мастеров и бригадиров);
 - б) о взаимоотношениях между бригадами и внутри каждой из них с точки зрения возможности достижения коллективных целей;
2. Построить социометрические матрицы, определить коэффициенты сплоченности для бригад и участков, прокомментировать их.
3. Выявить неформальных лидеров, определить для них коэффициенты престижности (положительный статус индивида).
4. Выработать рекомендации, которые позволили бы устранить найденные отрицательные явления и способствовали бы установлению более гармоничных отношений в рассматриваемых трудовых коллективах.

Подготовка к игре

Для облегчения и углубления анализа на основе социограмм эксперты должны построить социометрические матрицы бригад и участников, рассчитать коэффициенты сплоченности коллективов, определить коэффициенты престижности (положительный статус индивида) для формальных лидеров – мастеров и бригадиров, а также для неформальных лидеров. Подготовка к игре предусматривает также разделение группы на две команды, назначение руководителей (капитанов) команд, распределение ролей внутри команд, определение правил и порядка проведения игры, а также подведения ее итогов.

Правила игры

Обоснованность, оригинальность, глубина, нестандартность доводов и предложений участников игры оцениваются преподавателем (от 2 до 5 баллов). Побеждает та команда, а также группа экспертов или эксперты в отдельности, которые наберут наибольшее количество баллов.

Приложение 1

Социально-психологические отношения в первичном трудовом коллективе

Для изучения психологического климата и сплоченности первичного производственного коллектива (бригады), а также для разработки основных мероприятий по усилению влияния первичных коллективов на эффективность труда используются методы социометрии, полярных профилей и групповых оценок.

Эти методы позволяют:

- 1) описать общую социально-психологическую обстановку в исследуемом коллективе;
- 2) проанализировать характер взаимосвязей членов коллектива, выявить наличие неформальных лидеров;
- 3) дать характеристику стиля отношений в производственной группе как по горизонтали, так и по вертикали (между рядовыми рабочими и бригадиром, мастером);
- 4) проанализировать деятельность бригадира, мастера с точки зрения социально-психологической эффективности и составить соответствующие рекомендации.

Применение социометрии основано на принципах опроса. Членов группы спрашивают, с кем бы им более всего хотелось работать вместе, отдыхать, участвовать в той или иной деятельности. *Наиболее важными для рабочих коллективов являются контакты, возникающие на основе совместного решения трудовых задач.* Деловые контакты затрагивают сферу официальных взаимоотношений и регулируются официально установленными нормами, правилами, положениями и инструкциями. Критерии, сформулированные для изучения деловых взаимоотношений, называются *производственными*. Примером такого критерия может служить вопрос «С кем из членов вашего коллектива вы хотели бы совместно работать?» («С кем бы вы не хотели совместно работать?»).

В каждом конкретном случае выбор критериев и их формулировка должны определяться задачами исследования и спецификой группы: возрастом участников, их составом, профессиями, характером деятельности. Целесообразно применять не более 7–8 критериев. Критерии заносятся в специальную социометрическую карточку.

Приведем пример заполнения социометрической карточки.

Социометрическая карточка

С целью исследования социально-психологических условий в вашем коллективе просим заполнить данную карточку. Если вы затрудняетесь или не желаете дать прямые ответы, воспользуйтесь шифром: дайте свои ответы, проставив порядковые номера, соответствующие фамилиям выбранных вами кандидатов, руководствуясь прилагаемым списком.

№ пп.	Вопросы-критерии	Ответы (№ фамилий выбранных кандидатов)
1	С кем бы вы более всего хотели совместно работать в одной бригаде?	
2	С кем бы вы более всего не хотели работать в одной бригаде?	
3	И др.	

Число фамилий по каждому критерию и вопросу можно ограничивать или не ограничивать. Социометрия с ограничением выбора обычно используется в значительных по объему группах – от 15 до 50 человек, а также в межгрупповых опросах. При этом величина ограничения должна позволить выбрать не менее 20–30 % фамилий работников. Так, для группы численностью 25 человек это ограничение должно составлять не менее пяти. Если вводится ограничение, то это оговаривается в инструкции по заполнению социометрических карточек.

Социометрический опрос можно проводить фронтально, когда все испытуемые заполняют карточки одновременно (на рабочем месте или в красном уголке и пр.), или индивидуально, когда каждый испытуемый заполняет карточку в удобной для него обстановке. Однако в любом случае заполнение карточки должно быть строго самостоятельным, исключаящим подсказки со стороны. Целесообразно поручать социометрический опрос специалисту.

Обработка данных социометрического опроса проводится по каждому критерию в отдельности. В качестве примера приведем таблицу (социоматрицу) по критерию «С кем вы более всего хотели бы работать?» (опрос произведен в группе из шести человек. Социометрия без ограничения выборов). Число полученных выборов – степень и характер развития потребности в общении с членами группы.

Социометрическая таблица

№ пп.	Кто выбирает	Номер выбираемого						Число отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	+	-	Всего
1	А	x	0	+	0	+	0	2	0	2
2	В	-	x	0	-	+	-	1	3	4
3	П	+	0	x	0	+	0	2	0	2
4	С	0	-	0	x	+	0	1	1	2
5	Т	+	+	0	0	x	0	2	0	2
6	Х	0	0	0	0	0	x	0	0	0
Число полученных выборов	+	2	1	1	0	4	0	8		
	-	1	1	0	1	0	1		4	
Всего:			3	2	1	1	4	1		12

Условные обозначения:

+ – положительный статус;

- отрицательный статус;

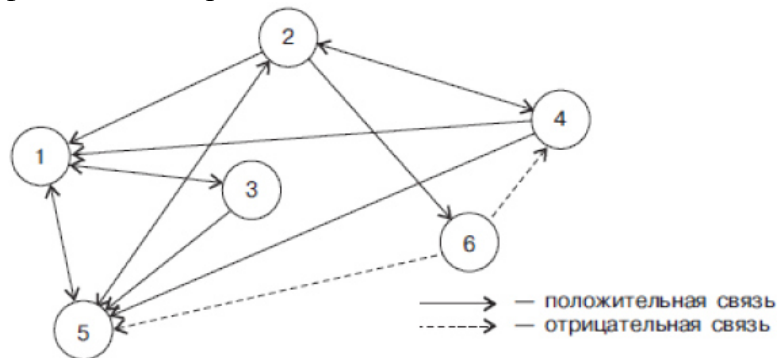
0 – нулевой выбор (безразличие)

В приведенной таблице наибольшей личной притягательностью обладает № 5 – это «неформальный» лидер по критерию совместной работы; нулевой притягательностью обладает № 6 – «изолированный».

Графический метод

Большие возможности для анализа внутриколлективной структуры представляет графический метод. Графическое изображение связей коллектива, устанавливаемых на основе выбора, называется социогаммой (см. рисунок).

Социогамма строится по результатам опроса, занесенным в социоматрицу, и является ее наглядным графическим изображением.



Социогамма группы

Социометрические индексы

Положительный статус i -го индивида:

$$Pi = +V / N - 1.$$

Отрицательный статус i -го индивида:

$$Oi = - V / N - 1.$$

Коэффициент сплоченности группы:

$$K_{\text{спл}} = +V / K = +V [N(N - 1)],$$

где N – общее количество людей в группе;

$+V$ – количество положительных выборов;

$-V$ – количество отрицательных выборов;

K – общее количество взаимосвязей в группе.

Метод полярных профилей

Применяется с целью изучения оценок, которые дают сотрудники друг другу при совместной работе в коллективе. По характеру этих оценок можно судить о деловых и психологических свойствах руководителей и подчиненных. Одного и того же человека в разных группах могут оценивать по-разному. Исследованиями доказано, что чем выше оценивают работники друг друга и своих руководителей и чем больше индивидуальные оценки совпадают с групповой, тем выше морально-психологическое единство группы. Оценки могут быть использованы с целью психологической проверки деловых и психологических качеств членов коллектива.

Процедура оценки состоит в заполнении специальной карточки, вариант которой приводится ниже.

Уважаемый коллега _____

Оцените у коллеги _____ развитие нижеследующих качеств (знаком ×):

Качества	Оценки					Полярные качества
	5	4	3	2	1	
Деловой						Неделовой
Трудолюбивый						Ленивый
Волевой						Безвольный
Технически грамотный						Технически неграмотный
Общительный						Необщительный
И т.д.						И т.д.

Баллами от 5 до 1 оценивается степень проявления качества. Например, при оценке деловитости: 5 – означает очень деловой; 4 – деловой; 3 – средняя оценка; 2 – неделовой; 1 – совершенно неделовой.

Когда опросные листы собраны, необходимо составить матрицу по каждому качеству либо по группе качеств (деловые, волевые и т. д.), затем подсчитать средние баллы для групповой оценки каждого члена группы и, наоборот, – оценки каждого члена, данные остальным. Возможно введение самооценки.

Образец заполнения матрицы приводится ниже. Средняя оценка вычисляется по формуле

$$M = \Sigma t / n,$$

где Σt – сумма оценок; n – число оценок.

На основе средних оценок можно наглядно представить мнение коллектива о каждом его члене и мнение каждого о коллективе.

Качества: деловой – неделовой...

Пример

Кого оценивают	1	2	3	4	Сумма баллов	Средняя оценка группы личностью
Кто оценивает	А	Б	И	П		
1. А	—	4	3	3	10	3,3
2. Б	4	—	3	3	10	3,3
3. И	4	5	—	2	11	3,6
4. П	4	5	4	—	13	4,3
Сумма баллов	12	14	10	8		
Средняя оценка личности группой	4,0	4,6	3,3	2,6		

Метод групповых оценок

Служит для получения показателей уровня развития отдельных качеств личности или производственной группы. Метод обладает рядом достоинств:

- 1) позволяет увидеть производственную группу «изнутри» глазами членов этой группы;
- 2) при большом количестве оценок (свыше 20), полученных от членов группы, возможные случайности отдельных ответов стираются и в суммарных оценках проявляется определенная закономерность; математическая обработка оценок позволяет установить в достаточной степени достоверные и объективные сведения;
- 3) позволяет получить сравнимые данные, выраженные в единой системе коэффициентов, а также сравнивать разнородные и разновеликие производственные группы.

Для применения метода групповых оценок необходимо разработать в анкетах оценочные вопросы.

Приведем пример.

Оцените по пятибалльной системе, в какой степени развиты у членов вашей бригады перечисленные ниже качества:

Качества	Оценки					
	5	4	3	2	1	0
Сплоченность						
Взаимная требовательность						
Взаимоуважение						
Любовь к специальности						
И т.д.						

Условные обозначения:

5 – развито очень сильно;

4 – развито сильно;

3 – развито средне;

2 – развито слабо;

1 – развито очень слабо;

0 – отсутствует.

После заполнения анкеты всеми членами группы общегрупповая оценка отдельного качества определяется по формуле

$$Q = \frac{\sum V}{\sum Vt} = \frac{\sum V}{Vtn},$$

где Q – индекс групповой оценки качества;

V – оценка в баллах отдельного ответа по данному вопросу;

$\sum V$ – сумма баллов, полученная по данному вопросу в группе в целом;

n – число ответивших на данный вопрос членов группы;

Vt – максимальный балл данной оценочной шкалы;

$\sum Vt$ – максимальное (идеальное) для данной группы количество баллов, принимаемое за единицу.

Индекс Q выражается в долях единицы с точностью до 0,01. Естественно, что рекомендуемые приемы анализа могут служить лишь одним из многих подходов и критериев объективности выбора (назначения) руководителей низового звена (бригады).

Приложение 2

Матрица распределения ролей участников и подведения итогов деловой игры

9	P ¹ ₉											!			
10	Б ₁												!		
Число полученных выборов	+														
	-														
Всего:															

Социоматрица второй бригады

№ п/п	Кто выбирает?	Кого выбирают?										Число отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	-	всего
1	P ² ₁	!												
2	P ² ₂		!											
3	P ² ₃			!										
4	P ² ₄				!									
5	P ² ₅					!								
6	P ² ₆						!							
7	P ² ₇							!						
8	P ² ₈								!					
9	P ² ₉									!				
10	Б ₂										!			
Число полученных выборов	+													
	-													
Всего:														

Приложение 6

Социометрические таблицы бригад участка Б

Социоматрица первой бригады

№ п/п	Кто выбирает?	Кого выбирают?										Число отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	-	всего
1	P ¹ ₁	!												
2	P ¹ ₂		!											
3	P ¹ ₃			!										
4	P ¹ ₄				!									
5	P ¹ ₅					!								
6	P ¹ ₆						!							
7	P ¹ ₇							!						
8	P ¹ ₈								!					

9	P^1_9										!					
10	B_1												!			
Число полученных выборов	+															
	-															
Всего:																

Социоматрица второй бригады

№ п/п	Кто выбирает?	Кого выбирают?										Число отданных выборов				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	-	всего		
1	P^2_1	!														
2	P^2_2		!													
3	P^2_3			!												
4	P^2_4				!											
5	P^2_5					!										
6	P^2_6						!									
7	P^2_7							!								
8	P^2_8								!							
9	P^2_9									!						
10	B_2												!			
Число полученных выборов	+															
	-															
Всего:																

Приложение 7

Матрица показателей социально-психологических отношений на участке А

№ п/п	Объект, для которого рассчитывают показатели	Показатели социально-психологических отношений				
		коэффициент сплоченности, K_c	положительный статус индивида на участке, $P_c(Y)$	положительный статус индивида в бригаде, $P_c(J)$	отрицательный статус индивида на участке, $O_c(Y)$	отрицательный статус индивида в бригаде, $O_c(J)$
1	Участок А		X	X	X	X
2	Бригада 1		X	X	X	X
3	Бригадир 1	X				
4	1-й рабочий	X				
5	2-й рабочий	X				
6	3-й рабочий	X				
7	4-й рабочий	X				
8	5-й рабочий	X				
9	6-й рабочий	X				
10	7-й рабочий	X				
11	8-й рабочий	X				
12	9-й рабочий	X				
13	Бригада 2		X	X	X	X
14	Бригадир 2		X	X	X	X

15	1-й рабочий	X				
16	2-й рабочий	X				
17	3-й рабочий	X				
18	4-й рабочий	X				
19	5-й рабочий	X				
20	6-й рабочий	X				
21	7-й рабочий	X				
22	8-й рабочий	X				
23	9-й рабочий	X				
24	Мастер	X				

Приложение 8

Матрица показателей социально-психологических отношений на участке Б

№ п/п	Объект, для которого рассчитывают показатели	Показатели социально-психологических отношений				
		коэффициент сплоченности, K _c	положительный статус индивида на участке, П _c (Y)	положительный статус индивида в бригаде, П _c (J)	отрицательный статус индивида на участке, O _c (Y)	отрицательный статус индивида в бригаде, O _c (J)
1	Участок А		X	X	X	X
2	Бригада 1		X	X	X	X
3	Бригадир 1	X				
4	1-й рабочий	X				
5	2-й рабочий	X				
6	3-й рабочий	X				
7	4-й рабочий	X				
8	5-й рабочий	X				
9	6-й рабочий	X				
10	7-й рабочий	X				
11	8-й рабочий	X				
12	9-й рабочий	X				
13	Бригада 2		X	X	X	X
14	Бригадир 2		X	X	X	X

15	1-й рабочий	X				
16	2-й рабочий	X				
17	3-й рабочий	X				
18	4-й рабочий	X				
19	5-й рабочий	X				
20	6-й рабочий	X				
21	7-й рабочий	X				
22	8-й рабочий	X				
23	9-й рабочий	X				
24	Мастер	X				

Тема 8. Оценка эффективности и проблемы управления проектными командами

Вопросы к семинарскому занятию

1. Эффективность работы команд. Эффективность команды.
2. Общие факторы, влияющие на эффективность работы команды.
3. Психологические и непсихологические критерии эффективности деятельности команд. Причины неэффективности работы команд.
4. Совместимость групповых и индивидуальных ожиданий руководителя в процессе реализации проекта. Приемы оптимизации работы команд. Качества эффективной команды.
5. Продуктивность эффективных команд. Оценка эффективности команды.

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Нэнси – член команды, которая разрабатывает новый продукт под названием «Лоперамид» – жидкое лекарство от диареи для тех, кто не может принимать таблетки (младенцев, детей постарше и пожилых людей). В «Лоперамиде» содержится в 44 раза больше сахараина, чем допускалось по нормам Управления по контролю за продуктами и лекарствами для пищевых продуктов, но каких-либо положений о предельном содержании сахараина в лекарствах не существует.

Нэнси была единственным медицинским работником из семи членов команды. Все они разделяют мнение о необходимости снижения содержания сахараина в лекарстве. На создание новой формулы было отведено три месяца. Но руководство компании оказывает давление на команду, с тем, чтобы она разрешила провести испытания препарата со старой формулой. После горячих дебатов все члены команды, кроме Нэнси, проголосовали за тестирование. На это Нэнси сказали, что отстранят от проекта, понизят в должности и будут считать неспособной к работе в команде вообще и с сотрудниками отдела маркетинга в частности. Нэнси ответила, что каких-либо данных о том, что сахарин причинит ущерб потенциальным потребителям «Лоперамида», не существует, но она настаивает на необходимости корректных тестов.

Вопросы:

1. Охарактеризуете поведение Нэнси?
2. Как она должна себя вести, будучи членом команды?
3. Владеет ли Нэнси способностью эффективно организовывать работу команды?

Тема 9. Управление конфликтами в проектных командах

Вопросы к семинарскому занятию

1. Виды конфликтов. Причины возникновения конфликтов в процессе работы проектных команд.
2. Формы поведения в конфликте.
3. Диагностика индивидуальной и групповой конфликтности.

4. Внутрличностные конфликты.
5. Способы урегулирования конфликтов. Профилактика конфликтов.

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа - придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Вопросы:

1. Каков характер задания поступил программисту? Почему задание было отменено непосредственным начальником? Как должен был поступить инженер-программист?
2. В чем заключается причина конфликта?
3. Как выйти из данного конфликта?

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации студентов по дисциплине Основы самоорганизации и самообразования

Тема 1. Сущность и содержание самоорганизации и самообразования

Вопросы

1. Цель и задачи дисциплины, ее связь с другими науками.
2. Требования, предъявляемые к менеджеру должностной инструкцией: должен знать, должен уметь.
3. Основные функции самоменеджмента: формулирование и постановка цели; планирование своей деятельности; принятие решений; самоорганизация; самомотивация; самоконтроль.
4. Техника самоменеджмента: рабочие приёмы, методы; достигаемый результат.
5. Планирование: основные подходы к управлению карьерой.
6. Планирование: основные характеристики образа будущего управленческого пути.
7. Планирование карьеры.
8. История развития персонального менеджмента в России и за рубежом.

Практические ситуации

Ситуация 1

В Ваш «дружный» коллектив приходит «новичок». Он считается прекрасным специалистом, и его качества соответствуют большинству наилучших качеств менеджера. С течением времени это подтверждается, но выясняется, что при выполнении срочных заданий, требующих высокой организованности и пунктуальности, качество его работы снижается. Вы приглашаете его на беседу и говорите: ...

Ситуация 2

Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать. Но тем не менее он отличный профессионал в своей деятельности. Как Вы разрешите данную ситуацию?

Ситуация 3

Вам предложено заполнить анкету, посвященную преимуществам самоменеджмента. Какие из этих преимуществ наиболее важные и как в наибольшей степени оказывают влияние на формирование жизненной цели менеджера? Что Вы запишете в качестве определения в графу «Организованность»?

Свой ответ аргументируйте.

Ситуация 4

Исходя из модели качеств менеджера искусство персонального менеджмента, управления собственной жизнедеятельностью складывается из семи блоков

качеств (табл.1). Перечислите эти блоки и дайте краткую характеристику каждого из них.

Контрольные тесты

1. Под самоменеджментом традиционно понимают:
 - а) усилия менеджера по совершенствованию своей деятельности
 - б) фейсбилдинг
 - в) построение деловой карьеры
 - г) проектирование рабочего времени
2. Самоменеджмент – это:
 - а) умение проводить собрания
 - б) организация рабочего места
 - в) организация личной работы руководителя
3. Самоменеджмент – это:
 - а) саморазвитие индивида - менеджера или организационная наука управления самим собой
 - б) целенаправленное применение методов и приемов менеджмента в повседневной жизнедеятельности для того, чтобы наилучшим образом использовать свое время и собственные способности, сознательно управлять течением своей жизни, умело преодолевать внешние обстоятельства, как на работе, так и в личной жизни
 - в) процесс управления другими людьми
4. Персональный менеджмент (самоменеджмент) – это:
 - а) индивидуальная технология использования рабочего времени
 - б) последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время
 - в) эффективное управление организацией
5. Назовите функции самоменеджмента:
 - а) постановка цели
 - б) планирование
 - в) принятие решений
 - г) организация
 - д) контроль
 - е) проектирование
6. Самодисциплина – это:
 - а) обязательность, умение держать слово
 - б) пунктуальность, точность исполнения
 - в) собранность
 - г) чувство ответственности
 - д) умение принимать коллективные решения
7. Техника личной работы – это:
 - а) умение организовать рабочее место
 - б) умение работать с информацией
 - в) умение планировать свои дела
 - г) умение делегировать полномочия

- д) коллективное решение
- 8. Современный менеджер по персоналу должен уметь:
 - а) планировать личную работу
 - б) организовать свое рабочее место
 - в) работать с информацией
 - г) выступать публично
 - д) начислять заработную плату
- 9. Современный менеджер должен уметь:
 - а) управлять своими эмоциями
 - б) формулировать жизненные цели
 - в) анализировать эффективность использования своего времени и находить резервы его оптимизации
 - г) оформлять работника при найме на должность
- 10. К повышению эффективности менеджмента относится:
 - а) степень достижения целей организации
 - б) соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов
 - в) увеличение количества произведенной продукции и услуг
 - г) увеличение времени работы сотрудников
- 11. Эффективность менеджмента может постоянно повышаться:
 - а) но только в том случае, если эта тенденция отслеживается и менеджмент совершенствуется
 - б) нет, изменение эффективности имеет объективно циклический характер
 - в) тенденция изменения эффективности менеджмента соответствует жизненному циклу организации
 - г) изменение эффективности может быть различным, ибо определяется качеством цели и средств ее достижения
 - д) в период модернизации менеджмента возможно временное снижение его эффективности.

Тема 2 Развитие науки об организации труда

Вопросы

1. Мотивы и потребности. Роль потребностей в процессе целеполагания. Иерархия потребностей по А. Маслоу.
2. Постановка целей. Сущность и значение постановки целей. Виды целей: личные, профессиональные, краткосрочные, средне-срочные, долгосрочные.
3. Понятие личной, профессиональной, трудовой карьеры. Влияние личных особенностей на выбор карьеры. Управление карьерой.

Практические задачи

Ситуация 1

Для получения более точной картины о рынке труда Вы обзваниваете ряд фирм города. Вы звоните на фирму, опубликовавшую объявление о потребности в кадрах или конкурсном отборе кандидатов. Вам необходимо получить нужные сведения о фирме, но секретарь не дает полной информации,

а больше интересуется Вашими профессиональными и личными характеристиками.

Вы говорите: ...

Ситуация 2

Ваш друг охотно и подолгу может что-нибудь мастерить, читать журналы об устройстве машин и механизмов, другими словами, он интересуется техникой. Вы же охотно ходите в музеи, театры, очень легко знакомитесь с людьми, Вам не составляет труда убедить сверстников или младших поступать так, а не иначе.

Решая вопрос о поступлении в вуз, Ваш друг уговаривает Вас поступать вместе с ним в технический университет, который находится в Вашем районе. Как Вы поступите?

Ситуация 3

Только что открылась новая вакансия. Она кажется Вам очень заманчивой, хотя у Вас нет опыта в такого рода деятельности. Но так как Вы хорошо себя зарекомендовали, друзья убеждают Вас решиться на это. Вам кажется, что способности позволяют Вам занять эту должность, даже с недостаточным опытом. Как Вы поступите?

Ситуация 4

Вам предлагают повышение. Новая должность выше оплачивается и весьма престижна. Но Вы не знаете, будет ли эта работа доставлять Вам удовлетворение, более того, предполагаете, что не будет. Как Вы поступите?

Ситуация 5

Как известно, на выбор карьеры влияет ряд личных особенностей человека. Письменно сформулируйте 10 черт характера, которыми должен обладать преуспевающий менеджер.

Задания в тестовой форме

1. Цель – это:

- а) желаемое и возможное состояние объекта в будущем
- б) путь для достижения желаемого
- в) желаемое состояние объекта
- г) система мер и действий, направленная на удовлетворение существующей потребности

2. Роль цели в разработке управленческого решения заключается в том, что она:

- а) является критерием эффективности управленческого решения
- б) цель – стратегическая составляющая управленческого решения
- в) цель является основанием для поиска и определения проблемы
- г) цель определяет способы выполнения решения

3. Установите соответствие между наименованием роли менеджера в организации и ее характеристикой:

- 1. Предприниматель
- 2. Устранитель нарушений.
- 3. Ведущий переговоры

- а) отвечает за мотивацию подчиненных и набор, подготовку кадров и сопутствующие этим задачам вопросы
- б) изыскивает возможности улучшения, совершенствования деятельности как внутри самой организации, так и за ее пределами и контролирует разработку определенных проектов
- в) отвечает за представительство организации на всех значимых переговорах
- г) отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью серьезных изменений вследствие нарушений выполнения стратегических и текущих программ действий

4. Такая форма планирования карьеры, как система пожизненно-го найма, распространена в:

- а) Японии
- б) России
- в) любой из развитых стран
- г) США

5. Внутриорганизационная карьера реализуется в трех направлениях:

- а) вертикальная карьера
- б) горизонтальная карьера
- в) центростремительная карьера
- г) финансовая карьера

6. Карьера – это:

- а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека
- б) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии
- в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти

7. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:

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

8. Укажите индивидуальные признаки, имеющие значение при выборе карьеры:

- а) черты характера
- б) профессиональные склонности
- в) способности и опыт г) наличие собственности

9. Что является основным условием успешной карьеры:

- а) правильный выбор профессии
- б) учет конъюнктуры рынка труда
- в) возможности получения образования

10. Что относится к профессиональной карьере:

- а) обучение
- б) профессиональный рост
- в) поддержка индивидуальных профессиональных способностей

г) последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации

11. Что относится к центростремительной карьере:

- а) подъем на более высокую ступень структурной иерархии
- б) перемещение в другую функциональную область деятельности
- в) движение к ядру, руководству организацией

Тема 3 Определение жизненных целей

Вопросы

1. Понятие планирования. Планирование и управление.

2. Виды планов (на несколько лет, годовой, месячный, недельный, дневной).

Содержание и взаимосвязь планов.

3. Принятие решений о приоритетах (принцип Парето, выявление приоритетов с помощью анализа АБВ, реализация решений на основе принципа Эйзенхауэра).

Практические задачи

Ситуация 1

Всложившийся коллектив со своими традициями приходит новый руководитель. Каким образом он должен вести свою работу и разрешать возникающие конфликты:

- а) вести работу, не обращая внимания на споры, конфликты, воздействуя, таким образом, положительно на подчиненных;
- б) попытаться разубедить, привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому;
- в) опираясь на актив, общественные и административные организации, поручит им разрешать возникающие споры, разногласия, конфликты?

Ситуация 2

В новом коллективе Вы столкнулись с такой ситуацией: Ваш подчиненный, подчеркивая свою исключительность, игнорирует Ваши указания или делает все по-своему. Каковы Ваши действия?

Ситуация 3

Прошло всего несколько дней после Вашего назначения на новую должность, и вдруг Вам звонят из профкома и просят выделить пять человек для работ по благоустройству на три дня в подшефный лагерь.

Как Вы поступите:

- а) постараетесь «отбиться» от поручения, ссылаясь на то, что у Вас ехать некому да и работа под угрозой срыва, а это скажется на работе всего предприятия;
- б) вызовете представителя профкома и переложите отбор кандидатов на его плечи;
- в) распорядитесь, чтобы нижестоящие руководители отобрали самых «бесполезных» работников и сообщили Вам их фамилии в качестве кандидатур для поездки;

г) проинформируете всех сотрудников о просьбе профкома предложите выдвинуть свои кандидатуры тем, кто особенно нуждается в отгулах.

Ситуация 4

Вы проработали в отделе после окончания института всего несколько месяцев, и тут Вас вызывает начальник и говорит, что надо поехать к смежникам и помочь им наладить производство нужной для Вашего предприятия продукции. Но вчера Вас вызвали в отдел кадров и предложили поехать на курсы повышения квалификации в Москву. Что Вы выберете как самый верный путь к последующей карьере?

Ситуация 5

В новой организации Вы приступили к работе в качестве начальника отдела, однако Ваши подчиненные ожидали на этом месте увидеть другого человека и Ваше назначение восприняли негативно. Обстановка в отделе накалена: когда Вы заходите в комнату, все сразу умолкают, Ваши поручения выно

Ситуация 6

Вы приступили к новой работе только неделю назад, неожиданно возникла проблема, которую, как Вам кажется, самостоятельно решить Вы не можете. Обращаться за советом к более опытным коллегам Вам не хочется, так как боитесь потерять авторитет в их глазах и показаться несамостоятельным. Как Вы поступите?

Ситуация 7

Вы – новый молодой руководитель одного из подразделений предприятия и чувствуете настороженное отношение к себе сотрудников. Причем Вы попали в коллектив, где нет четкого распределения и выполнения своих обязанностей. А на Вас еще давит и груз долгов, оставшихся от предшественника. Таким образом, Вам необходимо повысить эффективность труда и организовать слаженную и успешную работу подразделения. Ваши действия в этот период?

Ситуация 8

Старшего мастера Сорокина Ивана Петровича как хорошего специалиста повысили в должности. Теперь он стал заместителем начальника цеха, однако через некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким образом, он получил сообщение, что понижен в должности (до старшего мастера). Иван Петрович расценил это как личное оскорбление и уволился с работы. Правильно ли он поступил? Почему? Как бы Вы поступили на его месте?

Тема 4 Время руководителя и принципы его эффективного использования

Вопросы

1. Метод «Альпы».
2. Планирование времени (взаимосвязь с планом деятельности, целями, задачами).
3. Принцип принятия решений (оценка альтернатив, степень риска, затраты – результат).

4. Характер времени, причины дефицита времени, распределение времени.

5. Технические средства в управлении временем (ежедневник, еженедельник, записная книжка, тайм-менеджмент).

Практические задания

Ситуация 1

Вы – начальник отдела крупного предприятия, у Вас в подчинении находится 50 служащих. Некоторые Ваши подчиненные постоянно обращаются к Вам за советом или рекомендациями по вопросам, которые должны решать самостоятельно, и тем самым отвлекают Вас от неотложных и более важных дел. Как Вы поступите в этой ситуации, и есть ли в сложившейся ситуации Ваша вина как руководителя?

Ситуация 2

Вы – руководитель крупной строительной организации. В первую очередь Вы всегда выполняете неотложные дела. Вы пытаетесь самостоятельно решать все важные вопросы и тем самым тратите большую часть своего рабочего времени, но часть дел так и остается «лежать на столе». Как исправить сложившуюся ситуацию?

Ситуация 3

Вы заняты выполнением важного и срочного дела. В это время Вам звонят по телефону и просят консультацию по вопросу, который находится в компетенции Вашего заместителя. Ваши действия?

Ситуация 4

В конце рабочей недели у Вас сложилась ситуация, когда возникло много задач, которые требуют Вашего внимания и сил. Как Вы справитесь с данной ситуацией?

Ситуация 5

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку то-варов и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии. Как Вы поступите в данной ситуации:

- а) постараетесь быстро все сделать сами;
- б) перепоручите некоторые дела секретарю или помощнику; в) перенесете несделанное на другие дни.

Выбранное решение обоснуйте.

Задания в тестовой форме

1. Основное (оперативное) время – это время на:

- а) выполнение тех функций и задач, ради которых введена соответствующая должность
- б) выполнение подготовительно-заключительных операций, выполнение основной работы и выполнение обслуживания рабочего места

в) трудовые действия, связанные с началом или завершением какого-либо вида работ, т. е. время на получение задания, документации, консультацию, ознакомление с нормативно-справочной документацией и т. п.

г) решение организационных вопросов управления деятельностью людей (координация, контроль, руководство) и на выполнение других работ, относящихся к административному труду

д) выполнение аналитической работы, проектирования, планирования, поиска оптимальных решений, т. е. время эвристического труда

2. Типичные ошибки руководителей, ведущие к потерям времени:

а) перенос решения проблемы на завтра

б) выполнение работы не до конца

в) стремление делать все сразу

г) стремление делать все самому

д) пренебрежение вопросами организации и планирования личной работы

е) делегирование полномочий

3. Технические средства управления временем:

а) календарь-еженедельник

б) электронная записная книжка

в) компьютерная система организации труда

г) карманный портативный компьютер

д) дневник

4. Структура затрат рабочего времени руководителей и специалистов:

а) организационно-административные

б) аналитические

в) конструктивные

г) информационно-технические

д) временные

5. Правило Парето предполагает соотношение затрат и результата следующим образом:

а) 50/50

б) 100/100

в) 20/80

г) правило Парето относится к целеполаганию в самоменеджменте

6. По принципу Эйзенхауэра приоритеты устанавливаются по таким критериям, как:

а) срочность дела

б) важность дела

в) минимальность времени дела

7. Метод «Альпы» – это:

а) составление заданий

б) оценка длительности акций

в) резервирование времени (в соотношении 60:40)

г) принятие решений по приоритетам и с перепоручением д) контроль (учет несделанного)

е) составление плана действий на неделю

8. Под делегированием понимается:

- а) синтез средств и способов подготовки управленческих решений и организация их выполнения
- б) передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя
- в) проект будущей трудовой деятельности на предстоящий временной период
- г) передача управленческой ответственности подчиненным

9. Делегированию подлежит:

- а) рутинная работа
- б) вся работа
- в) установление целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов
- г) руководство сотрудниками, их мотивация.

Тема 5 Принятие решений о приоритетах

Вопросы

1. Понятие работоспособности. Факторы, влияющие на работоспособность. Колебание работоспособности в течение рабочей смены, недели, суток.
2. Естественный дневной ритм работы. Пик и спад продуктивности.
3. Режимы труда и отдыха.

Практические задачи

Ситуация 1

Вы чувствуете, что на работе, дома Вы стали очень часто уставать, без повода раздражительны, агрессивны. Вы замечаете, что в последнее время Вы долго не можете заснуть, Вас мучает бессонница. Вы часто болеете, работа перестала приносить Вам удовольствие. Что необходимо предпринять в этом случае?

Ситуация 2

Существует множество систем здорового питания: вегетарианство, раздельная диета (белки не употребляются с углеводами), сыроедение, питание по Полю Брэггу (употребление только натуральных, нерафинированных продуктов), П. Иванову (голодание 1 сутки неделю) и т.д. Какой оптимальный способ питания для себя Вы выберете? Как Вы будете твердо придерживаться определенной системы? Обоснуйте свое решение.

Ситуация 3

Не секрет, что здоровый сон зависит от множества факторов: комфорта, правильности расположения кровати относительно геомагнитных линий, спокойного, расслабленного состояния, времени. Здоровый сон нужно правильно организовать. Как Вы обычно относитесь к данному вопросу и что Вам нужно изменить?

Ситуация 4

Вы начали интенсивно закаливаться: обливаться холодной водой, ходить пешком по снегу и т.д. Но вот беда, заболели. После выздоровления Вы

возобновите закаливающие процедуры или откажетесь от них? Что Вы измените в подходе к закаливанию, чтобы снова не простудиться?

Ситуация 5

Множество проблем со здоровьем возникает от неправильного дыхания и шумового, стрессового перенапряжения. Какую дыхательную систему Вы бы выбрали для постоянного практикования (дыхание по Бутейко, сахаджийога, цигун)? Ежедневно ли Вы бываете на свежем воздухе, умеете слушать тишину и создавать тишину внутри себя? Подумайте, что Вам нужно изменить в своей жизни, чтобы обрести больше энергии, спокойствия, здоровья?

Ситуация 6

Вы являетесь свидетелем дискуссии двух своих коллег. Один из них утверждает, что при его работе (большая загруженность, частые территориальные перемещения, высокая интенсивность труда) заниматься своим здоровьем просто некогда, а его «высокомобильный» характер труда с излишком восполняет недостаток физических упражнений.

Согласитесь ли Вы с подобной позицией?

Задание в тестовой форме

1. Работоспособность – это:

- а) способность человека выполнять конкретную деятельность в рамках заданных временных лимитов и параметров эффективности
- б) система общественных отношений, связанных со спросом и предложением рабочей силы
- в) социально-экономическая категория, характеризующая функционирующую и потенциальную рабочую силу общества

2. Что такое работоспособность:

- а) величина функциональных возможностей организма, характеризующая количество и качество работы при максимальной интенсивности напряжения или длительности
- б) это производительность труда

3. В соответствии с суточным циклом наивысший уровень работоспособности... часов:

- а) с 8 до 18
- б) с 22 до 6
- в) с 16 до 24

4. Назовите основные стадии динамики работоспособности в течение рабочей смены:

- а) вработывание
- б) стадия устойчивой работоспособности
- в) фаза снижения работоспособности
- г) фаза средней работоспособности

5. От чего зависит продолжительность периода высокой и устойчивой работоспособности:

- а) от характера работы
- б) от функционального состояния организма работающего
- в) от биологических часов

г) от периода вработывания

6. Чем характеризуется переутомление организма:

а) чувство усталости организма

б) нарушение сна

в) эмоциональные сдвиги

г) нарушение памяти

д) ослабление внимания

е) повышение интереса к работе

7. Режим труда и отдыха – это:

а) установленный в организации распорядок, регламентирующий определенное чередование времени работы и отдыха сотрудников

б) грамотное распределение и чередование деятельности человека в зависимости от его возраста, интересов и состояния здоровья

в) совокупность факторов трудового процесса, окружающей (производственной) среды, внешнего оформления рабочего места, оказывающих влияние на функциональное состояние организма человека: его здоровье и продолжительность жизни, работоспособность и удовлетворенность трудом, воспроизводство рабочей силы и эффективность труда

8. Виды режимов труда и отдыха:

а) сменный

б) суточный

в) недельный

г) месячный

д) годовой

е) основной

ж) вспомогательный

9. Один из принципов организации режимов труда и отдыха:

а) обеспечение наибольшей работоспособности человека

б) обеспечение сроков выполнения работ

в) укрепление трудовой дисциплины

10. Виды отдыха:

а) активный и пассивный

б) производственный и качественный

в) рациональный и оптимальный

11. Работоспособность руководителя – это:

а) способность стабильно, в течение длительного времени поддерживать интенсивный ритм своей деятельности в условиях высоких нервных перегрузок и возрастающей сложности управленческого труда

б) нервные перегрузки и эмоции.

Тема 6 Планирование личной работы руководителя

Вопросы

1. Профессии умственного труда. Гигиена умственного труда руководителя.

2. Стресс и его причины.

3. Стрессы в работе менеджера.
4. Способы предупреждения стресса.
5. Распорядок дня. Организационные принципы распорядка дня.
6. Психологическая подготовка к управленческой деятельности.

Практические задачи

Ситуация 1

У Вас напряженный рабочий день, Вы много сделали, но еще больше предстоит сделать. Вы выделили немного времени для отдыха, но пришел Ваш подчиненный, которому срочно нужна помощь в решении проблем личного характера. Как Вы поступите в данной ситуации?

Ситуация 2

Вы осознаете, что положительный рабочий настрой – важное условие хорошей, продуктивной работы. Но сегодня мелкие неприятности с утра испортили Вам настроение. Как Вы вернете хорошее расположение духа?

Ситуация 3

В Вашей жизни наступила «черная полоса». У Вас много проблем как на работе, так и в личной жизни. Вы стали очень много нервничать и начали сомневаться в своих способностях эффективно работать. Как Вы преодолеете эту ситуацию?

Ситуация 4

В выработке нравственной культуры, мужества, в формировании эрудиции, в умении руководить людьми немалую роль играют приемы самосовершенствования. В персональном менеджменте существуют несколько методов самосовершенствования: самооценка, самовнушение, самоободрение, самокорректировка, саморегулирование, самостимулирование, умение управлять своими чувствами. Охарактеризуйте каждый метод.

Ситуация 5

Внимательно ознакомившись с материалом главы «Гигиена умственного труда и психологическая подготовка к работе» в учебнике «Персональный менеджмент», попытайтесь определить, к какой категории людей по динамике работоспособности Вы относитесь: «голуби», «совы» или «жаворонки». Исходя из этого, составьте для себя график работоспособности:

- в течение трудового дня;
- в течение суток;
- по дням недели.

Ситуация 6

Ознакомившись с темой «Гигиена умственного труда и психологическая подготовка к работе» в учебнике «Персональный менеджмент», составьте правильный, с Вашей точки зрения, распорядок дня для руководителя. Постройте для себя график своих биоритмов, с целью повысить свою работоспособность.

Задания в тестовой форме

1. Укажите основные формы снятия стресса:
 - а) изменение психотравмирующей ситуации

- б) контролирование (регулирование) своего эмоционального состояния
- г) релаксационная методика
- д) аутогенная тренировка
- е) умственная нагрузка
- ж) физическая нагрузка

2. Автор учения о стрессе:

- а) Ганс Селье
- б) И.М. Сеченов
- в) И.П. Павлов

3. Стресс – это:

- а) перенапряжение системы психологической саморегуляции личности в условиях давления внешних факторов
- б) неудовлетворенность работой

в) физиологические изменения в организме

4. Причины стресса в деятельности менеджера – это:

- а) неритмичность работы
- б) информационные перегрузки
- в) сложность профессиональной деятельности
- г) успешность адаптации в коллективе

5. Оптимальная продолжительность сна, обеспечивающая высокую работоспособность:

- а) 8 – 9 ч.
- б) 6 – 7 ч.
- в) 3 – 4 ч.

6. Каждый деловой человек должен придерживаться следующего распорядка жизнедеятельности:

а) человеку, занимающемуся умственным трудом, в конце недели нужно полностью отключиться от деловой жизни

- б) необходимо беречь свое вечернее время
- в) деловой человек не должен проводить свой отпуск дома
- г) учитывать свои личностные особенности
- д) предпочитать пассивный отдых

7. Организация рабочего места менеджера оргтехникой:

- а) считаете это очень важным
- б) считаете это второстепенным
- в) не придаете значение этой «мелочи»

8. Когда я сталкиваюсь с кризисной ситуацией:

- а) мне не хватает времени, чтобы зафиксировать ее в документах
- б) я обращаюсь за помощью к другим только тогда, когда угроза становится весьма реальной

в) я стараюсь ее не замечать

9. Особенностью труда современного руководителя является:

- а) большое умственное напряжение
- б) большие потоки информации
- в) частые стрессы

г) отсутствие делегирования полномочий

Тема 7 Рабочее место руководителя

Вопросы:

1. Рабочее время менеджера.
2. Взаимосвязь между служебной и внеслужебной деятельностью руководителя.
3. Самоконтроль процесса деятельности и результат.
4. Анализ и оценка уровня организации труда управленческого персонала.
5. Личностные характеристики менеджера и карьера: личностные предпосылки карьерного успеха, воля, эмоции, поведение, отношение к себе, физическое и моральное состояние менеджера.
6. Модель развития личности менеджера.

Задания в тестовой форме

1. Под самоменеджментом традиционно понимают:

- а) усилия менеджера по совершенствованию своей деятельности;
- б) фейсбилдинг;
- в) построение деловой карьеры;
- г) проектирование рабочего времени.

2. Самоменеджмент – это:

- а) умение проводить собрания;
- б) организация рабочего места;
- в) организация личной работы руководителя.

3. Самоменеджмент – это:

- а) саморазвитие индивида - менеджера или организационная наука управления самим собой;
- б) целенаправленное применение методов и приемов менеджмента в повседневной жизнедеятельности для того, чтобы наилучшим образом использовать свое время и собственные способности, сознательно управлять течением своей жизни, умело преодолевать внешние обстоятельства, как на работе, так и в личной жизни;
- в) процесс управления другими людьми.

4. Персональный менеджмент (самоменеджмент) – это:

- а) индивидуальная технология использования рабочего времени;
- б) последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время;
- в) эффективное управление организацией.

Тема 8 Информационное обеспечение работы менеджера

Вопросы:

1. Обучение: виды, формы, методы.
2. Обучение с использованием доступных внешних ресурсов.
3. Обучение с использованием внутренних ресурсов: индивидуальное (наставничество), бригадное, курсовое и т.д.
4. Консультирование: цели и задачи консультирования.
5. Этапы консультирования, виды консультирования.
6. Эффективность консультирования.
7. Основные типы карьеры.
8. Конкурс на замещение вакантной должности.
9. Карьерные мотивы и ценностные ориентации менеджера: общие подходы, мотивация, потребность, источники управленческого развития, ценностные ориентации менеджера.
10. Шесть этапов по разработке методики системы управления самим собой.
11. Принятие карьерных решений. Виды карьерных решений.

Практико-ориентированные задания

1. Проанализируйте свой обычный день и распределите все дела в зависимости от их важности и срочности (важные и срочные; срочные, но не важные, важные, но не срочные; не важные и не срочные) в процентном соотношении так чтобы в сумме получалось 100%.
2. Сформулируйте собственные правила эффективного использования времени и предложите пошаговую методику внедрения этих правил на предприятии.
3. Осуществите собственный анализ имеющихся средств для достижения самостоятельно поставленной среднесрочной цели.
4. Составьте ежедневный план на неделю вперед включая: Принцип Парето, Матрицу Эйзенхауэра, методику контекстного планирования.
5. Внедрите технологию планирования времени в собственную жизнедеятельность, проанализируйте полученный опыт.
6. Назовите средства планирования времени. Перечислите способы рационального и экономного использования своего времени. Сформулируйте собственные правила эффективного использования времени и предложите пошаговую методику внедрения этих правил на предприятии.

Тема 9 Самоорганизация здоровья руководителя

Задания в тестовой форме

1. Одна из важнейших функций менеджера, содержащая в качестве главных компонентов прогнозирование будущего развития и выработку способов реализации этого будущего:
 - а) планирование
 - б) план
 - в) отчёт
 - г) организация

д) контроль

2. Функции руководителя:

а) планирование

б) организация

в) контроль

г) мотивация

д) выполнение работ

3. Документ, устанавливающий точный перечень намечаемых к выполнению работ или мероприятий, их последовательность, объем, сроки, руководителей и конкретных исполнителей:

а) планирование

б) план

в) отчет

г) организация

д) контроль

4. Недельный план менеджера должен отвечать таким основным требованиям, как:

а) достаточная конкретность, но без лишней детализации

б) жесткое планирование времени

в) обеспечение личного рабочего времени менеджера

г) приоритет затрат времени на привлекательный для менеджера вид деятельности

5. К целям самопознания как составляющей самоменеджмента относятся:

а) познание себя как руководителя

б) самоуправление личностью

в) осознание своих взаимоотношений с другими людьми

г) формирование у человека новых функциональных систем

6. В деятельности менеджера можно выделить два основных направления:

а) умение организовать делопроизводство и создавать хороший психологический климат

б) умение выполнять все виды работ подчиненных и обеспечить соблюдение трудовой дисциплины

в) умение направлять работу подчиненных и организовать свою собственную работу

7. Что облегчает график работы дня:

а) оперативное планирование

б) организация времени руководителя

в) установление регламента

г) четкий распорядок рабочего времени

д) долгосрочное планирование

8. Управленческое решение – это:

а) план действий, воплощаемый в реальность

б) главный фактор взаимодействия управляемой и управляющей систем

в) намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов

г) действие, вносящее целесообразные изменения в поведение управляемой системы

9. Управленческое решение – это:

а) директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий и содержащий программу достижения цели

б) воздействие на группу с целью побуждения действовать с определенной целью

в) применение личностью различных форм принуждения в отношении группы лиц

г) доведение до исполнителей принятых руководителем решений

10. Работники, обеспечивающие и обслуживающие деятельность руководителей и специалистов при выработке и реализации ими управленческих решений, относятся к категории:

а) технические исполнители

б) рабочие

в) специалисты

г) руководители

11. Отметьте рациональные приемы труда:

а) прежде чем приступить к работе, надо все продумать

б) не начинайте работу без нужных материалов, инструментов

в) входите в работу постепенно

г) во время работы не отрывайтесь на ненужные дела

д) завершив работу, приведите в порядок рабочее место

е) в работе делайте длительные перерывы

Тема 10 Эмоционально-волевые резервы работоспособности руководителя

Вопросы:

1. Факторы, влияющие на работоспособность менеджера.
2. Делегирование полномочий. Его основные цели.
3. Влияние личных особенностей на выбор карьеры.
4. Карьера менеджера: сущность и основные этапы.
5. Причины дефицита рабочего времени менеджера.
6. Типичные ошибки менеджеров, ведущие к потерям их времени.
7. Основные правила экономии рабочего времени.
8. Основные требования к составлению плана дел.
9. Технология планирования по методу «Альпы».
10. Технология планирования по методу «Парето»

Практико-ориентированные задания

1. Проанализируйте свой обычный день и распределите все дела в зависимости от их важности и срочности (важные и срочные; срочные, но не важные, важные, но не срочные; не важные и не срочные) в процентном соотношении так чтобы в сумме получалось 100%.

2. Сформулируйте собственные правила эффективного использования времени и предложите пошаговую методику внедрения этих правил на предприятии.

3. Осуществите собственный анализ имеющихся средств для достижения самостоятельно поставленной среднесрочной цели.

4. Составьте ежедневный план на неделю вперед включая: Принцип Парето, Матрицу Эйзенхауэра, методику контекстного планирования.

5. Внедрите технологию планирования времени в собственную жизнедеятельность, проанализируйте полученный опыт.

6. Назовите средства планирования времени. Перечислите способы рационального и экономного использования своего времени. Сформулируйте собственные правила эффективного использования времени и предложите пошаговую методику внедрения этих правил на предприятии.

7. Определите параметры собственного стиля работы, проведите их анализ на предмет эффективности трудовой деятельности. Выявите собственные жизненные приоритеты относительно карьерного роста.

8. Сформулируйте цели во всех сферах своей деятельности сроком на пять лет. Проверьте их на соответствие SMART – принципу. Структурируйте цели и расставьте приоритеты. С помощью дерева целей разложите их на задачи.

1. Разработайте программу борьбы со стрессами как неотъемлемого элемента рациональной организации собственной трудовой активности. Опишите логику и этапы программы. Составьте рекомендации по преодолению стресса в процессе реализации цели.

Тема 11 Гигиена умственного труда и психологическая подготовка к управленческой деятельности

Вопросы

1. Образованность как стратегическое преимущество личности.
2. Законы работы мозга
3. Повышение уровня креативности при решении профессиональных задач.
4. Правила постановки задач.
5. Определение жизненных приоритетов в контексте постановки профессиональных задач.
6. «Поглотители времени» в аспекте делового этикета.
7. Применение матрицы Эйзенхауэра в самоменеджменте.
8. Основные причины нерационально потраченного времени.
9. Цели самоменеджмента.

10. Факторы, влияющие на управленческую деятельность.
11. Психологическая подготовка менеджера к работе.
12. Имидж. Его значение для карьерного роста менеджера.
13. Стадии деловой жизни менеджера.
14. Правила личной организованности и самодисциплины.
15. Система планирования работы

Тема 12 Имидж менеджера

Вопросы

1. Информация и коммуникация. Рациональное чтение, этапы работы с книгой.
2. Конспектирование и его значение в работе с информацией.
3. Подготовка к выступлению. Выбор темы, особенности аудитории, сбор и обобщение материала. Виды выступления. Самоанализ выступления.
4. Коммуникации в деятельности менеджера

Практические задачи

Ситуация 1

Вы поздно закончили накануне свою работу, устали и не подготовили, как обычно, план выступления. До начала выступления оста-лось около 10 минут. Вы неплохо знаете тему, но боитесь того, что на качестве выступления может сказаться усталость. Как Вы поступите?

Ситуация 2

Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами фирмы. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т.д. Что Вы предпримете для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось?

Ситуация 3

На одном из рабочих собраний Вы говорите о проблеме развития туристических маршрутов Вашей фирмы. У Вас довольно хорошие предложения по этому вопросу, но в зале сидят несколько Ваших противников, которые не хотят, чтобы Ваши предложения были приняты руководством. Они задают Вам каверзные вопросы, делают едкие замечания, резкие выпады против Вас лично и против Ваших предложений. После очередного такого замечания Вы говорите: ...

Ситуация 4

Вы руководитель и Вам как оратору надо помнить о существующей классической схеме последовательного воздействия на аудиторию: внимание – интерес – желание – действие. Охарактеризуйте эту схему и дайте несколько советов относительно улучшения качества публичного выступления.

Ситуация 5

На семинарском занятии выступите с заранее подготовленным до-кладом на тему «Развитие туриндустрии на Урале: особенности и противоречия». После

выступления проанализируйте его по схеме самоанализа и оценке выступления, приведенной в учебнике С. Д. Резника «Персональный менеджмент». Пусть Ваше выступление оценит другой человек. Исходя из его оценки и Вашего самоанализа, сделайте выводы относительно Вашего выступления перед аудиторией.

Задания в тестовой форме

1. Какие виды лекций Вы можете назвать:
 - а) обзорная
 - б) установочная
 - в) вводная
 - г) тематическая
 - д) экспериментальная
2. Краткая характеристика печатного издания с точки зрения содержания, назначения, формы:
 - а) рецензия
 - б) цитата
 - в) аннотация
 - г) все варианты верны
3. Чтение книги для получения и переработки информации может быть:
 - а) аналитическое
 - б) беглое
 - в) скоростное
 - г) все варианты верны
4. К внешним факторам, влияющим на эффективность чтения, относятся:
 - а) освещенность
 - б) шум
 - в) продолжительность чтения
 - г) содержание чтения
5. Самая краткая запись прочитанного, отражающая последовательность изложения текста:
 - а) конспект
 - б) план
 - в) реферат
 - г) тезис
6. Положение, отражающее смысл значительной части текста:
 - а) тезис
 - б) конспект
 - в) план
 - г) аннотация
7. Конспект нужен для того, чтобы:
 - а) выделить в тексте самое необходимое
 - б) передать информацию в сокращенном виде
 - в) сохранить основное содержание прочитанного текста
 - г) все варианты верны
8. Точная выдержка из какого-нибудь текста:

- а) рецензия
- б) цитата
- в) реферат
- г) все варианты верны

9. При цитировании:

- а) каждая цитата сопровождается указанием на источник
- б) цитата приводится в кавычках
- в) цитата должна начинаться с прописной буквы
- г) все варианты верны

10. Подготовка к выступлению включает:

- а) выбор темы
- б) сбор необходимого материала
- в) написание текста
- г) репетиция выступления
- д) оценка выступления.

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине Основы управление персоналом

Тема 1. Введение в дисциплину

Контрольные вопросы:

1. Функции управления персоналом. Организационная культура и управление персоналом. Системный подход к управлению персоналом. Место управления персоналом в управлении производством
2. Рынок труда и современные требования к специалисту.
3. Университетское образование в России и система его организации.
4. Понятие об административных нарушениях.
5. Правила пользования библиотекой университета.

Задания.

1. Обоснуйте необходимость разработки философии организации.
2. Какие, по Вашему мнению, положительные и негативные черты свойственны теории и практике управления персоналом в России? Как положительные черты проявляются в организационном поведении служащих? Как негативные черты проявляются в организационном поведении служащих?
3. Покажите взаимосвязь административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом.
4. Оцените полезность реализации каждого из принципов построения системы управления персоналом. Рассмотрите ее по отношению к величине прибыли, себестоимости, к качеству изделия.

Тема 2. История развития науки о персонале

Контрольные вопросы:

1. Теория управления о роли человека в организации
2. История развития менеджмента.
3. Ф. Тейлор и его школа «научного менеджмента».
4. Э.Мэйо как создатель школы «человеческих отношений».
5. Школа социальных систем.
6. Роль личности в административном, стратегическом и инновационном менеджменте.
7. Место и роль управления персоналом в системе управленческой деятельности.
8. Организация как система, ее элементы, этапы развития.
9. Эволюция и современные тенденции управления персоналом
10. Современные требования к специалистам по управлению персоналом.

Задания:

1. Сочинение-размышление по теме «Моя будущая профессия».
2. Презентация анализа самостоятельно проведенного опроса родителей и знакомых по проблеме отношения к сотрудникам, системе управления персоналом в тех организациях, где они работают.
3. Презентация результатов анализа вакансий в СМИ.

Практико-ориентированное задание
Кейс «Один день из жизни менеджера по управлению человеческими ресурсами»

Задание:

1. Охарактеризуйте работу менеджера по управлению человеческими ресурсами в приведенной ситуации. Дайте свою оценку эффективности его рабочего дня.

2. Что Вы можете сказать о кадровой политике в рассматриваемой организации?

06:00 Даже самый мелодичный звон будильника быстро становится кровным врагом. Подъем!

06:15 Порция утренних новостей + чашка кофе. Аромат свежесваренного кофе способен вернуть к жизни любого! Пришел муж с прогулки с собакой. Свежие новости о погоде на улице.

06:30–06:45 Душ! Жизнь снова прекрасна и удивительна!

07:00 «Доброе утро!» и «До свидания» — это ребенку. Попутно указания на день грядущий, которые, в большинстве своем, пропускаются мимо ушей, но надо же принимать участие в воспитании.

07:10–09:00 Дорога. Либо ты живешь в красивом и зеленом районе, но далеко от центра, либо рядом с центром, но вместо воздуха вынужден глотать CO₂. Совместить и то, и другое пока не по карману. Кстати, в длинной дороге есть свои плюсы: пока плетешься в потоке машин — очередная порция новостей по радио + неплохая музыка. Метро, если садиться на конечной, — прекрасная возможность почитать бизнес-журналы. Будет что обсудить с коллегами на работе во время перекуров.

09:00 «Добрый день всем!» Попутно отмечаешь наличие/отсутствие сотрудников. Ну что поделаешь, неприятная работа, а надо. У руководства ярко выраженное недовольство трудовой дисциплиной, и в какой-то мере оно обоснованно.

09:10 Корпоративный ящик e-mail, внешние письма. Пять резюме на должность маркетолога, два логиста. Ну почему люди не умеют читать?! Ведь ясно было написано: «Знание обувного рынка»! А тут обувью и не пахнет — удалить. Какой бы суперспециалист ни был, все равно директор по маркетингу не станет и смотреть. Помечаем: в будущем над этим поработать. В итоге остался один. Приглашаем на собеседование. Так, логистики, тут проще. Вот и все. Теперь внешние ящики, личная переписка, новости, предложения, рассылка. «В клубе “СУПЕР” состоялось первое собрание новой бизнес-мастерской, идею которой предложила ты». Отлично! «Все прошло хорошо, большой интерес. Жаль, что ты не смогла приехать». Мне тоже, но все-таки так пугать не стоило.

10:30 стакан сока и идем дальше. И плохо и хорошо то, что руководство само не знает, чего оно хочет от моей работы. Это в их представлении гибрид администратора, полицейского, Золушки и еще бог его знает кого. «Ты профессионал, вот и наведи порядок в этом бардаке». Одно уже хорошо, плюс этой компании в том, что практически вся необходимая информация тебе доступна, не приходится прибегать к промышленному шпионажу.

10:45 Беседа с новым директором по рекламе. Я «старше» его на месяц, и у меня уже сложилось какое-то впечатление о компании. Делимся. Приятно, что смотрим в одном направлении.

11:30 Встреча с коммерческим директором. Обсуждение совместных усилий... Поступил запрос на обучение сотрудников навыкам работы с ПК. (Проблемы с 1С.) «Что-то не так работает, какие-то неправильные отчеты». Ладно, выясним.

13:00 Лучше бы я этого не делала! Никто толком не знает, на что способна программа 1С. В умах бардак. О каком внутреннем информационном обмене может идти речь, если практически никто не умеет работать с 1С.

13:15 Долгий и тяжелый разговор с IT-специалистом – единственным, кто разбирается во всем этом. Учить — не его дело, но он в итоге подал неплохие идеи. И еще не догадывается, что реализовывать их будет тоже он. Деньги на обучение в бюджете пока не выделены, придется обходиться своими силами.

14:30 Обед. На предыдущей работе руководство компании не заморачивалось такими изысками, как обеды для сотрудников, поэтому домашние и вкусные обеды принимаются как благодать.

15:00 Подготовка к грядущей презентации Компании. Так это называется в планах. Реально же это присутствие на экстренном собрании отдела продаж. По результатам — душевная беседа в курилке с начальником отдела продаж на тему: «Руководитель должен руководить, а не решать семейные проблемы своих подчиненных».

16:30 Уф, перерыв, надо продумать план проведения совещания. Knowledge management — это так называется. Мне это предстоит внедрять в компании. Так, план на совещание составлен. Пометить: предварительная беседа с каждым в отдельности, чтобы вместо деловой беседы не получился бардак.

17:00 Назначено повторное собеседование с претендентом на должность маркетолога. Вообще-то, такой специалист больше подойдет директору по рекламе, чем в отдел маркетинга.

18:00 Отлично. Пока директор по маркетингу решал насущные вопросы, с претендентом успел перекурить рекламист. Смотрины прошли успешно. Легкий намек главному маркетологу, и вот «свершилось чудо»: «Пусть работает в рекламе».

18:30 Ты молодец! Чашка чая. Идем дальше. Собеседование с потенциальным логистом.

19:00 Пора домой. Пару звонков, надо же выяснить, какие у меня планы на субботу. Ага, встреча на утро, интересное предложение, но придется поскрипеть мозгами. Ничего, суббота давно уже рабочий день. Ну, вот и все. Закончилась официальная рабочая неделя. Домой.

20:45 Всем «Добрый вечер». Собака, ошейник, поводок, и в лес. Не каждый может похвастаться, что ежедневно гуляет в лесу. Я — да! Тишина. Сразу все проблемы становятся меньше, решения приходят сами собой.

21:30 Ужин. Подготовка к завтрашней встрече. Ну, все. Сегодня пятница, можно и передохнуть.

22:00 Новый фильм на DVD. Ничего, неплохая комедия, надо завтра уточнить, как она называлась.

23:45 Всем «Спокойной ночи».

Тема 3. Современные концепции управления персоналом

Контрольные вопросы:

1. Каковы основные принципы управления персоналом?
2. В чем заключается суть принципов, определяющих направления развития системы управления персоналом?
3. Раскройте сущность закономерностей управления персоналом.
4. Покажите взаимосвязь административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом.
5. Оцените полезность реализации каждого из принципов построения системы управления персоналом. Рассмотрите ее по отношению к величине прибыли, себестоимости, к качеству изделия.

Задания 1.

1. Какие, по Вашему мнению, положительные и негативные черты свойственны теории и практике управления персоналом в России?
2. Как положительные черты проявляются в организационном поведении служащих?
3. Как негативные черты проявляются в организационном поведении служащих?

Задания 2.

1. Разработать этический кодекс менеджера по персоналу.
2. Описать квалификационные характеристики должностей специалистов по работе с персоналом (содержание деятельности, требования к профессионалу).
3. Составить профессиограмму менеджера по персоналу
4. Написать эссе на тему «Я – будущий профессионал», «Морально-этические качества менеджера»

Тема 4. Основы формирования системы управления персоналом

Контрольные вопросы:

1. Цели и функции системы управления персоналом
2. Целеполагание как один из методов формирования системы управления персоналом.
3. Функции системы управления персоналом.
4. Группы принципов построения системы управления персоналом.
5. Методы построения системы управления персоналом
6. Основы современной философии и концепций управления персоналом

Задания

1. Показать взаимосвязь функции системы управления персоналом: анализ и планирование потребностей организации в кадрах, развитие, регламентация деятельности, оценка, стимулирование персонала, анализ и контроль кадровых процессов.
2. Показать варианты структурного местоположения кадровой службы.

3. Охарактеризовать позицию первого руководителя организации по отношению к кадровой службе.

4. Составить последовательность этапов формирования внутриорганизационной структуры управления персоналом.

4. Обоснуйте необходимость разработки философии организации.

5. Какие, по Вашему мнению, положительные и негативные черты свойственны теории и практике управления персоналом в России? Как положительные черты проявляются в организационном поведении служащих? Как негативные черты проявляются в организационном поведении служащих?

6. Оцените полезность реализации каждого из принципов построения системы управления персоналом. Рассмотрите ее по отношению к величине прибыли, себестоимости, к качеству изделия.

Практическое задание №1.

«Корпоративный стиль».

Инструкция по администрированию.

Руководитель вызывает сотрудника к себе, чтобы обсудить возникшие претензии.

У каждого из вас будет индивидуальная инструкция в соответствии с ролью. У вас есть 5 минут на то, чтобы изучить инструкцию и выбрать линию поведения. Затем начнется встреча руководителя и сотрудника, которая будет продолжаться 15 минут.

Информация для руководителя. Вы руководите финансовой компанией, которая работает на значительной территории страны. Ваша команда очень успешно осуществляет продажи в секторе финансовых услуг, при этом руководители групп отдела продаж должны лично вести переговоры с крупными клиентами.

Один руководитель группы Вас очень беспокоит в последнее время. Он и его машина очень неряшливо выглядят.

Его группа всегда выполняет, а иногда и перевыполняет план, много работает, его отношения с клиентами всегда были очень доброжелательными и деловыми, однако он всегда избегает личных встреч с клиентами, предпочитая даже очень важные переговоры вести по телефону. В вашей компании не придерживаются обязательного строгого стиля в одежде, однако на встречу с клиентами принято приходить в строгих и стильных костюмах. Однако он, похоже, этого не понимает.

На прошлой неделе ему пришлось поехать на встречу с руководителем крупной юридической компании, вашим постоянным и крупным клиентом. После этой встречи руководитель компании позвонил Вам и сообщил, что крайне недоволен тем, как выглядел ваш сотрудник на этой встрече. Он сказал, что он приехал на встречу в мятом костюме, под которым была несвежая майка, взлохмаченный и небритый, а его машина была крайне грязна, хотя погода на улице хорошая.

Вы заметили, что этот руководитель группы стал каким-то агрессивным, порой даже грубым. Пара клиентов уже говорили Вам, что предпочли бы иметь дело с другим специалистом, к тому же он недавно повысил голос на одного из клиентов. Приехав недавно со встречи, выглядел неопрятно, а когда Вы сделали

ему замечание по поводу его внешнего вида, он вообще никак не отреагировал на Ваши слова.

У вас небольшая компания и Вы не хотите потерять этого сотрудника, но Вы должны разрешить эту ситуацию.

Задание. Добейтесь от подчиненного изменения стиля поведения.

Информация для сотрудника (ролевого игрока). Вы – руководитель группы в отделе продаж, работающий в сфере финансовых услуг. Вы всегда выполняете план, у Вас хорошие контакты с клиентами. Услуги, которые Вы предлагаете, хорошего качества, и Вы можете это доказать любому.

Вы привыкли к свободному, даже спортивному стилю в одежде, что не запрещается в вашем офисе и помогает Вам успешно работать, так как большинство контактов с клиентами вы осуществляете по телефону. Личные встречи нравятся Вам намного меньше, так как это заставляет Вас одевать не свойственную Вам одежду, в которой Вы очень плохо себя чувствуете, что негативно отражается на Ваших коммуникативных способностях.

Пару дней назад сотрудник одного клиента раскритиковал предлагаемые Вами услуги. Последующая дискуссия прошла на несколько повышенных тонах, потому что он никак не соглашался с тем, что Вы ему говорили. Но ведь он был не прав, а Вы энергично защищали интересы своей компании.

Ваш руководитель пригласил Вас к себе, наверное, по поводу этого случая. Вы до сих пор уверены, что поступили абсолютно правильно, не согласившись с тем человеком. Вы помните, что в прошлом месяце директор делал Вам замечание по поводу Вашего внешнего вида – похоже, он просто к Вам придирается по любому поводу.

Практическое задание №2.

«Дать свободу менеджеру — освободиться самому».

Директор стремится держать все под контролем. Из-за этого ему не хватает сил и времени на решение ключевых проблем развития бизнеса. Он считает, что не может позволить топ-менеджменту самостоятельность, поскольку не видит среди исполнителей людей, способных грамотно оценить ситуацию. В результате нежелания делегировать полномочия срывается крупный контракт, который готовил его заместитель.

ДОСЬЕ

«ЛюбоДорого & Ко» — компания численностью 100 человек на стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство, сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина). У компании есть сервисный центр, обслуживающий основной продукт — ТОВУС.

ТОВУС — универсальный продукт (название образовано от сокращения «товаруслуга»), спозиционированный как на частного, так и на корпоративного клиента.

Действующие лица:

Николай Сходняк — основной собственник, гендиректор, 40 лет.

Алексей Носырев — коммерческий директор, 30 лет.

Максим Думкин — начальник отдела сбыта, 27 лет.

Светлана Курвалева — секретарь, 23 года.

После полудня **Николай Сходняк**, генеральный директор компании «Любо-Дорого& Ко», сидел на подоконнике в своем кабинете и вот уже пятый

раз перечитывал одну строчку отчета о последних отгрузках ТОВУСа в регионы. За цифрами никакого смысла он не видел, потому что думал совсем о другом. Чтобы сосредоточиться, он отвел взгляд от листка и заметил, что так и не успел переобуться в офисные туфли — такая беготня была с утра в конторе. Из ста работников компании двадцать в офисе сидят, и такое впечатление, что одну и ту же работу друг на друга сваливают. Пока сам не вмешаться, так и будут бегать из кабинета в кабинет шорох наводить. А на планерке отмалчиваются: все, мол, хорошо. А что хорошо-то? Прошел по отделам, кого ни спросишь — начинают бумажками трясти и оправдываться: не дозвонились, не срастается, дел много, не успеваем — финансисты с банком поссорились, на производстве кто-то кабель вырезал, света нет. В сбыте вообще все какие-то ватные сидят, не могут мужиков из «Оремы» по цене уболтать. Г-н Сходняк пересел с холодного подоконника в кресло и записал на желтом листочке столбиком: банк, электросетевая, «Орема». Последнее тут же вычеркнул, а потом все-таки жирно обвел: «Они там все резкие, как зубы мудрости, — лучше сам поговорю». Постучав по телефонным кнопкам телефона, директор вызвал Свету, попросил у нее чаю и пригласить **Алексея Носырева**, коммерческого директора компании. Секретарь, капризно растягивая слова, ответила: «Вам тут еще надо три факса подписать, сейчас распечатаю и зайду». Осознав, что это надолго, Сходняк налил воды из графина и принялся звонить директорам своих розничных магазинов. К обоим он относился с недоверием, считал, что они постоянно что-то недоговаривают, хотя явных грехов за ними не водилось. Тем не менее Николай был уверен: если не будет постоянно их контролировать, они вообще от рук отобьются, поэтому вел себя так, будто вот-вот в чем-то их уличит. Два диалога с розницей на повышенных тонах, как ни странно, взбодрили Николая Евгеньевича, и он решил, не растрчивая пыл, поговорить с Носыревым, самостоятельно вызвав его в свой кабинет.

Алексей работал в «Любо-Дорого & Ко» уже пять лет, и Сходняк считал его толковым менеджером, способным последовательно выполнять порученное. В свое время они сообща раскручивали ТОВУС в Екатеринбурге и заняли около 40% рынка. Однако генерального директора часто потряхивало от того, каких усилий стоит Носыреву принятие, казалось бы, очевидных решений. Ходит вокруг да около, отвлекается на мелочи, если вовремя не пнуть — так и будет сидеть, думать, разбираться...

Сходняк хотел, чтобы Алексей стал его единомышленником, а не просто отработывал задания. Ему казалось, что умение зама договариваться с людьми и дипломатично гнуть свое можно использовать для чего-то большего. Но для чего? Светлые мысли о том, как переделать наемника в соратника, омрачала необходимость передать часть своих полномочий, а значит, ослабить контроль. Какие нити управления фирмой обрезать и завязать их на пальцах Носырева, Сходняк не знал — менеджер казался слишком замкнутым на текущих проблемах.

Цепь рассуждений прервал сам Алексей, стоящий в дверном проеме с двумя чашками чая.

— Звали, Николай Евгеньевич? — слегка раздраженно спросил Носырев.

— Ага, что там у нас с Челябинском?

Алексей пару месяцев назад предложил выйти с ТОВУСом на соседний рынок, но все оставалось на уровне частных бесед «за бизнес в регионах». Сходняк уже знал, что надо делать, но ждал, когда зам разработает внятный план экспансии. Пока лишь Носырев предлагал поочередно разговаривать с региональными оптовиками и плавно выходить на их рынок.

— Мы же две недели назад договаривались, что вы позвоните в «А-Лигу» — они там одни из самых крупных оптовиков, — Носырев весьма правдоподобно изобразил удивление, хотя ответ этот был подготовлен заранее. Он не хотел лезть первым в драку за Челябинск, предпочитая, чтобы это сделал шеф. Если у того получится — он подхватит выбранную линию, если нет — ответственность ляжет на шефа и Алексей будет лишь помогать выпутываться из сложившейся ситуации.

— Слушай, что ты уперся в эту «А-Лигу»? Собери несколько оптовиков, чтобы все разом закрутилось. Хлоп — и мы уже повсюду, — Сходняк раздраженно ударил ладонями по подлокотникам кресла. Ему не нравилось, что Носырев опять хочет обойтись меньшими усилиями, но его идея, что к раскрутке ТОВУСа в Челябинске нужно привлекать крупных оптовиков, казалась здоровой. Будто в подтверждение его мыслей Алексей вставил реплику:

— Николай Евгеньевич, мы не можем ухватить все сразу, давайте двигаться от точки к точке: сперва с одним договоримся, он там ТОВУС раскачает, потом и другие подтянутся... — уловив задумчивый взгляд шефа, Носырев продолжил: — Нужно закрепить, а уж затем плотно сесть на Челябинск.

— Интересно, как ты сядешь, Леша, если у тебя зад такой маленький, — Сходняк довольно засмеялся своей шутке и продолжил уже серьезно: — Не выдумывай, сделай, как я говорю, это твоя первоочередная задача. А в «А-Лигу» твою я позвоню, сейчас только дела разгребу.

Алексей ничему не удивлялся — директор был в своем духе. Его манера строить планы «забежать, а потом оглядеться» была известна всем. Да и таких «первоочередных задач» могло появиться за неделю штуки три, и все оказывались под личным контролем шефа.

Носыреву же казалось, что он давно созрел для самостоятельности, но, поскольку директор постоянно был вовлечен практически во все процессы компании и корректировал их на ходу, говорить о четком круге полномочий не приходилось. Шеф часто хватал по верхам, перескакивал с одного на другое, не давая сотрудникам доделать начатое самостоятельно. Алексей знал, что из-за этого менеджеры просто фильтровали «первоочередные задачи», спуская распоряжения на тормозах, пока директор вновь за них не возьмется. Размышляя обо всем этом, он дошел до кабинета начальника отдела сбыта **Максима Думкина**, чтобы оформить разговор с шефом в новые распоряжения по Челябинску.

Остаток дня Николай Сходняк провел, решая проблемы, записанные на желтой бумажке. Под конец он позвонил в Челябинск, и его соединили с директором «А-Лиги». Он напористо изложил суть предлагаемого партнерства по ТОВУСу. На том конце провода оказались рады знакомству, внимательно выслушали условия и очень лукаво сказали, что подумают, не назначив точного времени обратного звонка.

На улице стемнело, Сходняк пересел на кожаный диван и взял со стеклянного столика первый попавший под руку журнал. В «Деловом квартале» писали про проблему передачи собственниками оперативного управления наемным менеджерам. Дверь открылась, и вошел Максим Думкин:

— Николай Евгеньевич, я тут поговорил с одним знакомым из Челябинска, он сказал, что на выходных «А-Лига» заключила договор с нашими конкурентами из Перми.

Сходняк шумно выдохнул и уставился в пол. Никаких мыслей в голову не приходило, и он просто смотрел на свои ноги, все так же обутые в зимние сапоги.

Задание.

1. Как поступить Николаю Сходняку?
2. Какие из своих полномочий он мог бы передать Алексею Носыреву, чтобы тот смог с ними справиться?

Тема 5. Основы формирования философии организации

Контрольные вопросы

1. В чем заключается процесс управления?
2. Кто впервые сформулировал принципы управления? Назвать основные принципы управления.
3. Назвать методы управления и раскрыть их содержание.
4. Раскрыть содержание форм власти.
5. Организационно-административные методы управления.
6. Экономические методы управления.
7. Социально-психологические методы управления.
8. Характеристика авторитарного, демократического и либерального стилей управления. Схема процесса управления.
9. Принципы организации труда менеджера.

Задания

1. Покажите взаимосвязь административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом.
2. Охарактеризовать акты централизованного и локального регулирования.
3. Составить перечень основных видов правовых актов нормативного и ненормативного характера.
4. Охарактеризовать правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, положения о подразделениях, должностные инструкции.
5. Представить методы расчета численности работников кадровых служб.

Тема 6. Основы управления наймом персонала

Вопросы для обсуждения.

1. Что такое набор кадров?
2. Раскройте сущность найма на работу.
3. Назовите виды маркетинга персонала и охарактеризуйте их сущность.
4. Что такое персонал-имидж организации?
5. Охарактеризуйте информационную и коммуникационную функции маркетинга персонала.

6. Раскройте сущность социогаммы, используемой при отборе персонала.
7. Дайте характеристику методам отбора кандидатов на вакантную должность.
8. Что такое профессиограмма?
9. Раскройте сущность принципов подбора и расстановки кадров.
10. Какова сущность профильного метода, используемого при подборе и расстановке кадров?

Задание.

1. Проанализируйте преимущества и недостатки внешних и внутренних источников найма персонала.
2. Приведите пример формулировки требований к кандидату на замещение вакантной должности со стороны работодателя.
3. Назовите группы деловых и личностных качеств, которые используются при отборе кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста управления персоналом.

Практические задания.

Практическое задание №1.

«Разработка квалификационной характеристики специалиста».

На предприятии отсутствует квалификационная характеристика менеджера по персоналу, отвечающего за процедуры профориентации и адаптации персонала. Это препятствует правильному подбору кандидата на эту должность.

Необходимо разработать квалификационную характеристику должности менеджера по персоналу.

Методические указания.

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

Тема 7. Основы расстановки и адаптации персонала

Вопросы для обсуждения.

1. Что такое социализация персонала?
2. Дайте характеристику социальной и ролевой структуры персонала.
3. Каковы цели и задачи профессиональной ориентации?
4. Раскройте сущность трудовой адаптации персонала.
5. Приведите классификацию видов трудовой адаптации.
6. Раскройте содержание основных этапов адаптации персонала.

Задания.

1. Проанализируйте факторы, влияющие на адаптацию нового сотрудника.
2. Составить программу адаптации нового сотрудника.
3. Предложите, как ввести новичка в курс дела, чтобы его знакомство с организацией было позитивно?

Задания в тестовой форме

1. Наиболее действенными в рыночных условиях являются:

- а) экономические методы управления персоналом; б) социальные методы управления персоналом; в) психологические методы управления персоналом;

г) организационно-административные методы управления персоналом.

2. При смене кадровой стратегии наибольшее значение приобретает следующий принцип управления персоналом:

а) реалистичность; б) законность; в) гибкость; г) открытость.

3. Прямое административное указание, дисциплина, взыскание и поощрение относятся:

а) к экономическим методам управления; б) к психологическим методам управления;

в) к организационно-административным методам управления; г) к социальным методам управления.

4. Что такое «контроллинг персонала»? а) адаптация персонала; б) поиск, отбор, наем персонала;

в) выявление, учет, оценка и сравнение результатов деятельности персонала; г) стимулирование деятельности персонала.

5. Что такое «ротация персонала»?

а) оценка и сравнение результатов деятельности работников организации; б) аттестация работников организации; в) оформление работника на соответствующую должность;

г) перемещение работников, необходимое в конкретно сложившихся обстоятельствах.

6. Общественное поощрение деятельности работника трудовым коллективом является мерой:

а) организационной мотивации; б) социальной мотивации; в) экономической мотивации;

г) нематериальной мотивации.

7. Качество и количество выполненной работы за определённый период времени оценивается:

а) высшим менеджером на уровне предприятия; б) непосредственным начальником на рабочих местах;

в) менеджером по работе с персоналом на уровне предприятия; г) правильного ответа нет.

8. К числу наиболее распространенных инструментов отбора персонала не относится:

а) собеседование; б) тестирование; в) анкетирование;

г) аттестация персонала.

9. Объявлен набор сотрудников на замещение должности технического исполнителя. Какую технологию отбора целесообразнее использовать в этом случае?

а) технологию умеренного отбора; б) технологию жесткого отбора; в) активную технологию; г) пассивную технологию.

10. Умеренная жесткость, использование в течение 1-1,5 лет, использование новаторских, прогрессивных способов воздействия на ситуацию – это характерные черты:

а) реформистских методов управления; б) консервативных методов управления; в) антикризисных методов управления; г) правильного ответа нет.

Тема 8. Основы формирования системы обучения в организации

Контрольные вопросы:

1. Отбор как кадровая технология.
2. Основные функции и принципы отбора и способы замещения должностей.
3. Основные понятия и положения об оценке персонала: цели, предмет оценки, принципы.
4. Оценка индивидуальных и профессиональных качеств сотрудников.
5. Сущность профессиональной ориентации
6. Субъекты, объекты и технологии профессиональной ориентации
7. Модель профессионального самоопределения.
8. Каналы воздействия на выбор профессии.
9. Понятие, структура, этапы и виды адаптации.
10. Теоретико-методологические основы обучения персонала
11. Кадровый резерв как средство развития персонала.
12. Основные вопросы развития трудового потенциала работников.
13. Возможности развития личности в рамках выполняемой профессиональной деятельности.
14. Профессиональное развитие и профессиональные деформации. Личность и профессиональное развитие

Задания в тестовой форме

1. Что не относится к понятию «управление персоналом»? а) процесс руководства отдельными людьми; б) метод общения с людьми; в) искусство управления; г) правильного ответа нет
2. Менеджер по работе с персоналом - это: а) объект управления; б) субъект управления; в) исполнитель; г) аппарат управления;
3. Управление персоналом – неотъемлемая часть науки: а) менеджмент; б) маркетинг; в) сервисная деятельность; г) экономика предприятия;
4. Какой вид стратегии управления персоналом может быть рекомендован предприятиям, не располагающим достаточными финансовыми ресурсами? а) стратегия импорта; б) арендная стратегия; в) аутсорсинг; г) стратегия самообеспечения.
5. Для предприятия, имеющего филиалы в других регионах целесообразнее формировать структуру системы управления персоналом: а) по функциональному принципу; б) по территориальному принципу; в) по смешанному принципу; г) правильного ответа нет.
6. Какие мероприятия не относятся к рекрутингу? а) поиск персонала; б) проведение аттестации; в) отбор персонала; г) наём персонала.
7. «Пассивная технология» поиска предполагает инициативу со стороны: а) самого работника; б) службы персонала предприятия; в) самого предприятия; г) правильного ответа нет.
8. При отборе кандидатов на должность начальника отдела маркетинга следует использовать: а) «технология жесткого отбора»; б) «технология умеренного отбора»; в) смешанную технологию; г) правильного ответа нет.

9.К какому виду адаптации относится процесс привыкания работника к коллективу?

а) к общей адаптации; б) к частной адаптации;

в) к социальной адаптации; г) к профессиональной адаптации. 10. Что такое «аутсорсинг»?

а) стратегия управления персоналом, основанная на использовании предприятием потенциала других организаций; б) метод управления персоналом;

в) принцип управления персоналом; г) правильного ответа нет.

11.К какому этапу рекрутинга относится оформление и подписание трудового договора? а) к отбору; б) к поиску; в) к найму;

г) правильного ответа нет.

12.В чём заключается различие между следующими вариантами арендной стратегии управления персоналом: «рентинг», «хайринг», «лизинг»?

а) в продолжительности периодов; б) в работе с кадровым агентством; в) в подходе к обучению кадров; г) правильного ответа нет.

13.Что не относится к понятию «ротация»?

а) перевод работника на другую работу в пределах предприятия; б) увольнение работника; в) временное выбытие работника за пределы предприятия; г) правильного ответа нет.

17. Что означает такой принцип управления персоналом как «законность»?

а) осуществление деятельности по управлению персоналом в строгом соответствии с существующими законами; б) последовательность в работе с персоналом;

в) объективная оценка факторов макросреды; г) объективная оценка факторов внутренней среды.

15.Кем определяется внутренняя мотивация? а) самим работником; б) работодателем; в) высшим менеджером; г) коллективом.

16.Чрезмерная централизация власти – это характерная черта:

а) демократического стиля управления; б) авторитарного стиля; в) либерального стиля; г) правильного ответа нет.

17.Что означает такой принцип управления персоналом как реалистичность? а) признание основной роли закона в работе по управлению персоналом;

б) всесторонняя объективная оценка всех факторов внешней среды и внутренней среды; в) планомерность и последовательность в работе с персоналом; г) достижение реальных целей.

18.Несоответствие работника занимаемой должности определяется:

а) по результатам аттестации; б) непосредственным руководителем;

в) менеджером по работе с персоналом; г) директором.

19.Выполнение работы по прямому принуждению это: а) экономическая мотивация; б) административная мотивация; в) внутренняя мотивация; г) внешняя мотивация.

20.На чем основаны психологические методы управления персоналом? а) на познании психологии человека и структуры его потребностей; б) на отношениях власти и подчинения; в) на использовании материальных стимулов; г) правильного ответа нет.

**Оценочные материалы для проведения текущей
аттестации по дисциплине
Оценка деятельности персонала и службы управления
персоналом**

**Тема 1. Теоретические основы оценки деятельности персонала и
службы управления персоналом**

**Задания (тесты, вопросы семинарского занятия,
ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов
и т.д.)**

Задание 1. Темы для дискуссии

1. Место и роль оценки деятельности персонала и службы управления персоналом в кадровом менеджменте
2. Исторические аспекты изучения оценки деятельности персонала и службы управления персоналом в менеджменте
3. Понятие и сущность оценки деятельности персонала и службы управления персоналом
4. Понятия «оценка» и «аттестация» персонала и службы управления персоналом
5. Понятия субъекта, объекта, критерия и системы оценки
6. Понятие валидности оценочного метода
7. Задачи, цели, функции и принципы оценки деятельности персонала и службы управления персоналом
8. Задачи оценки деятельности персонала и службы управления персоналом
9. Функции оценки деятельности персонала и службы управления персоналом
10. Цели оценки деятельности персонала и службы управления персоналом
11. Основные принципы оценки деятельности персонала и службы управления персоналом
12. Классификации систем оценки деятельности персонала и службы управления персоналом

Задание 2. РЕШЕНИЕ КЕЙСА

Кейс 1. Джон Смит является директором киевского филиала многонациональной фармацевтической компании. Филиал был образован на базе местного завода, приобретенного компанией. Один из приоритетов Джона создание системы управления персоналом. Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами психологического тестирования, платы за знания, 360-градусной аттестации.

Работая в течение двух недель с восьми утра до девяти вечера Джон Смит пытался изучить систему управления персоналом, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному

результату оказалось, что завод практически имел формальных (закрепленных в процедурах) методов управления человеческими ресурсами, а те немногие, что существовали кардинально отличались от представлений Смита о современном управлении персоналом. Джон выяснил, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, на заводе не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получают сдельную заработную плату, а сотрудники администрации должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% оклада. Фактический размер премии определяется директором завода и для 95% сотрудников составляет 40% оклада. Индексация заработной платы производится по решению директора в тот момент, когда, по его словам, "ждать больше нельзя". Во время бесед с руководителями завода, терпящим значительные убытки, Джон попытался поднять тему изменений в области управления персоналом, однако поддержки не получил его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая "оставить все как есть до лучших времен" в области управления персоналом, выдвигая в качестве основного аргумента "особые местные условия". Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Киеве уже два года, Смит получил похожий совет "не связываться в безнадежное дело".

Вопросы:

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления персоналом? Если "да", то почему?
2. Чем объясняется позиция руководителей завода?
3. Что может сделать в данной ситуации Джон Смит?
4. Предложите систему управления персоналом для данной организации и план по ее внедрению.

Кейс 2. Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программ руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались "инструктажем на рабочем месте". Большинство из их работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны от инженеров-механиков до хирургов.

Вопросы:

С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?

Порекомендуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения?

Как оценить эффективность данной программы обучения?

Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы ?

Тема 2. Технология проведения процедуры оценки персонала

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Задание 1. Темы для дискуссии

1. Особенности процедуры оценки персонала в компании
2. Структура процедуры оценки персонала
3. Выбор целей оценки
4. Выбор объектов и субъектов оценки
5. Определение оценочных критериев в системе оценки
6. Особенности выбора оценочных методов
7. Виды оценочных методик
8. Основные правила выбора метода оценки
9. Организационные проблемы проведения процедур оценки
10. Общие проблемы оценки персонала в современных компаниях
11. Проблема эффективности оценочных методик
12. Сопrotивление оценке персонала со стороны сотрудников
13. Типичные ошибки экспертов в процедуре оценки персонала
14. Проблемы оценки управленческого персонала

Задание 2. Ситуационные задания

Задание 1. Составьте таблицу сравнительных отличий и сходств понятий «персонал», «кадры», «коллектив», «численность персонала», «человеческие ресурсы», «человеческий капитал», используя следующие характеристики: сущность, выполняемые функции, количественный и качественный состав.

Задание 2. Проведите сравнительный анализ на основе сопоставления этнокультурных особенностей управления персоналом различных стран через такие элементы, как традиции, корпоративные принципы, мотивации, оплата труда, оценка персонала, нововведения, расстановка кадров, недостатки. Элементы философии менеджмента Россия Америка Англия Франция Китай Япония Германия Швеция Традиции Корпоративные Принципы Мотивация Оплата труда Оценка персонала НТПОбучение Кадровая политика Недостатки

Задание 3. Вы – молодой специалист, закончивший вуз по направлению «Менеджмент», прочитали в газете объявление о наборе в

организацию специалистов вашего профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю. Вам необходимо составить резюме.

Задание 4. В организации существует противостояние между группами сотрудников. Представители первой группы – сотрудники, работающие в организации много лет, имеющие опыт и знания в профессиональной сфере на уровне, признанном в профессиональной среде. Вторая группа представлена специалистами не старше 30 лет, активно использующими оборудование и постоянно настаивающими на смене техники на более совершенные модели. Та и другая группа считает, что оппоненты совершенно некомпетентны в тех вопросах, по которым обострено противостояние. Каждая из групп стремится всеми способами «выдавить» другую группу из организации. В чем состоит основная причина конфликта? Что произойдет с организацией, если ее покинет одна из конфликтующих групп? Предложите план мероприятий по разрешению конфликта и урегулированию ситуации.

Задание 5. Руководитель решил мотивировать своего сотрудника, предложив ему новую творческую задачу, выполнение которой будет способствовать его более полной самореализации. Однако вместо повышения эффективности подчиненного, как предполагал руководитель, между ними возник конфликт. Руководитель предложил своему сотруднику разработать проект по новому направлению деятельности организации. Однако обычно ответственный и обязательный сотрудник выразил сопротивление этой задаче. В качестве протеста он приводил такие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает вступить в «зону некомпетентности», и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит организации постоянную прибыль». Как вы думаете, в чем состоит причина конфликта между руководителем и начальником отдела? Какую ошибку совершил руководитель при выборе способа мотивации своего сотрудника?

Задание 6. Руководителем небольшой, но динамично развивающейся компании была сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных и нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: «Если сотрудник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на компанию, что будет способствовать ее развитию». В течение полутора лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в компании не было. В результате за короткое время организация потеряла самых активных и успешных сотрудников. Как вы думаете, в чем заключалась ошибка руководителя?

Какие решения в этой ситуации можно было бы предпринять, чтобы стабилизировать наиболее ценных сотрудников?

Задание 7. В одной компании рабочие высказывали острую неудовлетворенность заработной платой. Несмотря на то, что их претензии были обоснованными, финансовые возможности компании в тот момент не позволяли увеличить заработную плату. Перед руководством встала задача мотивации рабочих при помощи нематериальных факторов. При этом следовало иметь в виду, что каждый рабочий трудился на своем участке и конечного результата своего труда видеть не мог. Для того, чтобы нейтрализовать неудовлетворенность персонала или снизить ее уровень, в цеху была организована выставка лучших работ (светильников) наиболее квалифицированных рабочих с указанием, на какой выставке эта продукция была представлена. Кроме того, в цеху были вывешены фотографии крупных компаний, которые купили эти светильники. При помощи таких, в общем-то, не дорогостоящих мер неудовлетворенность рабочих своей заработной платой на некоторый период была снижена. Какие мероприятия вы еще могли бы предложить в данной ситуации, чтобы снизить неудовлетворенность рабочих низким уровнем заработной платы, если повысить ее компания пока не может?

Задание 8. Определите преимущества и недостатки различных субъектов оценки результатов деятельности сотрудников, заполнив следующую таблицу: Субъект оценки Преимущества Недостатки

Задание 9. Определите достоинства и недостатки основных методов подбора персонала, заполнив следующую таблицу: Метод подбора персонала Достоинства Недостатки

Задание 10. Управление персоналом — одна из сфер менеджмента, где этика управления является основой предупреждения и разрешения как производственных, так и социальных конфликтов. Например, в ситуации, когда наниматель, заботясь об эффективном развитии организации, вынужден вкладывать средства в профессиональную подготовку своего персонала. Дело это дорогостоящее и, предположим, наниматель А может предпочесть, чтобы наниматель В занимался профессиональным обучением работников, а потом он, наниматель А, мог переманить к себе готовых специалистов. Head hunting («охота за головами», или переманивание) — достаточно распространенный способ решения кадровых проблем. Однако и наниматель В может рассуждать аналогичным образом. Но если каждый будет рассуждать подобным образом, то в итоге они попадут в ситуацию, которая не устроит никого. Рынок труда лишится профессионально подготовленных кадров. Поясните, чем, по вашему мнению, может быть продиктовано решение предпринимателей А и В вкладывать средства в обучение своего персонала: эгоистической заботой о собственной прибыли или альтруистическими целями поддержания высокого профессионального уровня рынка труда.

Задание 11. В свое время был у меня замечательный подчиненный: прекрасный работник, исполнительный, скромный. Назовем его Федоров.

Платили Федорову до обидного мало, и я, понимая, что это несправедливо, чувствовал себя перед ним неловко. При первой же возможности, с открытием вакансии, я предложил ему новую, лучше оплачиваемую должность. Однако на мое предложение о прибавке к заработку Федоров отреагировал как-то странно: поблагодарил, сказал, что подумает, а на следующий день отказался. Какая могла быть причина этого?

Задание 12. Фирма, поставляющая медицинское оборудование, получила заказ на партию медицинских приборов от нового заказчика. Счет был оплачен, партия поступила на склад, осталось позвонить заказчику и известить о поступлении товара. В этот момент в фирму позвонил давний и очень важный для фирмы постоянный заказчик и, договариваясь о возможности будущего заказа, упомянул, что хотел бы приобрести небольшое количество (две коробки) тех же приборов. Сотрудник фирмы, не задумываясь, ответил, что заказ будет выполнен сразу, и выслал счет. Но оказалось, что у завода-изготовителя сейчас этих приборов больше нет и все, чем фирма может располагать в данный момент, это партия, которая находится на ее складе. Завод сможет поставить приборы через две-три недели. Мнения сотрудников фирмы разошлись. Одни полагали, так как счет оплачен, надо немедленно отправить первому заказчику его партию приборов, а перед вторым заказчиком извиниться. Другие говорили, что терять стратегического клиента нелепо, и что надо взять две коробки из партии со склада, извиниться перед первым клиентом, сослаться на неурядицы на заводе-изготовителе и попросить подождать две-три недели. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт, кто выступит в этом случае сторонами конфликта? Если да, то укажите стороны конфликта и его вид, покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, а также статус и ресурсы сторон. Как можно урегулировать эту ситуацию?

Тема 3. Традиционные методы оценки персонала

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Задание 1. Темы для дискуссии

1. Качественные методы оценки
2. Биографические методы оценки
3. Метод наблюдения
4. Анкетирование и личностные опросники
5. Интервью как метод оценки
6. Метод контрольных карт
7. Метод критических случаев

8. Количественные методы оценки

9. Метод заданного распределения
10. Балльный метод оценки
11. Метод коэффициентов
12. Метод дневников
13. Комбинированные методы оценки
14. Метод эталона
15. Метод шкалирования
16. Метод вынужденного выбора
17. Метод поведенческих рейтинговых шкал
18. Описательный метод .

Задание 2.

Ситуационные задания ВЫПОЛНЕНИЕ УПРАЖНЕНИЙ

Упражнение 1. «Выбор при поощрении» Что нужно знать для выполнения задания. Поскольку поощрение тесно вплетено в управление персоналом и в организационную ткань, его, как правило, увязывают со стажем работы, заслугами и соблюдением трудовой дисциплины. Фактически оно настолько связано с организационным поведением, что очень немногие вопросы трудовой жизни можно обсуждать, не затрагивая аспекта поощрения. Начало ситуационного упражнения. Рассмотрев перечень форм поощрения работников, студенты должны самостоятельно составить собственный перечень предпочтений в части поощрения. Можно составить бесконечный перечень форм поощрения на производстве. В приведенном перечне перечислены некоторые из форм поощрения работников. Завершение упражнения.

Этап первый: 25 минут. Используя перечень, каждый участник должен составить списки внешних и внутренних форм поощрения.

Затем каждый должен проранжировать пункты перечня (начиная с наиболее значимых и заканчивая наименее важными). Из обоих списков необходимо проранжировать восемь наиболее важных форм поощрения. Сколько из них внешних и сколько внутренних? Этап второй: 30 минут. Идет обсуждение перечня поощрений в малых группах. Результаты ранжирования обсуждаются в группах. Какие наиболее существенные различия выявлены между индивидуальными и групповыми перечнями? Какова роль менеджера при решении вопроса о поощрении подчиненных? Какова цена ошибок, потенциальные проблемы?

Перечень некоторых форм поощрения работников:

- пикники с участием коллектива организации,
- призы,
- задания, требующие определенных навыков и профессионализма,
- возможность отличиться,
- самостоятельность в решении некоторых вопросов,
- надбавка к заработной плате,
- признательность,
- служебный автомобиль,

оплата развлечений,
улыбка менеджера,
обратная связь о результатах,
обратная связь о продвижении по работе,
более просторный офис,
более престижная работа,
большая вовлеченность в работу,
премия,
оплата медицинского страхования,
участие в принятии решений,
путешествия за счет организации,
разрешение выполнить работу от начала и до конца,
оплаченный продолжительный отпуск,
возможность приобрести акции организации,
грант для оплаты учебы (в вузе, колледже),
публичная похвала,
престижное место для парковки машины,
оплаченный обед для семьи в ресторане,
возможность пользоваться в выходные дни яхтой руководителя
фотография на Доске почета,
дополнительные выходные дни,
бесплатная путевка в санаторий, дом отдыха.

Упражнение 2.

Планирование карьеры Начало упражнения. Каждый студент должен выполнить следующее:

1. Нарисуйте горизонтальную линию, которая отражает прошлое, настоящее и будущее вашей карьеры. Отметьте на линии буквой X то место, где вы сейчас находитесь.

2. Слева от X, на той части линии, которая отражает ваше прошлое, отметьте события вашей жизни, которые вызвали чувство удовлетворенности.

3. Проверьте эти события и определите решающие факторы, вызвавшие у вас подобные чувства. Напишите как можно больше о каждом событии и вашей реакции на него.

4. Справа от X, на той части линии, которая отражает ваше будущее, отметьте события, связанные с карьерой, которые, как вы ожидаете, вызовут реальное чувство удовлетворенности. При описании этих событий будьте, насколько это возможно, точны. Если вы можете написать только такие предложения, как «получение работы» или «получение большой зарплаты», то, возможно, ваши надежды, касающиеся карьеры, определены.

5. После определения будущих событий, связанных с карьерой, проранжируйте их от высшего к низшему в соответствии с осуществлением и удовлетворенностью, которых вы ожидаете от каждого.

6. Вернитесь назад, к пункту

3. Проранжируйте эти исторические события от высшего к низшему в соответствии с осуществлением и удовлетворенностью, которые обеспечивает каждое событие. Сравните эти две постановки событий. Они проранжированы последовательно? Ожидаете ли вы, что будущее будет отличаться от прошлого источниками осуществления и удовлетворенности? Если будущие ожидаемые источники совершенно отличаются от прошлых и действительных источников, то будете ли вы иметь реальное представление о будущем и что вам нужно для вашей карьеры? Завершение упражнения. Каждый должен ответить на следующие вопросы и представить их на рассмотрение остальных студентов:

1. Какой из шести пунктов наиболее трудно выполнить? Почему? 2. Каковы основные категории осуществления и удовлетворения?

Тема 4. Современные методы оценки персонала

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Задание 1. Темы для дискуссии

1. Метод «ассесмент-центр»
2. Метод управления по целям
3. Оценка персонала в рамках системы сбалансированных показателей и КРІ
4. «360-градусная» аттестация
5. Метод оценки по компетенциям
6. Автоматизированные методы оценки
7. «Спорные» методы оценки персонала .
8. Физиогномика
9. Графология
10. Оценка по группе крови
11. Метод оценки на полиграфе

Задание 2.

ДЕЛОВАЯ ИГРА

Деловая игра 1. «Построение функционально-целевой модели системы управления организацией и ее персоналом». Описание деловой игры. Анализ показал, что причиной ухудшения деятельности промышленной организации является несогласованная деятельность функциональных подразделений аппарата управления. К тому же не выполняется и ряд функций по обеспечению управления, которые возложены на подразделения. Причиной сложившейся ситуации может быть и отсутствие ряда важнейших целевых подразделений, осуществляющих функции по координации работы функциональных и обеспечивающих подразделений.

Постановка задачи:

1. Построить схему функционально-целевой модели системы управления организацией и ее персоналом.

2. Перечислить основные функции: функциональных, целевых подсистем и подсистем обеспечения управления. Назвать подразделения – носители функций этих подсистем.

3. Показать, в чем состоит специфика построения схемы функционально- целевой модели систем управления организацией: промышленных, торговых, транспортных, строительных, кредитно-финансовых, предприятий связи и т.п.

4. Показать, в чем состоит специфика состава и содержания основных функций функциональных, целевых подсистем, подсистем обеспечения управления перечисленных в предыдущем пункте организаций различных отраслей.

5. Построить схему организационной структуры системы управления организацией и ее персоналом.

Деловая игра 2.

«Формирование целей и функций системы управления персоналом организации» Описание деловой игры Участники деловой игры самостоятельно выбирают организацию, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию. Определяют сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность), организационную структуру управления, а также проводят описание этой организации по следующим характеристикам:

форма собственности;

наименование продукции или услуг;

уровень сложности выпускаемой продукции или услуг;

уровень технической оснащенности производства и управления;

стадия развития организации (действующая или вновь создаваемая);

наличие филиалов;

финансовое состояние;

размер организации по численности персонала;

наличие разных категорий персонала;

профессионально-квалификационный уровень персонала и др.

Формулируется миссия (основная цель) организации.

Постановка задачи На основании миссии (цели) с учетом характеристик организации формируются цели по управлению персоналом путем построения дерева целей по понятийному (аспектному) или факторному признаку декомпозиции. На базе тщательно составленного многоуровневого дерева целей определите функции по управлению персоналом, выделив среди них как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием организации и ее персонала, созданием филиалов, а также новых областей деятельности. Выявленные функции по управлению персоналом закрепите за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложите создать новые подразделения. Методические указания Формирование целей, функций и

структуры - важнейшие задачи построения системы управления персоналом организации. Помощь в проведении деловой игры могут оказать материалы учебника «Управление персоналом организации» (2-е изд. М., 2001). Участники должны определить, является ли выбранная ими организация действующей или вновь создаваемой. От этого будет зависеть характер закрепления функций по управлению персоналом за существующими звеньями оргструктуры, создание новых звеньев или привлечение дополнительных специалистов по управлению персоналом для выполнения новых функций. Формирование или реорганизация организационной структуры системы управления персоналом должны осуществляться в соответствии с принципами, правилами, нормами создания подразделений аппарата управления с учетом их численности, норм управляемости и т.п.

Описание хода деловой игры 1.

Деловая игра рассчитана на 4 ч аудиторных занятий и 2 ч внеаудиторной самостоятельной подготовки. 2. За неделю до аудиторного занятия преподаватель разбивает группу на подгруппы. Одна из подгрупп в количестве 2-3 человек будет выступать в качестве экспертной. Подгруппы по 3-4 человека формируются произвольно по желанию участников. Преподаватель информирует о целях игры и дает задание по самостоятельному выбору каждой подгруппой организации, для которой необходимо определить цели, функции и сформировать оргструктуру по управлению персоналом. Участники игры заранее собирают информацию (или ее моделируют) о выбранной организации в соответствии с пунктами, изложенными в разделе «Описание деловой игры». 3. Во время аудиторного занятия каждая подгруппа объявляет о выбранной ею организации, чтобы исключить дублирование. Участники каждой подгруппы распределяют между собой роли: руководителя организации (директора, президента и т.п.), его заместителя по управлению персоналом, начальника службы управления персоналом и др. Экспертная группа должна владеть знанием методических основ формирования целей, функций и оргструктур и с этой точки зрения оценивать правильность и рациональность результатов работы каждой подгруппы. 4. Все игровые группы выполняют однотипные задания, но работают обособленно. В случае необходимости члены экспертной группы консультируют участников игры по правилам построения дерева целей, по использованию нормативных материалов о формировании оргструктур управления, осуществляют контроль за соблюдением установленного режима времени, дают комплексную оценку работы каждой игровой группы. 5. Результатом игры в основное время (40-45 мин) должно стать подробное письменное описание всех этапов работы каждой подгруппы - полная характеристика организации и ее деятельности; миссия (основная цель); схема дерева целей по управлению персоналом; схема оргструктуры управления организацией или подсистемы управления персоналом, а также должны быть даны предложения по закреплению функций за звеньями или исполнителями этой подсистемы.

Тема 5. Психологические методы оценки персонала

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Задание 1. Темы для дискуссии

1. Цели и задачи психологических методов оценки
2. Сущность и становление психологического тестирования
3. Виды психологических тестов
4. Тесты способностей
5. Тесты на интеллект
6. Тесты на креативность
7. Когнитивные тесты
8. Проективные методы оценки
9. Сущность проективных методов
10. Виды проективных методов
11. Проективный тест Л. Сонди
12. Проективная методика «Тематический апперцептивный тест»
13. Тест Розенцвейга
14. Проективный тест «Картина мира»
15. Тест Роршаха
16. Проективный графический тест «Дерево»

ГРУППОВОЕ ОБСУЖДЕНИЕ (ГО)

1. Какое место занимает УП в системе управления организацией? Каковы его цели и задачи на современном этапе?
2. В чем суть понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «управление трудовыми ресурсами», «управление кадрами»?
3. Какие принципы следует учитывать при формировании системы управления персоналом, при ее развитии и почему?
4. Покажите взаимосвязь целей организации и целей управления персоналом.
5. Каковы современные тенденции в разграничении кадровых функций между специалистами управления персоналом и линейным менеджментом.
6. Какова роль кадровой службы в управлении современной организацией? Какой может быть структура этой службы? Какой может быть ее численность? Какие качества и навыки нужны сотрудникам службы УП для успешного выполнения своих функций?
7. Определите, есть ли взаимосвязь между стратегией развития организации и стратегией управления персоналом. Каков характер данной взаимосвязи?
8. Каково значение мониторинга внешнего и внутреннего рынков труда при наборе и отборе персонала?

9. Как определить потребности профессионального развития отдельного сотрудника? Какова роль службы управления персоналом в этом процессе?

10. Какова роль профессионального обучения в управлении персоналом современной организации? Как профессиональное обучение влияет на организацию, ее сотрудников, общество в целом?

11. Как оценить эффективность программы профессионального обучения? От чего зависит успех программы профессионального обучения? Какой может быть мотивация сотрудников для участия в программе профессионального обучения?

Задания

1. Ознакомьтесь с описанием кадровой политики предприятия и ответьте на вопросы:

К какому типу относится кадровая политика данных организаций? Почему? Аргументируйте свой ответ.

Международная корпорация Холдинг «МедНаука Т» - одна из ведущих компаний мира. Не филиалы расположены в 57 странах мира, в компании работают около 90 тысяч человек. Холдинг «МедНаука Т» - одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и проникновение в новые для компании сферы бизнеса. Кадровые службы Холдинг «МедНаука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, которые связаны с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость таких организационной структуры и климата, в основе которых находится уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду.

Работники называются главным ресурсом корпорации. Характерная черта корпорации - тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов. Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию и поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом. В центре управления человеческими ресурсами - эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах. В компании сложился

эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг «МедНаука Т» ежегодно проходит около 15 тысяч человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: «аккумуляция опыта - поддержка учащихся и вознаграждение за успехи — установление обратной связи с преподавателем - обеспечение вовлеченности работников - интеграция их усилий». Для этого корпорация использует не только свои кадры, но и активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются «круглые столы и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения. Работать в корпорации престижно, и поэтому существует конкуренция при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи». В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры.

Тесты

1. Кадровая политика – это:

- а) совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом;
- б) экономико-политический термин, предмет интересов современной общей теории систем, психологии труда, эргономики и социологии.
- в) специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

2. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

- а) ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
- б) распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
- в) ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

3. Какой вид кадровой политики характеризуется развитыми кадровыми службами, не имеющими целостной программы прогнозирования развития персонала:

- а) превентивная кадровая политика;

- б) активная кадровая политика;
- в) пассивная кадровая политика;
- г) реактивная кадровая политика

4. К основным характеристикам кадровой политики в компании, относятся:

- а) философия фирмы в отношении работников; круг односторонних функций и процедур по работе с персоналом; связь с тактикой;
- б) ориентация на кратковременное планирование; значимость роли персонала; связь со стратегией; приоритет управления персоналом;
- в) связь со стратегией; ориентация на долгосрочное планирование; значимость роли персонала; философия фирмы в отношении работников; круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.

5. К этапам кадровой политики относят:

- а) инициация, разработка, реализация;
- б) нормирование, программирование, мониторинг;
- в) программирование, нормирование, моделирование.

6. Человеческий фактор, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, рабочая сила, работники, персонал, кадры являются:

- а) субъектами кадровой политики;
- б) клиентами кадровой политики;
- в) объектами кадровой политики.

7. К основным направлениям кадровой политики относят (при необходимости указать несколько):

- а) демографическая политика;
- б) политика в области образования;
- в) политика в области занятости;
- г) политика в области труда и заработной платы;
- д) социальная политика.

8. Социально-экономический аспект кадровой политики характеризуется:

- а) обычаями, убеждениями, традициями, культурой национальных групп, общин и народов; учетом национальных особенностей в практике кадровой работы;
- б) адекватными средствами к выбору профессии, получению образования, реальному трудоустройству, получению медицинской помощи, доступу к социальной защите и социальным услугам;
- в) концентрированием внутри определенных границ, будь то организация, регион или страна, а также наличием политической и экономической систем, которые составляют общественно-политическую среду для кадровой работы.

**Тема 6. Оценка и аттестация персонала в рамках системы
сбалансированных показателей и КРІ (ключевые показатели
эффективности)**

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

1. Аттестация персонала как вид деловой оценки.
2. Метод стандартных оценок при проведении аттестации персонала.
3. Сравнительный метод как средство аттестации персонала.
4. Применение метода «Управление посредством постановки целей» при проведении аттестации персонала.
5. Использование оценки персонала при организации обучения персонала.
6. Комплексность и системность в проведении оценки персонала.

Практико-ориентированные задания

Задание 1. Оцениваемый — сотрудник отдела маркетинга. Возраст — 39 лет; 4 года работает в отделе маркетинга фирмы по изготовлению верхней одежды. До этого 10 лет работал в отделе сбыта текстильной фабрики. 14 лет назад закончил текстильный институт (специальность — инженер-технолог).

Данные, характеризующие деятельность сотрудника за оцениваемый период, приведены ниже.

В течение последних 3 лет ведет самостоятельные переговоры заказчиками. За 2 первых года объем продаж по курируемым изделиям возрастал на 20 % ежегодно при запланированных 12 %.

В прошлом оцениваемом периоде при плане 20 % фактический рост объема продаж составил 16 %, так как ряд постоянных заказчиков отказались пролонгировать договоры на очередной срок (из 15 заказчиков отказались 4). При этом были найдены 7 новых заказчиков (из 9 объектов переговоров), но с меньшими объемами поставок.

Как стало известно начальнику отдела, 2 заказчика отказались после 4-часовых переговоров с одним из них, причем отказ непосредственно последовал за фразой сотрудника: «С Вами невозможно вести переговоры, так как Вы не знаете, чего Вы хотите». Об этом сотрудник сам рассказал в отделе (но не начальнику отдела). В отчете о переговорах этот факт не указан.

Оцениваемый сотрудник высказал ряд оригинальных предложений по организации недавно проведенной выставки.

На следующий планируемый период ожидается заключение договоров с 10 заказчиками прежних лет, с 6 — прошлогодними и 5 — новыми (из 6 объектов переговоров). При этом рост объема продаж планируется на уровне 25 % (при 18 % первоначально намечавшихся).

За все 4 года работы этот сотрудник провел 47 переговоров, из них 40 — удачных. Средняя продолжительность переговоров 2,5 часа. Брал на себя обязанности заболевшего сотрудника, однажды задержался с уходом в

отпуск из-за неожиданного отсутствия коллеги. Ежедневно отсутствует на рабочем месте в среднем 40–50 мин. Тратит много времени на поиск нужных документов. Член сборной ко-манды по рыболовному спорту.

Постановка задачи

Проанализируйте исходные данные и сформируйте состав показателей деловой оценки. Эти показатели должны:

- являться основой методики деловой оценки сотрудников отдела маркетинга производственного предприятия;
- быть достаточно универсальными, чтобы с их помощью можно было оценить деятельность сотрудников аналогичных должностей;
- позволять всесторонне оценить конкретного сотрудника, общая характеристика деятельности которого приведена в исходных данных;
- включать показатели, характеризующие: 1) результаты труда сотрудника; 2) его способности к выполнению общих функций управления; 3) профессиональное поведение сотрудника¹.

Тема 7. Компетенции в управлении персоналом

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

1. Оценка персонала: понятие, функции, виды оценки.
2. Оценка персонала как элемент системы управления персоналом.
3. Профиль должности.
4. Построение модели компетенций.
5. Современные технологии поиска и подбора персонала.
6. Тестовые методики оценки персонала.
7. Правила проведения интервью.
8. Психологическое интервью.
9. Биографическое интервью.
10. Профессиональное интервью.

Практико-ориентированные задания

Задание 1. Вопросы к оценке компетенции «Ориентация на результат»

1. Опишите ситуацию, когда Вам не удалось достичь поставленной цели в профессиональной деятельности? В чем причины неуспеха?

2. За счет каких собственных качеств Вы, как правило, достигаете намеченной цели?

3. Что Вас может «выбить из колеи», когда Вы работаете над реализацией цели? Пример?

4. Что может Вам помочь и ускорить работу над достижением поставленной цели в работе? В личной жизни?

5. На что Вы можете пойти при достижении личной цели?

Задание 2. Вопросы к оценке компетенции «Лояльность к организации»

Опишите идеального работодателя?

Как Вы относитесь к корпоративным ценностям нашей компании?

Как Вы будете поступать, если Ваши цели будут противоречить целям компании?

4. Что Вы привносите в нашу компанию? Что компания даёт Вам?

5. Расскажите, какие профессиональные мотивы движут Вами?

6. Что Вы будете делать, если посчитаете, что компания вас обманывает или манипулирует?

Как поступите, если Вам сделает предложение о работе наш конкурент на более выгодных условиях?

Опишите ситуации, когда Вы задумывались о смене места работы?

**Тема 8. Оценка эффективности управления персоналом
Задания (тесты, вопросы семинарского занятия,
ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов
и т.д.)**

Вопросы для обсуждения.

1. Методика анализа эффективности системы управления персоналом.

2. Экономическая эффективность управления персоналом.

3. Техническая эффективность управления персоналом.

4. Социальная эффективность управления персоналом.

5. Оценка работы служб управления персоналом.

6. Какова сущность принципов функционально-стоимостного анализа?

7. Этапы функционально-стоимостного анализа.

8. Что такое затраты на персонал организации?

9. Понятие единовременных затрат на совершенствование управления персоналом?

10. Что такое текущие затраты на совершенствование системы и технологии управления персоналом?

11. Раскройте сущность народнохозяйственной, эффективности.

Задания.

1. Определите, как правильно формулировать функцию персонала.

2. Постройте функционально-стоимостную диаграмму деятельности работников подразделения организации.

3. Охарактеризуйте структуру затрат на персонал.

4. Приведите пример затрат на замещение работника.

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине
Планирование профессиональной деятельности**

Раздел 1. Введение в профессиональную деятельность

Тема 1. Основы профессиональной деятельности

Вопросы к семинарскому занятию

1. Сферы профессиональной деятельности менеджера
2. Структура и принципы формирования рынка труда
3. Особенности современного кадрового рынка
4. Уровень спроса и предложений на рынке труда

Вопросы для обсуждения

1. Дать понятие деятельности, сферы и мотивов профессиональной деятельности.
2. Дать понятие профессионального самоопределения, структуры и типов самоопределения человека.
3. Дать понятие профессионально важных качеств, перечислить требования работодателей.
4. Что собой представляет рынок труда, его виды, принципы формирования?
5. Какие факторы влияют на конкурентоспособность специалиста?
6. Факторы, влияющие на уровень спроса и предложения на рынке труда, особенности его регулирования.
7. Структура и принципы формирования рынка труда.
8. Что мы понимаем под вакансией, виды вакансий.
9. В чем заключается регулирование рынка труда?
10. Структура и принципы формирования рынка труда.
11. Какие требования к специалисту предъявляет современный рынок труда?
12. Какой ориентир на рынке труда наиболее привлекательный и почему?
13. Какое значение имеет профессиональная мотивация для человека?
14. Почему следует планировать карьеру?
15. Этапы выбора профессии
16. Как вы понимаете особенность сегмента на рынке труда одаренных людей?
17. Что собой представляет аутстаффинг в области кадрового менеджмента?
18. Какие специалисты будут на сегодняшний день востребованы на рынке труда в зависимости от развития экономики?

Практико-ориентированные задания

Задание 1. «Потребности и ценности современного общества»

1. Определение сферы профессиональной деятельности.

Для выявления направленности личности на одну из сфер профессиональной деятельности используется опросник профессиональных склонностей. По результатам данного теста определяется профессиональная ориентированность данной личности в конкретной сфере: приоритетная сфера та, в которой, наибольшая процентная доля баллов. По мере убывания процентной доли баллов набранной по каждой профессии, снижаются предпосылки для выполнения соответствующей работы в различных сферах деятельности. Используя результат теста, определите наиболее подходящие для Вашей квалификации «экономиста», «менеджера» отрасли народного хозяйства (конкретная

промышленность, культура, коммерция, медицина и др.)

Опросник профессиональных склонностей (методика Е.А. Климова)

Предположим, что у вас появилась возможность делать то, что вам нравится. Какое занятие вы бы предпочли? Выберите из каждой пары предложенных вам видов деятельности наиболее близкую для вас и поставьте «+» в соответствующей клеточке бланка ответов. Не забудьте, что в каждой паре вы должны что-то обязательно предпочесть.

1а. Ухаживать за животными	1б. Обслуживать машины, приборы (следить, регулировать)
2а. Помогать больным	2б. Составлять таблицы, схемы, программы для вычислительных машин
3а. Следить за качеством книжных иллюстраций, плакатов, художественных открыток, грампластинок	3б. Следить за состоянием, развитием растений
4а. Обрабатывать материалы (дерево, ткань, металл, пластмассу и т.п.)	4б. Доводить Товары до потребителя, рекламировать, продавать
5а. Обсуждать научно-популярные книги, статьи	5б. Обсуждать художественные книги (или пьесы, концерты)
6а. Выращивать молодняк (животных какой-либо породы)	6б. Тренировать товарищей (или младших) в выполнении каких-либо действий (трудовых, учебных, спортивных)
7а. Копировать рисунки, изображения (или настраивать музыкальные инструменты)	7б. Управлять каким-либо грузовым (подъемным или транспортным) средством – подъемным краном, трактором, тепловозом и др.
8а. Сообщать, разъяснять людям нужные им сведения (в справочном бюро, на экскурсии и т.д.)	8б. Оформлять выставки, витрины (или участвовать в подготовке пьес, концертов)
9а. Ремонтировать вещи, изделия (одежду, технику), жилище	9б. Искать и исправлять ошибки в текстах, таблицах, рисунках
10а. Лечить животных	10б. Выполнять вычисления, расчеты
11а. Выводить новые сорта растений	11б. Конструировать, проектировать новые виды промышленных изделий (машины, одежду, дома, продукты питания и т.п.)
12а. Разбирать споры, ссоры между людьми, убеждать, разъяснять, наказывать, поощрять	12б. Разбираться в чертежах, схемах, таблицах (проверять, уточнять, приводить в порядок)
13а. Наблюдать, изучать работу кружков художественной самодеятельности	13б. Наблюдать, изучать жизнь микробов
14а. Обслуживать, налаживать медицинские приборы, аппараты	14б. Оказывать людям медицинскую помощь при ранениях, ушибах, ожогах и т.п.
15а. Художественно описывать, изображать события (наблюдаемые и представляемые)	15б. Составлять точные описания-отчеты о наблюдаемых явлениях, событиях, измеряемых объектах и др.
16а. Делать лабораторные анализы в больнице	16б. Принимать, осматривать больных, беседовать с ними, назначать лечение
17а. Красить или расписывать стены помещений, поверхность изделий	17б. Осуществлять монтаж или сборку машин, приборов

18а. Организовать культпоходы сверстников или младших в театры, музеи, экскурсии, туристические походы и т.п.	18б. Играть на сцене, принимать участие в концертах
19а. Изготавливать по чертежам детали, изделия (машины, одежду), строить здания	19б. Заниматься черчением, копировать чертежи, карты
20а. Вести борьбу с болезнями растений, с вредителями леса, сада	20б. Работать на клавишных машинах (пишущей машинке, телетайпе, наборной машине и др.)

Обработка результатов тестирования ДДО.

Результаты ответов (количество плюсов и минусов) подсчитывается по каждой колонке «Листа ДДО» (итог может быть выражен как алгебраическая сумма). Эти результаты и будут характеризовать область наиболее целесообразного применения сил испытуемого. Следует оговорить, что результаты ДДО, характеризуя склонность испытуемого в данный момент, в какой-то мере характеризует и его способности. Но лишь в какой-то мере.

Таблица ответов сделана так, чтобы можно было подсчитать количество знаков «+» и «-» в каждом из 5-ти столбцов. Каждый из 5-ти столбцов соответствует определённому типу профессий. Рекомендуются выбрать тот тип профессий, который получил максимальное количество знаков «+» при минимальном количестве «-».

Бланк для ответов

ЧП	ЧТ	ЧЧ	ЧЗ	ЧХ
1а	1б	2а	2б	3а
3б	4а	4б	5а	5б
6а		6б		7а
	7б	8а		8б
	9а		9б	
10а			10б	
11а	11б	12а	12б	13а
13б	14а	14б	15а	15б
16а		16б		17а
	17б	18а		18б
	19а		19б	
20а			20б	

Расшифровка типов профессий.

Каждая профессия предъявляет определенные требования к человеку. Тип профессии указывает на то, с чем человеку приходится иметь дело в процессе своей профессиональной деятельности, то есть на предмет труда. Предметом труда могут быть другие люди, техника, информация, художественные произведения или природа. А класс профессий говорит о степени сложности и требуемой квалификации человека, то есть о характере труда. Характер труда может быть исполнительным или творческим. По предмету труда можно выделить пять типов профессий.

I «ЧЕЛОВЕК – ПРИРОДА».

К этому типу профессий можно отнести профессии, связанные с изучением живой и неживой природы (микробиолог, агрохимик, геолог), с уходом за растениями и животными (лесовод, овощевод, зоотехник), с профилактикой и лечением заболеваний растений и животных (ветеринар, эколог), изучением, описанием, изысканием (генетик, ботаник, зоолог, метролог и пр.). Этот тип профессий предполагает наличие у человека хорошей наблюдательности, способности ориентироваться в условиях непредсказуемости и отсроченности результатов, менять цели в зависимости от условий, выносливости и терпеливости к недостатку комфорта. Профессии: животновод, садовник, фермер, агроном, ветеринар, геолог, физик, химик.

(«Человек – Природа»). В основе бионических профессий лежит работа с природными объектами и явлениями. **Связаны:**

- с изучением живой и неживой природы (микробиолог, агрохимик, геолог...);
- с уходом за растениями и животными (лесовод, овощевод, фермер, зоотехник...);
- с профилактикой и лечением заболеваний растений и животных (ветеринар...).

II «ЧЕЛОВЕК – ТЕХНИКА».

К этому типу профессий можно отнести профессии, связанные с преобразованием деталей, изделий, механизмов (изготовление деталей, машин, механизмов вручную, на станках и автоматических линиях, слесарно-сборочные работы, монтажные и электромонтажные, строительно-отделочные, работы по добыче и переработке промышленного сырья, изготовление пищевых продуктов); обслуживанием технических объектов (наладка и обслуживание оборудования, управление станками, машинами, механизмами, транспортными средствами и строительными машинами); восстановлением (восстановление и ремонт технического оборудования, изделий); изучением (контроль и анализ качества изделий и механизмов, испытание качества изделий). Профессии: бетонщик, водитель, швея, газосварщик, каменщик, маляр, машинист, механик, монтажник, наладчик, плотник, слесарь, токарь, фрезеровщик, штукатур, электромонтер, инженер, конструктор, технолог.

Технономические профессии («Человек – Техника»)

Профессии данного типа объединяют в себе те виды деятельности, в которых происходит активное взаимодействие с разнообразными приборами, машинами, механизмами. Связаны: - с созданием, монтажом, сборкой и наладкой технических устройств (инженер, радиомонтажник, сварщик...); - с эксплуатацией технических средств (водитель, токарь, швея); - с ремонтом техники (механик, электромонтер).

III «ЧЕЛОВЕК – ЧЕЛОВЕК».

К этому типу профессий относятся профессии, связанные с медицинским обслуживанием (врач, медсестра, санитарка), обучением и воспитанием (воспитатель, няня, учитель, преподаватель, тренер), бытовым обслуживанием (продавец, проводник, официант), правовой помощью (судья, адвокат, юристконсульт, работник полиции и т.д.);

Профессии этого типа предъявляют высокие требования к таким качествам работника, как устойчивое, хорошее настроение в процессе работы с людьми; потребность в общении; способность мысленно ставить себя на место другого человека; умение устанавливать и поддерживать деловые контакты; понимать состояние людей; оказывать влияние на других; проявлять выдержку, спокойствие и доброжелательность; речевые способности.

Профессии: агент, воспитатель, медсестра, полицейский, продавец, социальный работник, врач, менеджер, психолог, секретарь-референт, учитель, юристконсульт.

(«Человек - Человек»)

Предполагают постоянную работу с людьми и связаны:

- с медицинским обслуживанием (врач, медсестра);
- с обучением и с воспитанием (воспитатель, гувернер, тренер, учитель.),
- с бытовым обслуживанием (продавец, проводник, официант),
- с правовой защитой (юрист, участковый инспектор).

VI «ЧЕЛОВЕК - ЗНАКОВАЯ ТЕХНИКА, ЗНАКОВЫЙ ОБРАЗ»

Включает в себя профессии, связанные с созданием, монтажом, сборкой и наладкой технических устройств (каменщик, монтажник, сварщик, инженер-конструктор), эксплуатацией технических средств (водитель, кочегар, крановщик), ремонтом техники (слесарь-ремонтник, механик, электромонтер). Этот тип профессий требует от работника высокого уровня развития наглядно-образного мышления, пространственных представлений, технической осведомленности и сообразительности, хороших двигательных навыков, ловкости.

В качестве знаковой системы могут выступать цифры, числовые значения, коды, символы, тексты.

Профессии, связанные:

- с текстами (корректор, переводчик, машинистка...);
- с цифрами, формулами и таблицами (программист, оператор ПК, бухгалтер, кассир...);
- с чертежами, картами;
- со схемами (штурман, чертежник, картограф...);
- со звуковыми сигналами (радист, телефонист...).

V «ЧЕЛОВЕК - ХУДОЖЕСТВЕННЫЙ ОБРАЗ»

К этому типу профессий можно отнести профессии, связанные с созданием, проектированием, моделированием художественных произведений (художник, журналист, модельер, композитор, фотограф), с воспроизведением, изготовлением различных изделий по эскизу, образцу (ювелир, актер, закройщик, реставратор, столяр-краснодеревщик, цветовод-декоратор). От человека в профессиях этого типа требуется развитый художественный вкус, высокая эстетическая чувствительность, богатое и яркое воображение.

Профессии: парикмахер, портной, фотограф, актер, архитектор, музыкант, хореограф, художник, дизайнер, повар, кондитер.

(«Человек — Художественный образ»)

Традиционно труд представителей профессий — «человек — художественный образ», а также область их деятельности называют искусством. В этом, как и в слове «художник» (от старославянского «худог» — искусный), воплотилась оценка особенностей мастерства таких специалистов. Художественный образ — результат мыслительной, познавательно-духовной и практической деятельности человека.

Профессия данного типа связаны:

- с созданием, проектированием, моделированием художественных произведений (художник, парикмахер, кондитер композитор...);
- с воспроизведением, изготовлением различных произведений искусства (ювелир, закройщик, реставратор, флорист, актер.).

2. Определение приоритетности мотивов профессиональной деятельности.

По опроснику для изучения ведущих мотивов профессионально деятельности определяется сумма баллов по четырем группам мотивов:

1. Мотивы собственного труда;
2. Мотивы социальной значимости труда;
3. Мотивы самоутверждения в труде;
4. Мотивы профессионального мастерства.

По результатам опросника определяются наиболее приоритетные для Вас мотивы, выстраиваются цели выбора конкретной профессии, это:

- увлечение профессией;
- престиж данной профессии в настоящее время;
- высокий уровень оплаты труда;
- ее значимость в обществе;
- уровень спроса на рынке труда;
- возможность построения карьеры;
- возможность повышения профессионального мастерства.

Инструкция: «Предлагаемый опросник состоит из ряда утверждений, каждое из которых имеет три различных окончания. Необходимо из трех вариантов окончания

выбрать наиболее верный. Далее в бланке ответов следует отыскать соответствующий ответ и отметить его, обведя кружком. Будьте внимательны: для каждого утверждения должен быть выбран и помечен только один ответ. Отвечая на вопросы, не стремитесь произвести заведомо приятное впечатление, нам важен не конкретный ответ, а суммарный по серии вопросов».

Опросник для изучения ведущих мотивов профессиональной деятельности

1. Мне нравится:

- а) выполнять любую работу, если я знаю, что мой труд не пропадет даром;
- б) учиться всему новому для того, чтобы достигнуть поставленных в жизни целей;
- в) делать все как можно лучше, потому что это поможет мне в жизни.

2. Я думаю, что:

- а) надо делать все, что поручают, как можно лучше, так как это поможет мне в жизни;
- б) своей работой надо приносить пользу окружающим, тогда и они ответят тебе тем же;
- в) важно заниматься где угодно, если это приближает к достижению поставленных целей.

3. Я люблю:

- а) узнавать что-то новое, если мне это пригодится в будущем;
- б) выполнять любую работу как можно лучше, если это будет кем-то замечено;
- в) делать любое дело как можно лучше, так как это приносит радость окружающим.

4. Я считаю, что:

- а) главное в любой работе — это то, что она приносит пользу окружающим;
- б) в жизни необходимо все испытать, попробовать свои силы во всем;
- в) и жизни главное — это постоянно учиться всему новому.

5. Мне приятно:

- а) когда я делаю любую работу так хорошо, как я это могу;
- б) когда моя работа приносит пользу окружающим, так как это главное в любой работе;
- в) выполнять любую работу, потому что работать всегда приятно.

6. Меня привлекает:

- а) процесс приобретения новых знаний и навыков;
- б) выполнение любой работы на пределе моих возможностей;
- в) процесс той работы, который приносит явную пользу окружающим.

7. Я уверен в том, что:

- а) любая работа интересна тогда, когда она важна и ответственна;
- б) любая работа интересна тогда, когда она приносит мне пользу;
- в) любая работа интересна тогда, когда я могу мастерски ее выполнить.

8. Мне правится:

- а) быть мастером своего дела;
- б) делать что-то самому, без помощи взрослых;
- в) постоянно учиться чему-то новому.

9. Мне интересно:

- а) учиться;
- б) делать все то, что заметно окружающим;
- в) работать.

10. Я думаю, что:

- а) было бы лучше, если бы результаты моей работы всегда были видны окружающим;
- б) в любой работе важен результат;
- в) необходимо скорее овладеть нужными знаниями и навыками, чтобы можно было самому делать все, что хочется.

11. Мне хочется:

- а) заниматься только тем, что мне приятно;

б) любое дело делать как можно лучше, поскольку только таким образом можно сделать действительно хорошо;

в) чтобы моя работа приносила пользу окружающим, так как это поможет мне в будущем.

12. Мне интересно:

а) когда я делаю какое-то дело так хорошо, как это могут сделать немногие;

б) когда я обучаюсь делать то, чего не умел ранее;

в) делать те вещи, на которые обращают внимание.

13. Я люблю:

а) делать то, что очень всеми ценится;

б) делать любое дело, если мне не мешают;

в) когда мне есть, чем заняться.

14. Мне хочется:

а) выполнять любую работу, так как мне интересен результат;

б) выполнять ту работу, которая приносит пользу;

в) выполнять ту работу, которая мне нравится.

15. Я считаю, что:

а) в любой работе самое интересное — это ее процесс;

б) в любой работе самое интересное — это ее результат;

в) в любой работе самое интересное — это то, насколько она важна для других людей.

16. Мне приятно:

а) учиться всему, что мне потом пригодится в жизни;

б) учиться всему новому, независимо от того, насколько это нужно;

в) учиться, поскольку нравится сам процесс учения.

17. Меня привлекает:

а) перспектива, которая откроется мне после окончания учебы;

б) то, что после учебы я стану нужным человеком;

в) в учебе то, что она полезна для меня.

18. Я уверен в том, что:

а) то, чему я научусь, всегда мне пригодится;

б) мне всегда будет нравиться учиться;

в) после учебы я стану нужным человеком.

19. Мне нравится:

а) когда результаты моей работы видны окружающим;

б) когда я выполняю свою работу мастерски;

в) когда я выполняю любое дело так хорошо, как это могут сделать немногие.

20. Мне интересно:

а) когда я качественно выполняю порученное мне дело;

б) делать все то, что заметно для окружающих;

в) если все знают, что я делаю на своей работе.

Бланк ответов:

1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6
1а	4б	9в	10б	7а	8б
2в	5в	13в	14а	14б	11а
13а	13б	15а	15б	15в	14в
2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6
1б	4в	9а	10в	7б	8в
3а	6а	16в	12б	17б	17в
16а	16б	18б	17а	18в	18а
3.1	3.2	3.3	3.4		
1б	5а	7в	8а		

2а	6б	12а	19в
3б	11б	19б	20а
4.1	4.2	4.3	4.4
2б	4а	9б	10а
3в	5б	12в	19а
1в	6в	20в	20б

После заполнения бланка ответов подсчитывается сумма кружков в каждом столбике. Вначале находится абсолютная сумма баллов по каждой из четырех групп мотивов. Для этого складывается отдельно сумма всех столбиков: 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6; 2.1... 2.6; 3.1, 3.2, 3.3, 3.4.; 4.1, 4.2, 4.3, 4.4. Однако в различных группах мотивов выделено неодинаковое количество ответов. Для их сравнения абсолютные суммы баллов первой и второй групп необходимо умножить на 2, а третьей и четвертой на 3. Полученные суммы имеют одинаковый «вес» баллов и могут сравниваться друг с другом.

3. Определение профессионально важных качеств для экономиста, менеджера
Используя примерный перечень навыков, способностей, сильных сторон личности в приложениях 1, 2 составить десять профессиональных навыков, умений, качеств,

Характеризующих экономиста, менеджера. Обосновать применение данных навыков, умений в деятельности экономиста, менеджера (по направлениям их деятельности).

4. Составление предварительного плана карьеры

На основе полученных выводов пунктов 1, 2 и 3 данного практического задания, разработать предварительный вариант плана Вашей карьеры.

Цели составления плана:

-чем бы Вы хотели заняться (аспирантура, поиск работы, собственное дело, отдых и т.д.);

- узнать какие возможности для Вас сейчас имеются и в каком направлении лучше всего пойти.

Планирование поможет определить приоритеты, наметить шаги по их реализации. Цели бывают жизненные (личные желания) и профессиональные. В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, они делятся на долго-, средне- и краткосрочные.

Задание 2.

Впишите в графы таблицы все желаемые цели на ближайшее и отдаленное будущее.

Дифференцирование жизненных целей

Виды целей по времени планирования	Жизненные цели (личных желаний)	Профессиональные цели
Долгосрочные		
Среднесрочные (на 2-3 года)		
Краткосрочные (до 1 года)		

При постановке целей можно использовать принцип SMART.

Тема 2. Профессиональные навыки и компетенции

Вопросы к семинарскому занятию

1. Персональные качества, навыки и компетенции
2. Формирование профессиональных компетенций менеджера в условиях глобализации.
3. Требования к профессиональным компетенциям качественно нового менеджера.

4. Требования работодателей к профессиональной компетентности выпускников-менеджеров
5. Ключевые компетенции современного топ-менеджера.
6. Социальные навыки
7. Корпоративные ключевые компетенции

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое компетенция?
2. Какие категории выделяют в рамках профессиональной компетенции?
3. В связи с чем возникают проблемы обеспечения бизнес-потребностей высококвалифицированными специалистами?
4. Охарактеризуйте основные компоненты бизнес сферы, в рамках которой формируются профессиональные компетенции персонала организации.
5. Чем определяется широта профессиональных компетенций менеджера в организации?
6. Какие профессиональные компетенции необходимы современному менеджеру в организации для эффективной деятельности?
7. Каковы уровни развития профессиональных компетенций?
8. Чем обосновано количество профессиональных компетенций на разных уровнях управления?
9. Почему креативность считается наиболее важной компетенцией современного менеджера?
10. Что Вы понимаете под коммуникативными профессиональными компетенциями?
11. Дать понятие социальных навыков, способы их приобретения, передачи.
12. Что включает модель профессиональных корпоративных компетенций, ее назначение в деятельности управления персоналом?

Практико-ориентированное задание:

Задание 1. Исследование личности и профессионально значимых качеств

1. Определение сильных сторон личности, выбор основных навыков

Для определения Ваших личных качеств и навыков заполните тесты: «Организованный ли Вы человек?», «На сколько вы активны?», «Администратор или лидер?»

Тест «Организованный ли Вы человек?»

1. Имеются ли у вас главные, основные цели, к достижению которых вы стремитесь?
 - а) у меня есть такие цели;
 - б) разве можно иметь такие цели? Ведь жизнь так изменчива!
 - в) у меня есть главные цели, и я подчиняю свою жизнь достижению их;
 - г) цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли вы план работы, дел на неделю, используете для этого еженедельник, спецблокнот и т.д.?
 - а) да;
 - б) нет;
 - в) не могу сказать ни да ни нет, так как намечаю главные цели в голове, а план, на текущую неделю, день - в голове или на листке бумаги;
 - г) пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не дает;
 - д) составлять планы - это лишь игра взрослых людей в организации;

3. Отчитываете ли вы себя за невыполнение намеченного?

- а) отчитываю в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость;
- б) отчитываю, несмотря на субъективные или объективные причины,
- в) сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще отчитывать самого себя;
- г) придерживаюсь такого принципа, что удалось сделать сегодня - хорошо, а что не удалось - выполняю, может быть, в другой раз;

4. Как вы ведете свою книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников, приятелей и т.д.?

- а) я хозяин своей записной книжки: как хочу, так и веду записи телефонов, фамилий, имен. Если понадобится чей-то номер телефона, обязательно найду его;
- б) часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их эксплуатирую. При переписке телефонов стараюсь все сделать по науке, однако при дальнейшем использовании вновь сбиваюсь на произвольную запись;
- в) запись телефонов, фамилий, имен веду почерком настроения. Считаю, был бы записан номер телефона, фамилия, имя, отчество, а на какой странице записано, прямо или криво - это не имеет значения;
- г) использую общепринятую систему: в соответствии с алфавитом записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).

5. Вас окружают различные вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей?

- а) каждая вещь лежит там, где ей положено;
- б) придерживаюсь принципа- каждой вещи свое место;
- в) периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Кладу их туда, куда придется, чтобы не загружать голову «расположением». Спустя некоторое время опять навожу порядок;
- г) считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации;

6. Можете ли вы по истечении дня сказать, сколько и по каким причинам вам пришлось потерять напрасно времени?

- а) могу сказать о потерянном времени;
- б) могу сказать только о месте, где напрасно потерял время;
- в) если бы потерянное время обошлось в деньгах, тогда бы я считал его;
- г) всегда хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно время;
- д) не только хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно время, но и изыскиваю возможности сокращения потерь при повторении подобных ситуаций.

7. Каковы ваши действия, когда на совещании, собрании начинается переливание из пустого в порожнее?

- а) предлагаю обратить внимание на существо вопроса;
- б) любое совещание или собрание представляет собой сочетание как «полного», так и «пустого». Когда наступает пустое, ждешь полного. Когда проходит полоса полного, то немного устаешь и для развязки ждешь пустое. В таком чередовании и проходит совещание или собрание и ничего тут не поделаешь;
- в) погружаюсь в небытие;
- г) начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете на «переливание».

8. Предположим, вам предстоит выступить с докладом. Будете ли вы уделять внимание не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

а) буду уделять самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад будет интересным, то всегда дадут время, чтобы закончить его;

б) уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9. Стараетесь ли вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного?

а) стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, настроения к др.);

б) не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным;

в) зачем стремиться, если время все равно не обгонишь;

г) стараюсь и пытаюсь несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб вы используете?

а) записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку;

б) фиксирую наиболее важные поручения, просьбы, задания в своем еженедельнике. Многое пытаюсь запомнить. Если забываю о мелочи, то не считаю это недостатком;

в) стараюсь запомнить поручение, так как это требует память. Однако должен признаться, что память часто подводит меня;

г) придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручении тот, кто их делает. Если поручение нужное, то о нем напомнят;

11. Какая у вас точность в деловых встречах, при приходе на собрание, совещание, заседание?

а) прихожу раньше на 5 - 7 минут;

б) прихожу точно или за 1 - 2 минуты до начала;

в) как правило, опаздываю;

г) всегда опаздываю, хотя стараюсь прийти раньше;

д) если бы было издано научно - популярное пособие «как не опаздывать», то я, вероятно, поучился бы не опаздывать.

12. Какое значение вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений?

а) считаю, что своевременное выполнение - это один из важных показателей моего умения работать, это своего рода триумф организованности. Однако мне кое-что всегда не удается выполнить вовремя;

б) своевременность выполнения - это карьеризм. Лучше немного затянуть выполнение;

в) предпочитаю меньше рассуждать о своевременности, а всегда выполнять в срок;

г) своевременно выполнять задание или поручение - это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда оперативно наказывается.

13. Предположим, вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку, но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обязательство довольно затруднительно, как вы будете вести себя?

а) сообщу человеку об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещание;

б) постараюсь сказать человеку, что обстоятельства изменились и выполнение обязательства затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещание;

- в) буду стараться выполнить обещание. Если выполню - хорошо, не выполню - тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал своих обещаний;
- г) ничего не буду сообщать человеку. Выполню обещанное во что бы то ни стало.

Ключ

Номер вопроса	Ключ к ответам на вопросы. Варианты ответов и оценки ответов в баллах				
	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	-
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	-
4	0	0	0	6	-
5	0	6	0	0	-
6	2	1	0	4	6
7	3	0	0	6	-
8	2	6	-	-	-
9	3	0	0	6	-
10	6	3	1	0	-
11	3	6	0	0	0
12	3	0	6	0	-
13	2	0	0	6	-

От 72 до 78 баллов. Если вы действительно живете по этим принципам, то вы относитесь к числу наиболее организованных людей, вам можно позавидовать! Единственное что можно посоветовать - не останавливайтесь на достигнутом, развивайте и дальше самоорганизацию. Пусть вам не кажется, что вы достигли предела Организация, в отличие от природы дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми.

От 63 до 71 балла. Вы считаете организацию серьезной частью работы. Это дает вам несомненное преимущество перед теми людьми, которые вспоминают об организации лишь от случая к случаю. Но вам следует внимательно присмотреться к самоорганизации, улучшить ее.

Меньше 63 баллов. Ваш образ жизни, ваше окружение научили вас быть кое в чем организованным. Организованность то появляется в ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Существуют объективные организационные законы и принципы. Постарайтесь проанализировать свои действия, расходы времени, технику работы. Вы увидите то, о чем не подозреваете в настоящее время. Чтобы стать организованным человеком, нужно преодолеть себя, нужно проявить волю и упорство.

Тест «Насколько Вы активны?»

- 1) Убеждены ли Вы в позитивном значении «школы жизни» для развития человека и достижения им определенных позиций в обществе?
- 2) Хорошо ли вы чувствуете себя в обстановке борьбы, соревнования?
- 3) Какая из функций современных руководителей более важна:
 - А) достижение целей организации?
 - Б) поддержка и защита персонала?
- 4) Чем должна регламентироваться деятельность людей:
 - А) религиозными положениями?
 - Б) этическими нормами?
 - В) материальными соображениями?
 - Г) заботой об общем благе?

- 5) Кого бы вы выбрали в друзья:
- А) специалистов?
 - Б) организаторов?
- 6) Достаточно ли у Вас энергии для преодоления жизненных препятствий?
- 7) Нравится ли вам жить в наше время?
- 8) Родились ли вы под созвездием Льва, Стрельца, Овна?
- 9) Любите ли вы смотреть на огонь?
- 10) Легко ли вы переносите отказ, зная, что просьба трудновыполнима?
- 11) Любите ли вы поговорить?
- 12) Живете ли вы по принципу, что каждая дорога ведет к цели?
- 13) Любите ли вы быстро действовать?

Начислите себе за положительные ответы, (в том числе 3а; 4г; 5б), 5 баллов.

Если сумма баллов 45 и более, Вы активны, у Вас независимый характер и задатки руководителя.

Если сумма баллов 40 и менее, то Вы робки, вялы, равнодушны и Вам лучше оставить мысли о карьере руководителя.

Тест «Администратор или лидер?»

Для выполнения теста оцените правильность каждого утверждения по десятибалльной шкале, затем подсчитайте отдельно сумму баллов по четным и нечетным позициям.

1. Член любого коллектива должен сами выбирать себе руководителя.
2. Когда необходимо, я умею заставить людей крутиться.
3. Люди доверяют мне свои личные тайны.
4. Все люди хотят власти, и я – не исключение.
5. Я всегда вступаю за подчиненных, если к ним относиться несправедливо.
6. Я согласен с поговоркой: «если лошадь везет плохо, ее нужно бить».
7. Люди часто обращаются ко мне как к атрибуту в своих спорах.
8. В интересах подчиненных, чтобы руководитель был непреклонен и даже безжалостен, и я стремлюсь быть таковым.
9. Я умею ладить с подчиненными, даже если мне они не нравятся.
10. Главное для успеха руководителя - любыми путями заставить подчиненных выполнять работу, и мне это удастся.
11. Я стремлюсь действовать в интересах коллектива в целом.
12. Я отдаю распоряжения всем подчиненным в одинаковой форме.
13. В интересах дела я могу использовать предложения подчиненных, даже если они противоречат моей позиции.
14. Я считаю, что хорош тот руководитель, которого подчиненные боятся.
15. Я помогаю подчиненным проявлять свои способности наилучшим способом.
16. Я против привлечения подчиненных к выработке решений, даже если они касаются непосредственно их, ибо это тормозит работу.
17. Мне удастся привлекать на свою сторону тех людей, которые мне непосредственно не подчиняются.
18. Я всегда могу под угрозой неприятностей заставить людей подчиняться мне.
19. Я всегда выступаю ходатаем перед руководством от имени коллектива.
20. Я считаю, что основой успеха руководителя является единоначалие, и его обеспечиваю.

Баллы по нечетным позициям характеризуют склонности к лидерству, по четным – к администрированию. Если по каждой позиции Вы набрали менее,

Чем по 50 баллов, у вас отсутствуют способности к руководству. Степень развитости администраторских или лидерских способностей определяется путем соотнесения суммы баллов, набранных по соответствующей позиции к общей сумме баллов и умножения на 100%.

Используя результаты вышеперечисленных тестов, рекомендации по определению сильных сторон личности, личных ценностей и основных навыков, определить:

- три качества, которые Вам свойственны больше всего;
- три самые главные ценности для Вас;
- четыре области, в которых могут быть реализованы Ваши основные навыки, из каждой выбрать по два навыка, характеризующие ваши сильные стороны (всего восемь навыков).

2. Определение коммуникативных навыков

Для определения коммуникативных личных навыков заполните тесты: «Общительны ли Вы?», «На социальное избегание стресса», «Конфликтная личность», «Человек и коллектив».

Используя результаты данных тестов, определите, уверены ли вы в себе, коммуникабельны ли вы.

Тест «Общительны ли Вы?»

Ответьте на вопросы и суммируйте баллы.

1. Делаете ли Вы над собой усилие, чтобы ладить с теми людьми, которые Вам не нравятся?
2. Предпочитаете ли Вы шумный, оживленный курорт тихому и мирному месту отдыха?
3. Нравится ли Вам ходить на вечеринки, в дискотеки и шумные бары?
4. На отдыхе или в путешествии легко ли Вы находите новых друзей?
5. Всегда ли Вы рады видеть друзей, если они неожиданно к Вам заглянули?
6. Начинали ли Вы когда-нибудь первым разговаривать с незнакомым человеком в поезде?
7. Нравится ли Вам организовывать вечеринки, приглашать гостей?
8. Много ли у Вас друзей и знакомых?
9. Предпочитаете ли Вы вечера, проведенные шумно и оживленно, спокойным вечерам, проведенным дома?
10. Нравятся ли Вам игры на вечеринках?
11. Знаете ли Вы большинство своих соседей по именам?
12. Вам больше нравится принимать участие в играх, чем выигрывать?
13. Вы предпочитаете играть с людьми, а не с игровыми автоматами?
14. Нравится ли Вам помогать людям?
15. Вы находитесь в гостях. Хозяйка дома подает блюдо, которое Вы считаете ужасным. Станете ли Вы его есть?
16. Посылаете ли Вы поздравления с Рождеством (или Новым годом) людям, которые Вам не очень нравятся?
17. Называли ли Вас когда-нибудь «душой компании»?
18. Нравится ли Вам знакомиться с новыми людьми?
19. Чувствуете ли Вы себя уверенно, когда входите в комнату с людьми, из которых Вы почти никого не знаете?
20. Любите ли Вы детей?
21. Вы более предпочитаете писать письма, чем звонить по телефону?
22. Легко ли Вы находите новых друзей?
23. Делаете ли Вы когда-нибудь вид, что Вас нет дома, если видите приближение нежелательных посетителей?
24. Часто ли в Вашем доме останавливаются большие компании?
25. Беспокоитесь ли Вы о том, что думают о Вас окружающие?

Во всех вопросах, кроме № 21 и 23 каждый положительный ответ приносит одно очко, отрицательный — 0. Если Вы отрицательно ответили на вопросы № 21 или 23 то можете прибавить себе еще по одному очку за каждый вопрос.

Если Вы набрали от 16 до 25 очков, то Вы действительно общительный человек. Вы любите людей. Вы любите быть с людьми и, вероятно, Вы больше всего счастливы, когда Вы в компании.

Если Вы набрали от 8 до 16 очков, то Вам нравится быть с людьми, но к бурным вечеринкам Вы относитесь спокойно. Ваше терпение не безгранично, и Вы, вероятно, вполне счастливы, если проводите вечер с одним или двумя близкими друзьями, а не идете туда, где много людей. А если Вы вечером оказались предоставлены сами себе, то и с этим Вы прекрасно справитесь.

Если Вы набрали 7 очков или меньше, то Вы, похоже, любите одиночество. Скорее всего, Вы уютно устроитесь с хорошей книгой, усядетесь смотреть телевизор или займетесь какими-нибудь делами, а не пойдете веселиться с компанией друзей: Вы самостоятельны и получаете удовольствие от одиночества.

Тест «На социальное избегание стресса»

Инструкция: на каждое утверждение отвечайте ИСТИННО или ЛОЖНО

- | Я чувствую себя расслабленным даже в непривычных ситуациях общения.

- | Я стараюсь избегать ситуаций, которые вынуждают меня много общаться.

- | Мне легко расслабиться в обществе незнакомых людей.

- | У меня нет особого желания избегать людей.

- | Я часто нахожу общественные мероприятия удручающими.

- | Обычно я чувствую себя спокойно и непринужденно, когда участвую в общественных мероприятиях.

- | Обычно я с легкостью беседую с лицами противоположного пола.

- | Я стараюсь избегать разговоров с людьми, пока не узнаю их достаточно хорошо.

- | Если у меня появляется возможность встретиться с новыми людьми, то я стараюсь ее использовать.

- | Я часто нервничаю и бываю напряженным в случайных компаниях, где присутствуют мужчины и женщины.

- | Обычно я нервничаю при общении с людьми до тех пор, пока не узнаю их достаточно хорошо.

- | В компании я обычно расслабляюсь.

- | Мне часто хочется уйти от людей.
- | Обычно я чувствую себя неуютно в незнакомой компании.
- | Впервые встречаясь с кем-либо, я обычно чувствую себя расслабленным.
- | Обычно я напрягаюсь и нервничаю, когда меня представляют другим людям.
- | Я запросто войду в комнату, даже если она полна незнакомых людей.
- | Я склонен не входить в помещение и не присоединяться к компании, там находящейся.
- | Я охотно говорю, когда со мной желает побеседовать начальство.
- | В компании я часто испытываю волнение.
- | Мне свойственно отгораживаться от людей.
- | Для меня нет ничего страшного в беседах с людьми на вечеринках или общественных собраниях.
- | Мне редко бывает легко в большой компании.
- | Я часто сочиняю отговорки, чтобы не участвовать в общественных мероприятиях.
- | Иногда я беру на себя ответственность за представление людей друг другу.
- | Я стараюсь не участвовать в официальных общественных мероприятиях.
- | Обычно я посещаю все необходимые общественные мероприятия.
- | Мне легко расслабиться в обществе других людей.

Ответы: 1) л; 2) и; 3) л; 4) л; 5) и; 6) л; 7) л; 8) и 9) л; 10) и; 11) и; 12) л; 13) и; 14) и; 15) л; 16) и; 17) л; 18) и; 19) л; 20) и; 21) и; 22) л; 23) и; 24) и; 25) л; 26) и; 27) л; 28) л.

Сложите число пунктов, ответы на которые совпадают с указанным порядком. Показатели выше 14 предполагают умеренно высокие уровни социальной тревоги.

Тест «Конфликтная личность»

Тест позволяет оценить степень Вашей конфликтности или тактичности.

Выберите один из трёх вариантов ответа.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что Вы предпринимаете?

- а) избегать вмешиваться в ссору;
- б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего, кто прав;
- в) всегда вмешиваетесь и до конца отстаиваете свою точку зрения.

2. На собрании Вы критикуете руководство за допущенные ошибки:

- а) нет;
- б) да, но в зависимости от Вашего личного отношения к нему;
- в) всегда критикуете за ошибки.

3. Ваш непосредственный начальник излагает план работы, который Вам кажется нерациональным. Предложите ли Вы свой план, который кажется Вам лучше?

- а) если другие Вас поддержат, то да;
- б) разумеется, Вы будете поддерживать свой план;
- в) боитесь, что за критику Вас могут лишиться премиальных.

4. Любите ли Вы спорить со своими коллегами, друзьями?

- а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят Ваши отношения;
- б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
- в) Вы спорите со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пролезть вперед Вас без очереди.

- а) считая, что и Вы не хуже него, попытаетесь обойти очередь;
- б) возмущаетесь, но про себя;
- в) открыто высказываете свое негодование.

6. Представьте себе, что рассматривается рацпредложение, в котором есть смелые идеи, но и ошибки. Вы знаете, что Ваше мнение будет решающим. Как Вы поступите?

- а) выскажетесь о положительных и об отрицательных сторонах этого проекта;
- б) выделите положительные стороны работы и предложите предоставить возможность продолжить её;

в) станете критиковать её, чтобы быть новатором. Нельзя допускать ошибки.

7. Представьте, свекровь (тёща) постоянно говорит Вам об экономии, бережливости, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать Ваше мнение о своей очередной покупке. Что Вы скажете?

- а) что одобряете покупку если она доставила ей удовольствие;
- б) говорите, что эта вещь безвкусна;
- в) постоянно ссоритесь с ней из-за этого.

8. Вы встретили детей, которые курят. Как Вы реагируете?

- а) Не станете портить себе настроение из-за чужих невоспитанных детей;
- б) делаете им замечание;
- в) если бы это было в общественном месте, то Вы бы их отчитали.

9. В ресторане Вы замечаете, что официант обсчитал Вас:

- а) в таком случае Вы не даете ему чаевые;
- б) попросите ещё раз пересчитать сумму;
- в) это будет поводом для скандала.

10. Вы в доме отдыха. Администратор не занимается своими делами, а развлекается вместе с отдыхающими (Не следит за уборкой комнат, разнообразием меню и т. д. Возмущает, ли Вас это?

а) да, но если Вы скажете ему об этом, то вряд ли что-нибудь изменится;

б) Вы находите способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят;

в) Вы вымещаете недовольство на младшем персонале (уборщице, горничной, официанте).

11. Вы спорите с Вашим сыном-подростком (дочерью) и убеждаетесь, что он (она) прав. Признаёте ли Вы свою ошибку?

- а) нет;
- б) разумеется, признаёте;
- в) какой же у Вас авторитет, если Вы признаете, что были не правы.

Ответ «а» - 4 балла.

Ответ «б» - 2 балла.

Ответ «в» - 0 баллов.

30-44 балла. Вы тактичны, не любите конфликтов, даже если и можете их сгладить, легко избегаете критических ситуаций. Когда же Вам приходится вступить в спор, то Вы учитываете, как это отразится на Вашем служебном или приятельском отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, Вы не всегда решаетесь её оказать. Не думаете ли Вы, что тем самым теряете уважение в глазах других?

15-29 балла. О Вас говорят, что Вы слишком принципиальная или даже конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете своё мнение, не взирая на то, как это повлияет на Ваше служебное или личное отношение, и за это Вас уважают.

10-14 баллов. Вы ищете поводов для споров, большая часть которых излишне мелочны. Любите критиковать, но только когда это выгодно Вам. Вы навязываете своё мнение, даже если не правы.

Тест «Человек и коллектив».

Для выполнения теста необходимо выбрать одно утверждение из каждой предлагаемой пары.

- 1. А. Обычно я настойчиво добиваюсь своего.
Б. Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения с окружающими.
- 2. А. Я всегда стараюсь избегать конфликтов.
Б. Я считаю, что доказывать свою правоту можно, невзирая ни на что.
- 3. А. Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.
Б. Я всегда стараюсь войти в положение другого человека.
- 4. А. Я думаю, что не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми.
Б. Непонимание друг друга меня всегда беспокоит.
- 5. А. Я стараюсь всегда успокоить партнера и сохранить отношения.
Б. Я считаю, что свою точку зрения нужно доказывать всегда.
- 6. А. В любом споре нужно искать точки соприкосновения.
Б. Самое главное - стремиться к осуществлению собственных замыслов.
- 7. А. Обычно я ставлю свою позицию на обсуждение в группе.
Б. Я считаю, что правильнее демонстрировать преимущество своих взглядов.
- 8. А. Меня мало интересуют мнения других.
Б. Понять других - очень важно.
- 9. А. Я не скрываю своих взглядов.
Б. В процессе беседы я слежу за ходом мысли партнера.
- 10. А. Я уважаю людей, которые могут настоять на своем.
Б. Гибкость - важная черта характера делового человека.

Для подведения итогов теста оцените совпадения ответов одним баллом.

Ориентированность на противоборство (П) - 1А; 2Б; 3А; 4А; 5Б; 6Б; 7Б; 8А; 9А; 10А.

Ориентированность на сотрудничество (С) - 1Б; 2А; 3Б; 4Б; 5А; 6А; 7А; 8Б; 9Б; 10Б.

Если П преобладает, необходимо срочно менять стиль отношений с коллективом.

3. Определение уровня самооценки

По методике, описанной Е.В. Сидоренко, оцените свою самооценку.

По анализу шкалы самооценки можно сделать следующие выводы:

- при общей оценке себя меньше 50%, то заниженная самооценка, ближе к 100% - завышенная;
- в зависимости от того, на каком уровне Вы через пять лет или Вы хотели бы быть, строится ваша профессиональная карьера.

На рисунке изображены пять вертикальных линий, на которых рекомендуется отметить уровень самооценки. Средняя величина предлагаемой шкалы для самооценки 50%, максимальная – 100%, минимальная – 0%.

100 %	↑	↑	↑	↑	↑
90 %					
80 %					
70 %					
60 %					
50 %					
40 %					
30 %					
20 %					
10 %					
0 %	↓	↓	↓	↓	↓
	Общая оценка себя	Оценка другими людьми	Ваш мак- симум	Вы через пять лет	На каком уровне само- оценки Вы хотели бы быть?

Уровень самооценки определяется по величине расхождения между вашими оценками на первой линии («Каким вы видите себя в целом») и на пятой линии («Где бы вы хотели быть»).

Задание 3.

Изучите модели компетенций компаний «Росгосстрах», «РЖД», «Росатом». Сделайте выводы, какие методики могли быть использованы при составлении данных моделей компетенций.

Задание 4.

На основании заранее выбранного профессионального стандарта составить модель компетенций сотрудника компании, используя пример моделей из задания 1.

Самостоятельная научно-исследовательская работа студента

Подготовить презентацию в формате «Power Point» на тему «Компетенции современного менеджера».

Тема 3. Основные навыки поведения на рынке труда

Вопросы к семинарскому занятию

1. Навыки поиска работы

2. Характеристика работодателей
3. Принципы организации поиска работы

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризовать виды поиска и принципы его организации, навыки поиска.
2. Кто они – российские работодатели?
3. Факторы, характеризующие современного цивилизованного работодателя.
4. Что такое самомаркетинг и его основные правила?
5. Что такое самоменеджмент и его основные функции?
6. Сущность саморекламы и самопрезентации, их формы и способы реализации.
7. Пошаговые пути, этапы техники поиска работы.

Практико-ориентированные задания

Задание 1. Определение готовности к самостоятельному поиску работы

По тесту «Готовы ли Вы к самостоятельному поиску работы?» определите Вашу степень готовности, заполните анкету.

Определить цель поиска работы.

Для выпускника дневного отделения в первую очередь - трудоустройство по специальности; заочного отделения – повышение профессионального, карьерного роста.

Тест «Готовы ли Вы к самостоятельному поиску работу?»

Вы можете определить, насколько верную стратегию поиска работы Вы выбрали. Отметьте утверждения, с которыми Вы согласны, и подсчитайте набранные баллы.

- 1) Мысль о том, что нужно заняться поисками работы, приводит меня в отчаяние (0).
- 2) В последнее время я чувствую себя в расцвете сил и полным энергии (2).
- 3) Необходимость работать с новыми людьми вызывает у меня чувство тревоги (0)
- 4) Я вполне готов(-а) заняться поисками работы и тратить на это значительную часть своего времени (3).
- 5) Обращаться в агентства по трудоустройству, давать объявления в газете - пустая трата времени (0).
- 6) Когда ищешь работу, нужно представить себя в выгодном свете (2).
- 7) Я не хочу менять свой образ жизни ради работы (0).
- 8) Мне интересно работать в новом коллективе (2).
- 9) В последнее время я чувствую усталость, раздражение и апатию (0).
- 10) Я хочу работать только по своей основной специальности (1).
- 11) Я готов(-а) изменить многие свои привычки ради новой работы (1).
- 12) Успешный поиск работы в большей мере зависит от моей активности (3).
- 13) Мне неприятно предлагать свои услуги, ходить на собеседования (0).
- 14) Я готов(-а) повысить свою квалификацию, обучиться новой специальности, сменить профиль своей работы (2).
- 15) Успешный поиск работы в большей мере зависит от везения и случайности (0).
- 16) Я спокойно отношусь к необходимости предлагать свои услуги, ходить на собеседования, публиковать в газетах объявления о себе, как о специалисте (2).

Обработка результатов

От 0 до 6 баллов. Ваша внутренняя позиция затрудняет поиск работы. Многие ситуации, связанные с поиском работы, вызывают у Вас напряжение, неприятные переживания. Вы не очень верите в свой успех, хотя Ваши данные как работника несколько не хуже, чем у остальных соискателей. Продумайте гибкую стратегию поиска работы и упорно следуйте ей.

От 7 до 12 баллов. Вероятно, что периоды бурной активности в поиске работы у Вас сменяются апатией и разочарованием. Но когда этот период проходит, Вы снова активно беретесь за дело. Ваши усилия непременно увенчаются успехом, только старайтесь сохранять хладнокровие и действовать целеустремленно.

От 13 до 18 баллов. Вы выбрали правильную стратегию поиска работы и непременно ее найдете, потому что для Вас — это широкое понятие. Ваша позиция гибкая, Вы общительны, не боитесь нового и обладаете эмоциональной устойчивостью.

Анкета

1. Какие чувства вызывают у Вас необходимость поиска работы после окончания вуза?

- А) Я отношусь к этому достаточно спокойно
- Б) Меня это пугает
- В) Мне не нужно искать работу – рабочее место мне гарантировано

2. Имеется ли у Вас опыт самостоятельного поиска работы в прошлом?

- А) Да
- Б) Да, но опыт недостаточный (не удалось найти работу или устроится на работу)
- В) Такого опыта у меня нет

3. Какой Вы видите работу по окончании вуза?

- А) Это работа по специальности
- Б) Не обязательно по специальности
- В) Любая работа, но только не по специальности

4. Работаете ли Вы на данный момент (включая временную работу и подработку)?

- А) Да
- Б) Нет

5. Если работаете, то где и кем?

6.

ФИО _____

7. Пол _____

8. Возраст _____

9. Группа _____

Задание 2.

Проанализировать рынок труда города Курска, через кадровые службы, занимающиеся наймом на работу по заявкам работодателей.

Задание 3.

Разработать индивидуальный план поиска работы, по следующей форме.

Наименование организации, фирмы, предприятия	Способы саморекламы	Подготовка документов для самопредставления (форма)	Результат

Раздел 2. Основы профессионального развития

Тема 4. Технология поиска работы

Вопросы к семинарскому занятию

1. Составление резюме и сопроводительного письма к нему
2. Подготовка портфолио
3. Общение с работодателем по телефону
4. Собеседование с работодателем

5. Устройство на работу и адаптация в коллективе

Вопросы для обсуждения

1. В чем ценности и преимущества резюме, портфолио, сопроводительных писем к ним?
2. Структурам и методика составления резюме, портфолио.
3. Этапы собеседования с работодателем, виды, формы.
4. Какие необходимо соблюдать правила и применять навыки при собеседовании кандидата с работодателем?
5. Какова структура объявления, телезитки?
6. Чем определяется активный поиск работы?
7. Какова цель телефонного разговора с работодателем, его ценности и преимущества?
8. Что необходимо узнать перед посещением организации с целью поиска работы?
9. Какую цель преследуют на собеседовании кандидат и работодатель?
10. Каковы основные типы профессионального резюме, принципы, используемые при его написании?
11. Для какой цели используется автобиография, ее структура?
12. Какие приемы, шаги следует соблюдать для успешного ведения телефонного разговора с работодателем?
13. Какие документы необходимо приготовить при приеме на работу?
14. Что устанавливает трудовой договор между работодателем и работником, его содержание?
15. Что понимается под адаптацией сотрудников, виды адаптации?
16. Каково поведение кандидата в период адаптации в коллективе?
17. От чего зависит успех адаптации, элементы?

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

В соответствии с рекомендациями из лекционного материала составить:

- объявление в газету о поиске работы;
- телезитку;
- автобиографию.

Определить цель посещения организации, что Вы бы хотели получить в результате собеседования с работодателем.

Составить перечень документов, необходимых при собеседовании.

Задание 2.




В соответствии с целями поиска работы, целями обращения определить тип и структуру резюме. Составить профессиональное резюме.

Написать сопроводительное письмо к резюме, предоставляемое не лично работодателю.

Фамилия Имя

Отчество

Желаемая должность

Дата рождения	
Город	
Email	
Телефон	

Образование	<p>месяц/год – месяц/год Специальность Факультет, образовательное учреждение, город Диплом</p>
Опыт работы	<p>месяц/год – текущее время Должность / Компания, город Функциональные обязанности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • [Перечень служебных обязанностей] • ... • ... <p>месяц/год – месяц/год Должность / Компания, город Функциональные обязанности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • [Перечень служебных обязанностей] • ... • ...
Профессиональные навыки	<ul style="list-style-type: none"> • [Навыки] • [Умения] • [Опыт] • [Владение компьютером] • [Знание иностранных языков] • ...
Личные качества	<ul style="list-style-type: none"> • [Ответственность] • [Внимание] • [Исполнительность] • [Коммуникабельность] • [Пунктуальность] • ...
Дополнительная информация	<ul style="list-style-type: none"> • [Семейное положение] • [Дети] • [Водительское удостоверение] • ...

Задание 3.

Составить сценарий телефонного разговора с работодателем по объявленной вакансии.

Задание 4.

Подготовить поисковое письмо по вопросу имеющейся вакансии на конкретном предприятии.

Задание 5.

Используя вопросы для собеседования с работодателем составить план предстоящего собеседования.

Тема 5. Организация карьерного роста

Вопросы к семинарскому занятию

1. Виды карьеры
2. Системная карьера
3. Управление карьерой

Вопросы для обсуждения

1. Что мы понимаем под карьерой?
2. Чем определяется и от чего зависит карьерный рост специалиста?
3. Охарактеризовать виды карьеры и принципы ее построения.
4. Что является факторами успешной карьеры?
5. Чем определяется мотивация карьеры?
6. Охарактеризовать четыре направления построения карьеры специалиста-«менеджера», их достоинства и недостатки в современных условиях.

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Определить цели профессионального роста, построение своей служебной карьеры, их мотивация, используя рекомендации подраздела 3.5.

Задание 2.

Составить план действий для себя по реализации конкретных целей карьеры (получение второго образования, дополнительного, самообучение...).

Задание 3.

Заполнить тесты приложения Т «Каков Ваш творческий потенциал?», «Ждет ли Вас успех?».

По результатам тестов необходимо сделать вывод о своих возможностях в построении своей карьеры.

Тест «Каков Ваш творческий потенциал?».

Практически каждый из нас считает себя творческим человеком. Мы любим удивлять друзей необычными блюдами, комбинировать туалеты, заниматься дизайном собственной квартиры. Многие в юности сочиняли стихи или музицировали. Достаточно ли этого для того, чтобы сделать творчество своей профессией?

Выберите один из предложенных вариантов поведения в данных ситуациях и просуммируйте баллы.

- 1 Считаете ли Вы, что окружающий вас мир может быть улучшен?
 - а) да;
 - б) нет, он и так достаточно хорош;
 - в) да, но только кое в чем.
- 2 Думаете ли Вы, что сами можете участвовать в значительных изменениях окружающего мира:
 - а) да, в большинстве случаев;
 - б) нет;
 - в) да, в некоторых случаях.

3 Считаете ли Вы, что некоторые из ваших идей принесли бы значительный прогресс в этой сфере деятельности, в которой Вы работаете?

- а) да;
- б) да, при благоприятных обстоятельствах;
- в) лишь в некоторой степени.

4 Считаете ли Вы, что в будущем будете играть столь важную роль, что сможете что-то принципиально изменить?

- а) да, наверняка;
- б) это маловероятно;
- в) возможно.

5 Когда Вы решаете предпринять какое-то действие, думаете ли Вы, что осуществите свое начинание?

- а) да;
- б) часто думаю, что не сумею;
- в) да, часто.

6 Испытываете ли Вы желание заняться делом, которое абсолютно не знаете?

- а) да, неизвестное меня привлекает;
- б) неизвестное меня не интересует;
- в) все зависит от характера этого дела.

7 Вам приходится заниматься незнакомым делом. Испытываете ли Вы желание добиться в нем совершенства?

- а) да;
- б) удовлетворюсь тем, чего успел добиться;
- в) да, но только если мне это нравится.

8 Если дело, которое Вы не знаете, Вам нравится, хотите ли Вы знать о нем все?

- а) да;
- б) нет, я хочу научиться только самому основному;
- в) нет, я хочу только удовлетворить свое любопытство.

9 Когда Вы терпите неудачу, то, как себя ведете?

- а) какое-то время упорствую вопреки здравому смыслу;
- б) махну рукой на эту затею, так как понимаю, что она нереальна;
- в) продолжаю делать свое дело, даже когда становится очевидно, что препятствия непреодолимы.

10 Исходя из чего, по-вашему, надо выбирать профессию?

- а) из своих возможностей, дальнейших перспектив для себя;
- б) из стабильности, значимости, нужности профессии, потребности в ней;
- в) из преимуществ, которые она обеспечит.

11 Путешествуя, легко ли Вы ориентируетесь на маршруте, по которому уже прошли?

- а) да;
- б) нет, боюсь сбиться с пути;
- в) да, но только там, где местность мне понравилась и запомнилась.

12 Сразу же после какой-то беседы сможете ли Вы вспомнить все, что говорилось?

- а) да, без труда;
- б) всего вспомнить не смогу;
- в) запоминаю только то, что меня интересует.

13 Когда вы слышите слово на незнакомом Вам языке, то можете повторить его по слогам без ошибки, даже не зная его значения?

- а) да, без затруднений;
- б) да, если это слово легко запомнить;
- в) повторяю, но не совсем правильно.

14 Что Вы предпочитаете в свободное время?

- а) оставаться наедине, поразмыслить;

- б) находиться в компании;
- в) мне безразлично, буду я один или в компании.

15 Вы занимаетесь каким-то делом. Когда Вы решаете прекратить это занятие?

- а) когда дело закончено и кажется мне отлично выполненным;
- б) когда я более или менее доволен;
- в) когда мне еще не все удалось сделать.

16 Что Вы любите делать, когда Вы один?

- а) люблю мечтать о каких-то, даже, может быть, абстрактных, вещах;
- б) любой ценой пытаюсь найти себе конкретное занятие;
- в) иногда люблю помечтать, но о вещах, которые связаны с моей работой.

17 Когда какая-то идея захватывает Вас, то в каких условиях Вы станете думать о ней?

- а) думаю независимо от того, где и с кем нахожусь;
- б) могу делать это только наедине с собой;
- в) только там, где будет не слишком шумно.

18 Когда Вы отстаиваете какую-то идею, как Вы себя ведете?

- а) могу отказаться от нее, если выслушаю убедительные аргументы, оппонентов;
- б) останусь при своем мнении, какие бы аргументы ни выслушали;
- в) изменю свое мнение, если сопротивление окажется слишком сильным.

Подсчитаем результаты:

За ответ "а"- 3 балла. За ответ "б"- 1 балл. За ответ "в"- 2 балла.

49 баллов и более. В вас заложен значительный творческий потенциал, и вам доступны разнообразные проявления творчества, поэтому, выбирая работу, важно оценить, будет ли у вас возможность себя реализовать.

От 24 до 48 баллов. Вы обладаете средним творческим потенциалом, который присущ большинству людей. Возможно, вы просто не задавались целью самореализоваться или вам просто не хватает настойчивости.

23 балла и менее. Ваш творческий потенциал, увы, невелик, возможно, вы просто не верите в себя и преуменьшаете свои способности, а, возможно, вы не считаете нужным прилагать свою фантазию на работе, которая вам попросту не интересна.

Тест «Ждет ли Вас успех?».

Планируя будущие начинания, полезно заранее оценить свои профессиональные качества. Этот тест покажет, насколько Ваши личные склонности и убеждения благоприятствуют деловому успеху. Тест состоит из нескольких утверждений, с которыми Вам надо выразить свое согласие либо несогласие.

1) Считаю, что любую проблему при должном усилии можно решить, не понимая тех, кто вечно жалуется на трудности.

2) Когда передо мной ставят задачу, желательно получить подробную инструкцию по ее выполнению.

3) Я избегаю спорить с продавцами о цене, т.к. опасюсь, что меня сочтут мелочным.

4) Тот, кто пытается пролезть в очереди впереди меня, может быть уверен, что получит от меня отпор.

5) Более сильные переживания у меня вызывает страх неудачи, чем надежда на успех.

6) Решение важного вопроса лучше отложить на завтра: ведь вопрос может решиться сам собой или его решит кто-то другой.

7) В жизни мне часто приходится сталкиваться с непредвиденными обстоятельствами, которые я не сумел предугадать и не смог подготовиться к ним.

8) В наши дни нецелесообразно учиться и приобретать специальность, лучше сосредоточиться на накоплении средств, чтобы развернуть дело.

9) Неверие других в мои силы может подорвать мое стремление к цели.

- 10) Никогда точно не знаю, сколько у меня с собой денег, т.к. они лежат россыпью в кармане.
- 11) Если мне предложат дело, обещающее очень крупную прибыль в короткие сроки, я задумаюсь, прежде чем согласиться.
- 12) Ведя крупное дело, смешно экономить в мелочах.
- 13) Если обстоятельства мешают выполнить обещанное, то не сдержат слово вполне простительно.
- 14) За дело, которое не обещает немедленной выгоды, лучше вообще не браться.
- 15) Хороший товар не нуждается в рекламе.
- 16) Планирование - пережиток социалистической системы.
- 17) В спортивных состязаниях важнее не победа, а участие.
- 18) Мне легко завязать разговор с незнакомым человеком.
- 19) Первый крупный доход собираюсь истратить на покупку, о которой давно мечтал, но не мог себе позволить.

Подведем итог: запишите себе по одному баллу за ответ «да» на вопросы 1, 3, 5, 12, 19 и за ответ нет на остальные вопросы.

Менее 10 баллов. Не исключено, что Вы сумеете добиться успеха, однако сегодня Ваши установки и пристрастия этому не очень благоприятствуют. Вы недостаточно организованы, нечетко представляете свои цели, порой подвержены иллюзиям. Чтобы обеспечить успех своим начинаниям, Вам предстоит серьезная работа по самосовершенствованию. 10-15 баллов. Вы обладаете неплохим деловым потенциалом и имеете все шансы на успех. Однако никто не застрахован от ошибок, и Вам надо учиться не столько страдать от них, сколько по возможности извлекать из них пользу.

Свыше 15 баллов. Судя по всему, Вы обладаете исключительными деловыми способностями. Но не забывайте, что успех зависит не только от способностей, но и от умения их применять в реальных ситуациях.

Задание 4.

Куда Вы хотите пойти в своей жизни?

Что Вы хотите сделать в своей жизни?

Станете конкурентоспособными и добьетесь своей цели!

Поможет Вам ваш план карьеры:

- Найдите себя – определите, кто Вы и что можете предложить (пропуск в будущее), сделайте себе рекламу.

- Спланируйте свой маршрут – как Вы будете добиваться своей цели (составить план своего пути).

- Найти себя – развитие имеющихся, приобретение новых навыков. Важные навыки – нужно просто понять и использовать в своих целях.

В соответствии с вышеизложенным откорректируйте предварительный вариант Вашей карьеры.

Тема 6. Самоменеджмент

Вопросы к семинарскому занятию

1. Необходимость, природа и преимущества самоменеджмента
2. Симптомы и причины нерациональной организации труда руководителя
3. Инструменты самоменеджмента

4. Делегирование: значение, правила, причины сопротивления подчиненных и руководителей

Вопросы для обсуждения

1. Каковы основные причины дефицита ресурса времени?
2. Зачем необходимо управлять ресурсом времени?
3. Раскройте методику ежедневного учета времени А. Гастева.
4. Назовите основные принципы «АВС хронометража».
5. Для чего нужно использовать методику фотографии рабочей недели и в чем ее сущность?
6. В чем заключается анализ ежедневных помех времени?
7. Перечислите основные методы управления временем.
8. Назовите основные принципы построения системы управления временем Б. Франклина.
9. В каких ситуациях наиболее эффективен метод, предложенный Д. Эйзенхауэром?
10. Каково значение «Правила 80/20» и метода В.Парето?
11. На какие категории целесообразно классифицировать задачи по методике «АБВ-анализа»?
12. Реализацию каких стадий планирования рабочего времени предполагает метод «Альпы»?

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Система управления временем Бенджамина Франклина основана на базовых принципах классической системы управления временем, которые предусматривают, что любая глобальная задача, стоящая перед человеком, делится на подзадачи, а те в свою очередь – на еще более мелкие подзадачи. Визуально данный процесс можно представить в виде многоступенчатой пирамиды, а применение системы – как процесс поэтапного возведения этой пирамиды.



Запишите видение будущего своего состояния и составьте цели, которые его обеспечат, используя систему Б. Франклина.

Задание 2.

Составление плана и эффективное ведение ежедневника

1. Разработайте индивидуальную форму записей запланированных дел на: день, неделю, месяц, год.
2. Создайте удобный для себя дневник времени на год (еженедельник).

Задание 3. «Определение потребности в достижениях»

Представление о потребности в достижениях берет свое начало из понятия Ф. Хоппе «Я-уровень», означающего стремление человека удерживать самосознание на возможно более высоком уровне с помощью высокого личного стандарта достижений (уровня притязаний). Позднее это понятие превратилось в понятие «мотив достижения», определяемое Х. Хекхаузенем как стремление повышать свои способности и умения, поддерживать их на возможно более высоком уровне в тех видах деятельности, по отношению к которым достижения считаются обязательными.

Предлагаемая методика представляет собой тест-опросник, содержащий 23 положения, с которыми испытуемый соглашается или нет. Тест направлен на выявление степени выраженности потребности человека в достижении успеха в любой деятельности (т. е. степени заряженности на успех). По сути, это потребность, превратившаяся в личностное свойство, установку.

Инструкция

Предлагается ряд положений. Если вы с положением согласны, то рядом с его номером на опросном листе напишите: «Да», если не согласны - «Нет».

Текст опросника

1. Думаю, что успех в жизни зависит скорее от случая, чем от расчета.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет смысл.
3. Для меня в любом деле важно его исполнение, а не конечный результат.
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.
5. По моему мнению, большинство людей живут дальними целями, а не близкими.
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.
10. Мои близкие считают меня ленивым человеком.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам.
12. Мои родители слишком строго контролируют меня.
13. Терпения во мне больше, чем способностей.
14. Лень, а не сомнения в успехе вынуждают меня слишком часто отказываться от своих намерений.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы не в мою пользу.
17. Я не усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, я писал бы скорее об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.
21. Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих ровесников.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.
23. Я мог бы достичь большего, освободившись от текущих дел.

Обработка результатов

За каждый ответ ставится 1 балл: только за ответы «Да» - по положениям 2, 6-8,14,16,18,19, 21-23; только за ответы «Нет»-по положениям 1,3-5,9-13, 15,17,20. Потребность в достижениях (ПД) равна сумме баллов за ответы «Да» и «Нет».

Выводы

Чем больше баллов в сумме вы набирает, тем в большей степени у вас выражена потребность в достижениях.

Задание 4.

Составьте для себя программу саморазвития на ближайшие 3 года.

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине Политология

Лекционное занятие 1. Политика как общественное явление.
Сущность и структура политики

1. Политика: понятие, происхождение, сущность.
2. Исторические воззрения на политику.
3. Структура и функции политики.

Практическое занятие 1. Политика как общественное явление.

Вопросы практического занятия:

1. Политика: понятие, происхождение, сущность.
2. Исторические воззрения на политику.
3. Структура и функции политики.
4. Цели и средства политики.

Тестовое задание

1. Марксистскому учению принадлежит следующая фраза:
 - а) «Нравственное начало должно стоять выше, чем юридическое»;
 - б) «Там, где начинается политика, кончается мораль»;
 - в) «Задача политики – привести государственную жизнь в соответствии с идеей государства»;
 - г) «Политика есть, прежде всего, сфера взаимоотношений между классами».
2. Б.Н. Чичерин принадлежал к одному из направлений русской политологии:
 - а) анархизму;
 - б) либерализму;
 - в) социализму;
 - г) народничеству.
3. Субъекты политики – это:
 - а) только граждане государства, принадлежащие к определенной политической организации и сознательно участвующие в осуществлении ее политических целей;
 - б) отдельные государства, участвующие в мировом политическом процессе;
 - в) индивиды, социальные группы, организации и учреждения, принимающие сознательное участие в политической деятельности;
 - г) политические партии (и только они), участвующие в политической жизни общества.

4. Наиболее точное выражение сущности политики:

- а) средства, направленные для обретения и утверждения власти;
- б) форма общения людей;
- в) деятельность по разрешению конфликтов;
- г) система взаимодействия общества, сохранения целостности общества.

5. Причиной возникновения политики явилось:

- а) разделение общества на отдельных индивидов и осознание им своих интересов;
- б) распространение христианства;
- в) возникновение первых государств;
- г) национальные конфликты.

Лекционное занятие 2. История политической мысли в России и за рубежом

1. Специфика и характерные черты античной, средневековой и новоевропейской политической науки.
2. Тенденции в развитии политической науки.
3. Основные политологические школы современности.
4. Российская политическая

Практическое занятие 2. Основные этапы развития политической мысли

Вопросы практического занятия:

1. Специфика и характерные черты античной, средневековой и новоевропейской политической науки.
2. Религиозные, юридические и политико-социологические традиции.
3. Формирование и институционализация политической науки.
4. Тенденции в развитии политической науки.
5. Основные политологические школы современности.
6. Российская политическая традиция: истоки, социокультурные основы, историческая динамика.

Тестовое задание

1. Создатель первой модели идеального государства:
 - а) Т. Мор;
 - б) Конфуций;
 - в) Платон;
 - г) К. Маркс.

2. Термин “Политика” в научный оборот ввел:
 - а) Н. Макиавелли;
 - б) Конфуций;

- в) Аристотель;
- г) Платон.

3. Автором теории о влиянии климата на политический процесс является:

- а) Ф.Аквинский;
- б) Платон;
- в) Ш.Монтескье;
- г) Ж..Боден.

4. Именем библейского мифического существа свою работу назвал:

- а) Аристотель;
- б) А.Токвиль;
- в) Т.Гоббс;
- г) Ш. Монтескье.

5. Выражение “там, где начинается политика, заканчивается мораль” принадлежит:

- а) Платону;
- б) Н.Макиавелли;
- в) представителю марксистской традиции;
- г) представителю христианской традиции.

6. Выражение “политика есть, кроме всего, сфера взаимодействия между классами” принадлежит:

- а) представителю Древней Греции;
- б) представителю либерализма;
- в) представителю марксизма;
- г) представителю христианства.

7. Точку зрения, согласно которой политика имеет личностное измерение и восходит к конкретной личности, отстаивает:

- а) бихевиаризм;
- б) прагматизм;
- в) позитивизм;
- г) функционализм.

8. Родоначальником теории либерализма является:

- а) Д.Локк;
- б) Ш.Монтескье;
- в) Ж.Ж.Руссо;
- г) К.Маркс.

9. Рецепт руководства: “государь должен внушать страх таким образом, чтобы если не приобрести любви, то хотя бы избежать ненависти” принадлежит:

- а) Э.Берку;
- б) Платону;
- в) Н.Макиавелли;
- г) Э.Локку.

Лекционное занятие 3. Политическая система

1. Политическая система и её классификация.
2. Структура политической системы и её подсистемы.
3. Функции политических систем.
4. Типология и социодинамика политических систем.

Практическое занятие 3. Основные этапы развития политической мысли

Вопросы практического занятия:

1. Институциональные аспекты политики.
2. Роль и место политики в жизни современных обществ.
3. Методология познания политической реальности.
4. Парадигмы политического знания: экспертное политическое знание.
5. Политическая аналитика и прогностика.
6. Понятие нравственной политики.

Тестовое задание

1. Под ресурсами власти понимается:
 - а) наиболее ценные для субъекта власти средства;
 - б) способы достижения целей объектом власти;
 - в) средства, с помощью которых субъект власти контролирует поведение или подчиняет объект власти;
 - г) средства, с помощью которых объект власти контролирует поведение или подчиняет субъект власти.

2. Выражение “там, где начинается политика, заканчивается мораль” принадлежит:
 - а) Платону;
 - б) Н. Макиавелли;
 - в) представителю марксистской традиции;
 - г) представителю христианской традиции.

3. Под политической властью в правовом государстве понимается:
 - а) умение навязывать свою волю другим;
 - б) использование элитой своих преимуществ;
 - в) управление слабыми со стороны сильных;

г) делегирование обществом государству политических полномочий.

4. В основу легального господства положены нормы:

а) рационально разработанные, юридические;

б) патриархальные, традиционные;

в) сословные;

г) произвольные.

5. Ресурсом власти в наибольшей степени зависимым от средств массовой информации является:

а) интересы;

б) распределение материальных благ;

в) принуждение;

г) убеждение.

Лекционное занятие 4. Политическая элита

1. Классические концепции политических элит. Теории элит Г. Моски, В.Парето, Р. Михельса.

2. Социальные причины элитарности современного общества. Механизмы контроля за деятельностью элит в различных типах общества.

3. Современные концепции политических элит.

Лекционное занятие 5. Политическая власть, господство и легитимность

1. Типология власти в учениях Платона и Аристотеля.

2. Эволюция теории разделения властей

3. Политическая власть и народ.

4. Разделение властей в Российской Федерации.

5. Легитимность политической власти.

Лекционное занятие 6. Политические режимы

1. Понятие политического режима и его типы.

2. Сущность и понятие политического режима.

3. Политический режим как функциональная сторона политической системы.

4. Условия и предпосылки формирования политического режима. Факторы, определяющие типы политических режимов.

5. Политический режим в современной России.

Лекционное занятие 7. Политические партии и группы интересов

1. Возникновение, сущность, функции и типы политических партий;
2. Политические системы и их типология.
3. Типология групп интересов
4. Функции групп интересов
5. Группы давления

Практическое занятие 4. Политические элиты и лидерство

Вопросы практического занятия:

1. Политические элиты.
2. Основные направления современной элитарной теории.
3. Типология, социальная результативность и рекрутирование элиты.
4. Политическое лидерство: понятие и природа, классификация
5. Функции и тенденции развития политического лидерства.

Тестовое задание

1. Одним из создателей концепции политической элиты является:
 - а) Г. Моска;
 - б) Т. Гоббс;
 - в) А. де Токвиль;
 - г) М. Бакунин.
2. Политическая элита – это:
 - а) руководство политической партии;
 - б) все лица, которые влияют на власть и принимаемые ею решения;
 - в) небольшая группа общества, которая занимает руководящие позиции во властных структурах и непосредственно участвуют в принятии решений, связанных с использованием власти;
 - г) засилие государства во всех сторонах жизни общества.
3. Автором теории рациональной бюрократии является:
 - а) Кант;
 - б) Цицерон;
 - в) Парето;
 - г) Вебер.
4. Автором “Железного закона олигархических тенденций” является:
 - а) М. Дювертье;

- б) Д.Истон;
- в) Острогорский;
- г) Р.Михельс.

5. Тип лидерства, основывающийся на вере в необыкновенные качества политического лидера называется:

- а) традиционным;
- б) Харизматическим;
- в) рационально-легальным;
- г) рационально-иррациональным.

6. На характер политического лидерства наибольшее влияние оказывает:

- а) социально-экономическая ситуация в стране;
- б) факторы международного положения;
- в) психологические черты лидера;
- г) характер политической культуры общества.

7. Понятие “харизматическая власть” впервые ввел в научный оборот:

- а) М.Вебер;
- б) А.Токвиль;
- в) К.Маркс;
- г) В.Ленин.

Практическое занятие 5. Государство в политической системе

Вопросы практического занятия:

1. Понятие государства. Теории его происхождения.
2. Основные признаки и функции.
3. Основные формы правления.
4. Государственное устройство.
5. Гражданское общество, его происхождение и особенности.

Тестовое задание

1. Государство от других политических и социальных институтов отличается:
 - а) тем, что обеспечивает и гарантирует материальное благополучие всем членам общества;
 - б) монополией на легитимное насилие;
 - в) осуществлением тотального контроля за всеми сферами жизнедеятельности;
 - г) более высокой степенью институализации власти.
2. Принцип “Государство – ночной сторож” утверждали идеологи:

- а) социализма;
- б) либерализма;
- в) радикализма;
- г) консерватизма.

3. Государственный суверенитет характеризуется:

- а) независимостью высших органов власти от общества;
- б) правом народа на свержение деспотического правительства;
- в) тем, что источником власти всех государственных институтов является народ;
- г) независимостью государства от других государств.

4. Национальный суверенитет – это:

- а) ликвидация национального гнета;
- б) независимость от других государств;
- в) независимость государства во внешних сношениях;
- г) совокупность прав нации (народа) на свободу выбора социального, экономического и политического строя.

5. Концепции правового государства соответствуют суждению:

- а) правовое государство- это государство, в котором реализован и действует принцип разделения властей;
- б) правовое государство- это государство, в котором существует и реально действует конституция;
- в) правовое государство- это государство, где все подчинены закону;
- г) правовое государство- это государство с многопартийной системой.

6. Гражданское общество характеризуется:

- а) зрелостью социально-экономических, политических и духовно-нравственных отношений;
- б) подчинением общества государству;
- в) высоким уровнем политической культуры, социальной и политической активности граждан;
- г) развитием самоуправления и демократии.

7. Одним из основоположников концепции правового государства является:

- а) Т.Гоббс;
- б) Платон;
- в) И.Кант;
- г) Н. Макиавелли.

8. Президентской республикой является:

- а) Канада;
- б) США;
- в) Марокко;

г) Нидерланды.

9. Парламентская республика существует в:

- а) США;
- б) России;
- в) Франции;
- г) Германии.

Практическое занятие 6. Группы интересов и партии в политической системе

Вопросы практического занятия:

1. Место и роль политических партий в политической системе.
2. Сущность и разновидности партийных систем.
3. Общественно-политические организации и движения.
4. Политический лоббизм.

Тестовое задание

1. Правильным является суждение:
 - а) все партии делятся только по классовому признаку;
 - б) все партии имеют индивидуальное фиксированное членство;
 - в) все партии имеют цель – борьба за государственную власть;
 - г) некоторые партии ограничивают свою деятельность только выборами.
2. Основным отличительным признаком политической партии является:
 - а) наличие программы;
 - б) социальная база;
 - в) притязание на политическую власть;
 - г) принцип демократического централизма.
3. Основная роль политических партий на современном этапе заключается:
 - а) в борьбе за власть;
 - б) в балансе политических сил;
 - в) в борьбе за социальные интересы;
 - г) в борьбе за экономические интересы.
4. Удельный вес партии в политической жизни общества определяется:
 - а) числом членов и активностью партии;
 - б) количеством избирателей, голосующих за партию в период выборов;
 - в) числом полученных мандатов в представительных органах;
 - г) популярностью лидера.
5. Идеологические партии представляют собой:
 - а) организованную группу людей, ориентирующуюся на практическую целесообразность действий;

б) организованную группу людей, ориентирующуюся на политическую платформу;

в) организованную группу людей, ориентирующуюся на ценности традиционного общества;

г) организованную группу людей, ориентирующуюся на определенные религиозные воззрения.

Лекционное занятие 7. Политический процесс, выборы и избирательные системы

1. Понятия, принципы и формы политического голосования (референдум и выборы).

2. Понятие и типы избирательных систем. Избирательная система в РФ.

3. Избирательный процесс: этапы, участники, особенности.

Лекционное занятие 8. Основные тенденции современной мировой политики и международных отношений

1. Международные отношения и мировая политика.

2. Внешняя политика.

3. Современные тенденции развития международных отношений.

Практическое занятие 7. Выборы и избирательные системы в современных обществах

Вопросы практического занятия:

1. Понятие избирательной системы и избирательного права

2. Система нормативно-правовых актов о выборах.

3. Международные избирательные стандарты.

4. Принципы избирательного права.

5. Избирательный процесс и его стадии.

6. Особенности избирательных систем субъектов РФ.

Тестовое задание

1. Пропорциональная избирательная система отличается от мажоритарной тем, что:

а) выборы являются всеобщими и равными;

б) победителем признается кандидат, получивший большинство голосов в своём округе;

в) голосование на участках является тайным;

г) избиратель голосует за списки кандидатов от избирательных

объединений.

2. В ряде стран устанавливается максимум предвыборных расходов. Это необходимо, чтобы

- а) сократить расходы государственного бюджета;
- б) не допустить разорения кандидатов;
- в) обеспечить равные возможности кандидатам;
- г) уточнить доходы кандидатов.

3. Формирование представительных органов власти наполовину из кандидатов, включенных в избирательные списки своих партий и движений, наполовину – из получивших большинство голосов в одномандатных округах характерно для

- а) мажоритарной избирательной системы;
- б) пропорциональной избирательной системы;
- в) прямого делегирования депутатов;
- г) смешанной избирательной системы.

4. Какая из приведенных ситуаций характеризует демократическую процедуру выборов?

- а) граждане голосуют и на своих избирательных участках по месту жительства, и на своем рабочем месте;
- б) неработающие пенсионеры лишены избирательных прав;
- в) граждане, находящиеся под следствием, имеют право участвовать в выборах;
- г) выборы проводятся на безальтернативной основе

5. В государстве Д. существует пропорциональная избирательная система, в которой ведущая роль принадлежит политическим партиям. Укажите признак, являющийся отличием данной системы.

- а) создается единый общенациональный избирательный округ;
- б) предусмотрен второй тур голосования;
- в) в средствах массовой информации представляются программы кандидатов;
- г) победу в округе одерживает кандидат, получивший большинство голосов на выборах.

6. Понятие «одномандатный округ» характерно для избирательной системы

- а) мажоритарной;
- б) пропорциональной;
- в) прямого делегирования;
- г) многопартийной

Практическое занятие 8. Мировая политика: современное состояние и тенденции развития

Вопросы практического занятия:

1. Международные отношения и место в них политических отношений.
2. Современная теория международных отношений.
3. Национально-государственный интерес и национальная безопасность.
4. Геополитические процессы современности.
5. Региональные конфликты на фоне изменений мировой геополитической ситуации.
6. Проблемы места и статуса России в современном мире.

Тестовое задание

1. Стремление к обособлению, проявляющееся у национальных меньшинств в многонациональном государстве ...
 - а) сепаратизм;
 - б) изоляционизм;
 - в) либерализм;
 - г) лоббизм.
2. Соглашение на основе взаимных уступок – это:
 - а) консенсус;
 - б) фрустрация;
 - в) инцидент;
 - г) компромисс.
3. Задачам разрешения межнациональных конфликтов не соответствует:
 - а) конституционное запрещение всех видов дискриминации;
 - б) систематическое применение силовых методов;
 - в) конституционное закрепление гарантий равенства граждан;
 - г) формирование уважения к другим народам, к их культуре через систему образования.
4. Способность и возможность оказывать определенное воздействие на деятельность и поведение людей – это:
 - а) политика;
 - б) политическая власть;
 - в) государственная власть;
 - г) диктатура.
4. Большинство международных конфликтов второй половины XX века относится к:
 - а) глобальным;
 - б) региональным;
 - в) ненасильственным;

г) локальным.

6. Геополитика – это:

- а) один из методов политического исследования;
- б) часть политической системы;
- в) мировая концепция международных отношений государств;
- г) политическая концепция, использующая экологический императив.

7. Глобальные проблемы – это:

- а) проблемы, затрагивающие жизненные интересы всего человечества и всех стран;
- б) проблемы, требующие больших финансовых расходов;
- в) проблемы мирного освоения космоса;
- г) политический термин Древней Греции и Древнего мира.

8. Система международных отношений характеризуется:

- а) совокупностью взаимодействующих и взаимодополняющих элементов;
- б) целостностью;
- в) интегративными качествами;
- г) всем названным.

9. Предметом международных отношений не являются:

- а) плотность и качество жизни народонаселения;
- б) сложившиеся государственные границы;
- в) национально-этнический состав населения страны;
- г) правила навигации во внутренних территориальных водах.

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Противодействие коррупции»

Лекционное занятие 1. Меры по противодействию коррупции.

1. Виды коррупции.
2. Этапы эволюции коррупции в мире.
3. Этапы эволюции коррупции в России.
4. Причины возникновения коррупции.

Практическое занятие 1. Меры по противодействию коррупции

Вопросы для обсуждения:

1. Виды коррупции.
2. Этапы эволюции коррупции в мире.
3. Этапы эволюции коррупции в России.
4. Причины возникновения коррупции.
5. Последствия коррупции.

ТЕСТЫ

1. Получение лицом, состоявшим на государственной или общественной службе каких-либо преимуществ за совершение незаконных действий (бездействия) по службе
А) взяточничество
Б) лихоимство
В) волокита
Г) корысть
2. При Иване III в Судебнике 1497 года впервые в Русском государстве ввели запрет брать посулы:
А) Иване III
Б) Иване IV Грозном
В) Петре I Великом
Г) Екатерине II
3. На Руси плата подсудимого судье «за прилежание». С XVI в. был запрещён и стал рассматриваться как взятка.
А) посул
Б) лихоимство
В) волокита
Г) корысть
4. В каком году Н.С. Хрущевым была возвращена смертная казнь как мера наказания за коррупцию.

- А) 1954г.
- Б) 1961г.
- В) 1962г.
- Г) 1964г.

5.К основным структурным элементам коррупции не относятся:

- А) Субъект
- Б) Формы
- В) Предмет
- Г) Жертва коррупции

6. Ситуация, по которой лицо, которое находится на государственной службе, в ходе выполнения своих обязанностей или доверенности обязано принимать решение о доверенности, связанной также и с ее личными интересами, или принимать участие в его принятии, или выполнять такую доверенность.

- А) коррупция;
- Б) девиация
- В) nepотизм
- Г) конфликт интересов.

7. Значительный размер взятки для взяткодателя составляет

- А) от 3 тыс. руб. до 10 тыс. руб.
- б) от 25 тыс. руб. до 150 тыс. руб.
- в) от 150 тыс. руб. до 1 млн. руб.
- А) от 1 млн. руб. и выше

8. Статья 290 УК РФ дает определение

- А) коррупции
- Б) противодействию коррупции
- В) получение взятки
- Г) дача взятки

9. В каком году в РФ был принят Национальный план противодействия коррупции

- А) 2000
- Б) 2007
- В) 2010
- Г) 2012

10. Согласно статьи 3 Федерального закона 273 от 25.12.2008 «О противодействии коррупции». Основными принципам противодействия коррупции не является

- а) признание, обеспечение и защита основных прав и свобод человека и гражданина;

- б) гласность;
- в) публичность и открытость деятельности государственных органов и органов местного самоуправления;
- г) неотвратимость ответственности за совершение коррупционных правонарушений;

11. Уголовная ответственность для взяткодателя за передачу особо крупного размера взятки согласно статья 290 УК РФ составляет

- А) денежный штраф до миллиона рублей или в сумме до сорокакратного размера взятки. Потенциальное тюремное заключение может составить три года.
- Б) денежный штраф в сумме до девяностократного размера самой взятки. Тюремное заключение может составить уже срок до 12 лет.
- В) тюремного заключения на срок до 12 лет или штрафа до девяностократного размера самой взятки.
- Г) наказание до 15 лет тюрьмы или штраф до стократной суммы подношения.

12. Форма фаворитизма, когда должностное лицо предпочитает при назначении на государственные должности выдвигать своих родственников.

- А) лоббизм
- Б) лихоимство
- В) мздоимство
- Г) кумовство

13. Профилактика коррупции – это:

- а) деятельность правоохранительных органов и органов государственной власти субъектов Российской Федерации в пределах их полномочий по предупреждению коррупции, в том числе по выявлению и последующему устранению причин коррупции
- б) деятельность институтов гражданского общества, организаций и физических лиц по выявлению и последующему устранению причин коррупции
- в) деятельность федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, институтов гражданского общества, организаций и физических лиц в пределах их полномочий по предупреждению коррупции, в том числе по выявлению и последующему устранению причин коррупции
- г) деятельность федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления в пределах их полномочий по предупреждению коррупции, в том числе по выявлению и последующему устранению причин коррупции.

14. Коррупция, участником которой являются по большей части «средние слои» населения. Кому-то нужно получить заграничный паспорт за три дня, а его делают три недели. Кого-то остановил гаишник, а надо быстрее ехать.

- А) «Коррупция престижа»
- Б) «Коррупция комфорта»
- В) «Коррупция выживания»

15. К какой региональной модели коррупции относится коррупция как привычное и общественно-приемлемое культурное и экономическое явление, связанное с функционированием государства. Такая модель порождается тотальным контролем государства над всеми сторонами жизни общества

- А) Европейская
- Б) Азиатская
- В) Африканская
- Г) Латиноамериканская

Лекционное занятие 2. Актуальные проблемы правового регулирования противодействия коррупции

1. Гражданское общество в борьбе с коррупцией: история и современность.

2. Коррупция как сложное социальное явление (экономическое, политическое, социальное, культурное и пр.).

3. Международные организации по противодействию коррупции (ГРЕКО, ОЭСРидр.).

Практическое занятие 2. Актуальные проблемы правового регулирования противодействия коррупции

Вопросы для обсуждения:

1. Гражданское общество в борьбе с коррупцией: история и современность.

2. Коррупция как сложное социальное явление (экономическое, политическое, социальное, культурное и пр.).

3. Международные организации по противодействию коррупции (ГРЕКО, ОЭСРидр.).

4. Социально-экономические и политические последствия коррупции.

ТЕСТЫ

1. Характеристика субъектов преступления, предусмотренного ст. 321 УК РФ («Дезорганизация деятельности учреждений, обеспечивающих изоляцию от общества»):

- а) любое лицо, т.е. как должностное лицо, так и другие граждане
- б) сотрудники места лишения свободы
- в) лицо, достигшее возраста 16 лет, осужденное за совершение преступления и отбывающее наказание в

учреждении, обеспечивающем изоляцию от общества

г) подозреваемый (обвиняемый) в совершении преступления, в отношении которого в качестве меры пресечения избрано заключение под стражу, достигший возраста 16 лет

2. Признаки по которым следует отличать посягательство на жизнь сотрудника правоохранительных органов (ст. 317 УК РФ) от применения насилия в отношении представителя власти (ст. 318 УК РФ) (три верных ответа)

а) по субъекту преступления, так как ст. 317 УК РФ предусмотрено, что данное преступление совершается должностным лицом (специальный субъект), а в ст. 318 субъектом преступления является любое лицо, достигшее возраста 16 лет

б) по категории потерпевших. По ст. 317 УК РФ потерпевшими могут выступать только сотрудники правоохранительных органов, а в ст. 318 УК РФ потерпевшим является любой представитель власти

в) по характеру осуществляемой деятельности потерпевшим. В ст. 317 УК РФ речь идет о деятельности по охране общественного порядка и обеспечению общественной безопасности, а в ст. 318 УК РФ о любой законной деятельности представителя власти

г) по признакам объективной стороны. Статья 317 включает убийство или покушение на убийство, преступление по ст. 318 УК РФ выражается в угрозе применения насилия либо в применении насилия как не опасного, так и опасного для жизни

3. Обязательный признак объективной стороны преступления, предусмотренного ст. 319 УК РФ

(«Оскорбление представителя власти») – ...

а) оскорбления

б) нецензурность

в) публичность

г) личный характер

4. Объективная сторона преступления, предусмотренного ст. 330 УК РФ («Самоуправство»)

выражается в ...

а) действиях, совершенных должностным лицом, явно выходящих за пределы его полномочий

б) использовании лицом, выполняющим управленческие функции в коммерческой организации, своих полномочий вопреки законным интересам этой организации в целях извлечения выгоды

в) деянии в виде самовольных, вопреки установленному законом или иным нормативным актом порядку

совершения каких-либо действий, правомерность которых оспаривается гражданином или организацией

Лекционное занятие 3. Технологии измерения коррупции

1. Задачи исследования коррупции
2. Прямое измерение коррупции
3. Измерение коррупции косвенными методами
4. Цель и задачи исследования коррупции.

Практическое занятие 3. Технологии измерения коррупции

Вопросы для обсуждения:

1. Задачи исследования коррупции
2. Прямое измерение коррупции
3. Измерение коррупции косвенными методами
4. Цель и задачи исследования коррупции.
5. Проблемы исследования коррупции.
6. Методы измерения коррупции, их преимущества и недостатки
7. Стратегия комплексных измерений коррупции: основные элементы.

Практическое задание

Задание 3. С 18 мая 2009 г. по 15 декабря 2009 г. Минюстом России проведена антикоррупционная экспертиза в отношении 2039 проектов нормативных правовых актов и 1944 ведомственных нормативных правовых актов при их государственной регистрации.

В 191 проекте нормативных правовых актов и в 114 ведомственных нормативных правовых актах выявлены коррупциогенные факторы.

С апреля по октябрь 2009 г. территориальными органами Минюста России при осуществлении мониторинга регионального законодательства проведена антикоррупционная экспертиза около 7 тысяч нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации. Выявлено 789 нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации, содержащих положения, способствующие проявлению коррупции.

В настоящее время Минюстом России аккредитовано 669 независимых экспертов (577 физических и 92 юридических лица).

Как Вы думаете, поможет ли привлечение независимых экспертов повышению эффективности проведения антикоррупционной экспертизы?

Лекционное занятие 4. Основы формирования государственной антикоррупционной политики

1. Цели, задачи антикоррупционной политики.
2. Совершенствование антикоррупционных механизмов в экономической сфере (лучшие мировые практики).
3. Повышение эффективности антикоррупционных инструментов в органах исполнительной власти (лучшие мировые практики).

Практическое занятие 4. Основы формирования государственной антикоррупционной политики

Вопросы для обсуждения:

1. Цели, задачи антикоррупционной политики.
2. Совершенствование антикоррупционных механизмов в экономической сфере (лучшие мировые практики).
3. Повышение эффективности антикоррупционных инструментов в органах исполнительной власти (лучшие мировые практики).
4. Реформа судебной системы государства в контексте антикоррупционной политики (лучшие мировые практики).
5. Совершенствование антикоррупционных механизмов на государственной службе в контексте антикоррупционной политики (лучшие мировые практики).
6. Формирование коррупционного мировоззрения (лучшие мировые практики).

Задача

Городская средняя образовательная школа оказывала платные услуги населению по дошкольной подготовке детей 5-6 лет. Директор школы Сафин полученные наличные деньги не сдал в кассу школы, а использовал их по своему усмотрению, намереваясь их позже вернуть. В результате этого школа не закупила необходимую методическую литературу для занятий, а труд нескольких учителей в течение четырех месяцев не оплачивался вовремя. Подлежит ли Сафин ответственности за свои действия?

Лекционное занятие 5. Зарубежный опыт преодоления коррупции

1. Международный опыт противодействия коррупции: США.
2. Международный опыт противодействия коррупции: Франция.
3. Международный опыт противодействия коррупции: Сингапур.

Практическое занятие 5. Зарубежный опыт преодоления коррупции

Вопросы для обсуждения:

1. Международный опыт противодействия коррупции: США.
2. Международный опыт противодействия коррупции: Франция.
3. Международный опыт противодействия коррупции: Сингапур.
4. Международный опыт противодействия коррупции: Китай.
5. Международный опыт противодействия коррупции: Великобритания.
6. Международный опыт противодействия коррупции: Германия.

Практическое задание

Выберите 3 любых государства (кроме России) и заполните таблицу «Сравнительный анализ элементов антикоррупционных стратегий иностранных государств»:

Название государства	Краткая характеристика антикоррупционной стратегии	Аргументированная оценка эффективности антикоррупционной деятельности

Задание 1. В решении вопроса о правовой оценке служебных преступлений в УК стран СНГ четко обозначились три подхода:

а) дифференциация ответственности за преступления против интересов службы в коммерческих и иных организациях и преступления против интересов государственной службы (Казахстан, Киргизия);

б) установление одинаковой ответственности управленцев независимо от места выполнения присущих им функций (Республика Беларусь, Украина);

в) отказ от необходимости выделения преступлений против интересов службы в коммерческих и иных организациях (Республика Азербайджан).

Как Вы думаете, какой подход в наибольшей степени отвечает требованиям реализации эффективной государственной политики в сфере противодействия коррупции?

Задание 2. По мнению С.С. Сулакшина, борьба с коррупцией включает следующие ключевые решения:

- политическая воля и публичное политическое решение;
- поэтапная программа постепенного охвата отдельных категорий государственных служащих новыми мерами борьбы с коррупцией;
- создание федерального органа исполнительной власти по управлению государственной службой;
- добровольный «колпак» (добровольное ограничение части конституционных прав государственных служащих);
- жесткая формализация деятельности государственных служащих;

- разработка и введение механизма кадровых историй для государственных служащих;
 - введение парламентской процедуры проверки законопроектов на коррупциогенность;
 - ужесточение наказаний.
- Прокомментируйте данное суждение.

Лекционное занятие 6. Организационно-правовые основы противодействия коррупции России

1. Цели и задачи российской антикоррупционной политики.
2. Нормативно-правовое обеспечение антикоррупционной политики в РФ.
3. Организационное обеспечение антикоррупционной политики в РФ.

Практическое занятие 6. Организационно-правовые основы противодействия коррупции России

Вопросы для обсуждения:

1. Цели и задачи российской антикоррупционной политики.
2. Нормативно-правовое обеспечение антикоррупционной политики в РФ.
3. Организационное обеспечение антикоррупционной политики в РФ.
4. Реализация антикоррупционных мероприятий в РФ: итоги и перспективы.
5. Реализация антикоррупционной политики в Курской области.

Практические задания:

1. Определите, являются ли перечисленные ситуации правонарушениями. Каковы, по Вашему мнению, последствия дальнейшего развития предложенных ситуаций?

Ситуация 1. После защиты дипломной работы и сдачи государственных экзаменов группа студентов собирает некоторую сумму для приобретения подарка для декана факультета и методиста группы.

Ситуация 2. По болезни студент недобрал положенное количества баллов для допуска к сдаче экзаменов. Сдавать задолженность у студента нет ни сил, ни времени, так как он работает в свободное от учебы время в строительной компании. Студент предлагает преподавателю свою помощь за допуск и положительную оценку на экзамене.

Преподаватель принимает предложение застеклить балкон у себя в квартире.

Ситуация 3. Преподаватель обращается к своему коллеге-экзаменатору и «просит» за своего племянника, который учится на параллельном курсе.

Ситуация 4. Преподаватель обращается к своему коллеге-экзаменатору и «просит» за студента, который заплатил ему некоторую сумму, представив студента своим племянником.

Ситуация 5. Преподаватель «просит» за свою дочь, чтобы та прошла в аспирантуру на бюджетной основе.

Ситуация 6. Преподаватель «просит» за свою дочь, которая имеет высший балл, в отделе аспирантуры, чтобы быть уверенной, что дочь пройдет в аспирантуру на бюджетной основе.

Ситуация 7. Декан отказывает в конкурсном приеме документов студенту, имеющему высший балл и отвечающему всем критериям приема в аспирантуру.

Ситуация 8. Председатель Высшей аттестационной комиссии (ВАК) рассматривает кандидатскую работу дочери своего близкого друга.

Ситуация 9. Председатель Высшей аттестационной комиссии (ВАК) рассматривает кандидатскую работу судьи, рассматривающего гражданское дело, в котором ответчиком выступает Председатель ВАК.

Лекционное занятие 7. Противодействие коррупции: организационно-правовые основы

1. Общие принципы противодействия коррупции в современном Российском государстве.

2. Роль и значение международно-правовых актов и изучения зарубежного опыта борьбы с коррупцией в повышении эффективности деятельности государства в сфере противодействия коррупции.

3. Зарубежный опыт регулирования кодекса поведения государственных должностных лиц.

Практическое занятие 7. Противодействие коррупции: организационно-правовые основы

Вопросы для обсуждения:

1. Общие принципы противодействия коррупции в современном Российском государстве.

2. Роль и значение международно-правовых актов и изучения зарубежного опыта борьбы с коррупцией в повышении эффективности деятельности государства в сфере противодействия коррупции.

3. Зарубежный опыт регулирования кодекса поведения государственных должностных лиц.

4. Кодекс поведения должностных лиц по поддержанию правопорядка (принят Резолюцией Генеральной Ассамблеи ООН 34/169 от 17 декабря 1979г.).

5. Международный кодекс поведения государственных должностных лиц, утвержденный Резолюцией Генеральной Ассамблеи ООН от 12 декабря 1996 г. № 51/59 «Борьба с коррупцией».

Практические задания:

Задание 1. Считая, что крайне важно то, что антикоррупционная работа строится на использовании мер упреждения, на создании атмосферы «невыгодности» коррупционного поведения, Президент Российской Федерации в своем Послании Федеральному Собранию Российской Федерации 2008 года определил следующие направления деятельности:

- серьезно повышаются требования к государственным и муниципальным служащим. Речь идет о предоставлении дополнительных сведений об их доходах и имуществе - в том числе, принадлежащих членам их семей. Достоверность декларируемых сведений будет тщательно проверяться, вплоть до использования оперативно-розыскных возможностей;

- государственные и муниципальные служащие обязаны соотносить свои действия с установленными правилами поведения на службе. Их невыполнение должно влечь дисциплинарную, а в необходимых случаях, и административную, и уголовную ответственность;

- вводятся меры уголовного наказания за злоупотребление полномочиями лицами, которые исполняют управленческие функции в негосударственных организациях. Они будут соответствовать тем, что применяются к госслужащим;

- вводится административная ответственность юридических лиц за передачу взятки от имени или в интересах юридического лица. И целый ряд других мер, которые уже сегодня известны.

Кроме того, устанавливается контроль за имущественным положением лиц с особым правовым статусом - прежде всего, судей.

Поясните, какими нормативными правовыми актами были конкретизированы данные меры?

Задание 2. Участники Всероссийского круглого стола «Национальный план противодействия коррупции: механизмы реализации» (Новосибирск, 18 сентября 2008 г.) предложили создать при полномочных представителях Президента РФ в федеральных округах, в том числе в Сибирском федеральном округе, Советы по контролю за реализацией Национального плана противодействия коррупции на территории федеральных округов с включением в их состав представителей органов публичной власти, экспертных организаций, общественных объединений, политических партий.

Назначением деятельности Советов должно стать:

- обсуждение и внесение рекомендаций региональным и местным органам власти, общественным объединениям по использованию комплексных средств и мероприятий для противодействия коррупции на соответствующих территориях;

- проведение антикоррупционной экспертизы правовых актов по инициативе участвующих в Советах лиц;
- выработка предложений по совершенствованию системы и структуры органов государственной власти, исполнительно-распорядительных органов муниципальных образований, оптимизации и конкретизации их полномочий;
- выработка предложений по совершенствованию прохождения государственной и муниципальной службы (в части реализации принципов добросовестности и эффективности);
- осуществление мониторинга соблюдения требований прозрачности и открытости в деятельности органов публичной власти;
- анализ эффективности управления и распоряжения публичным имуществом по инициативе участвующих в Советах лиц;
- изучение опыта деятельности органов публичной власти при взаимодействии с юридическими и физическими лицами в части допустимости легализации лоббистской деятельности;
- мониторинг реализации административной реформы на территории федеральных округов;
- продвижение в средствах массовой информации проектов передач и программ, статей с целью правового просвещения населения;
- разработка системы обучения по антикоррупционным программам;
- организация работы «горячей линии» по вопросам противодействия коррупции в федеральных округах.

Какие положения данного документа Вы могли бы использовать для разработки плана антикоррупционных мероприятий в Вашем органе государственной власти?

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Профессионально-ориентированный иностранный язык»

Раздел 1. Иностранный язык в профессиональной сфере. Становление карьеры. Навыки, умения, квалификация, опыт профессиональной деятельности. Востребованность на рынке труда.

Проверка и размещение резюме на одной из платформ по трудоустройству
Выполнение теста в системе MOODLE по первому модулю

Раздел 2. Международные экзамены.

Выполнение демоверсий основных и профессиональных международных экзаменов в онлайн формате.

<https://www.cambridgeenglish.org/learning-english/exam-preparation/>

<https://global-exam.com/blog/fr/le-test-delf-gratuit-pour-evaluer-son-niveau/>

https://www.unipage.net/ru/exam_daf

<https://aussiedlerbote.de/2021/06/yazykovye-ekzameny-test-daf-i-goethe-zertifikat/>

Раздел 3. Кросс-культурное общение в сфере профессиональной коммуникации.

Выполнение одного из предложенных кейсов, связанных с решением проблемной ситуации в условиях МК

(Steve is a financial controller based in New York. He has asked Akash, a colleague in India, several times over the last ten days to email him some local budget figures which are needed to create a central report. However, despite a recent phone call from Akash promising to send the report the next day, Steve has not received any budget figures. He decides to send this email about the problem to two colleagues with experience of working in India.

Read the emails which Steve receives from his colleagues with advice on dealing with the problem. Tell your partner what emails recommend and decide what would be the best thing for Steve to do. You can use these link to help and give your own advice how to deal with the problem

<https://www.ukibc.com/india-guide/how-india/business-culture/>)

Pierre est contrôleur financier à Paris. Il a demandé à Aram un collègue aux Emirats Arabes Unis de lui envoyer des chiffres du budget local nécessaires pour la

création d'un rapport central. Cependant, malgré un récent appel téléphonique à Aram promettant d'envoyer le rapport le lendemain, Pierre n'a reçu aucun chiffre budgétaire. Il décide d'envoyer cet e-mail à deux collègues qui avaient une expérience de travail aux Emirats Arabes Unis.

Lisez les courriels que Pierre a reçu de ses collègues avec des conseils pour résoudre le problème. Dites à votre partenaire ce que les e-mails recommandent et décidez que Pierre doit faire. Vous pouvez utiliser ces liens pour vous aider et donner vos propres conseils pour résoudre le problème.

<https://www.beci.be/5-choses-a-savoir-pour-faire-du-business-aux-emirats-arabes-unis/>

<https://www.tradesolutions.bnpparibas.com/fr/implanter/emirats-arabes-unis/la-pratique-des-affaires>

(Peter ist ein Finanzkontrolleur mit Sitz in Frankfurt am Main. In den letzten zehn Tagen hat er Amar, einen Kollegen aus Indien, mehrmals gebeten, ihm einige Zahlen des lokalen Budgets zu schicken, die für die Erstellung eines zentralen Berichts erforderlich sind. Trotz eines Anrufs von Amar, der versprach, den Bericht am nächsten Tag zu senden, erhielt Peter jedoch keine Budgetdaten. Er beschließt, diese E-Mail über das Problem an zwei Kollegen mit Erfahrung in Indien zu senden.

Lesen Sie die E-Mails, die Peter von seinen Kollegen mit Tipps zur Lösung des Problems erhält. Sagen Sie Ihrem Partner, was E-Mails empfehlen, und entscheiden Sie, was für Peter am besten wäre.)

Olga absolviert ein achtwöchiges Praktikum in einem Unternehmen in Deutschland, das elektronische Bauteile an große Automobilunternehmen liefert. Sie praktiziert in der Kundenbetreuung und sitzt mit zwei deutschen Mitarbeitern im selben Raum. Die Frauen fanden schnell eine gemeinsame Sprache. Sie arbeiten zusammen an der Bearbeitung der Ergebnisse einer aktuellen Kundenbefragung. Heute ist bereits Donnerstag, und am Montagmorgen sollen alle Daten dem Management zur Diskussion vorgelegt werden. Und morgen werden sie Präsentationen vorbereiten.

Aber heute ist der 8. März, und die junge Frau erwartet Anrufe und Glückwünsche, was sie ihren Kollegen sagt. Die nicken verständnisvoll, obwohl der 8. März in Deutschland nie ein Feiertag war. Und dann beginnt ihr Handy alle fünf Minuten zu klingeln. Mit jedem neuen Anruf werden die Gesichter der deutschen Mitarbeiter düster. Am Ende des Arbeitstages sind nur noch fünf Fragebögen zu bearbeiten. Es dauert etwa eine Stunde. Aber Olga hat mit ihren russischen Kollegen vereinbart, zu einem Konzert zu gehen. Deshalb sagt sie den deutschen Mitarbeitern, dass sie morgen eine Stunde früher kommen wird, um diese fünf Fragebögen zu bearbeiten. Die Kollegen nicken still. Als sie am nächsten Morgen zur Arbeit kommt, gibt es diese fünf Fragebögen an ihrem Arbeitsplatz nicht mehr. *Was erklärt dieses Verhalten der deutschen Kollegen? Wie sollte sich die russische Teilnehmerin verhalten?*

Выполнение теста в системе MOODLE по третьему модулю

Раздел 4. Иностранный язык и международное сотрудничество

Собеседование на получение гранта. Составить приблизительный список вопросов, список советов и лайфхаков. Видео пробного интервью (mock interview) выложить его для общего просмотра в одной из систем (Vkontakte, WhatsApp, Telegram).

Выполнение теста в системе MOODLE по четвертому модулю

Раздел 5. Дистанционное обучение

Выполнение теста в системе MOODLE по пятому модулю

Составление ментальных карт по преимуществам и недостаткам дистанционного обучения, презентация выбранного курса.

Раздел 6. Иностранный язык в профессиональной сфере.

Предоставить информацию в форме сообщения, используя сервисы для создания интеллект карт-онлайн (Mind maps) или презентации, постера (Canva, PowerPoint) об одной из известной компании в Европе в которой вы бы хотели бы работать.

Выполнение теста в системе MOODLE по шестому модулю.

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по
дисциплине
Процессный подход в управлении персоналом**

Тема -Современные принципы управления

Вопросы для контроля

1. Эволюция подходов к управлению организацией.
2. Система научной организации труда.
3. Предпосылки распространения функционально-ориентированных и структурно-зависимых организаций.
4. Причины распространения процессно-ориентированных организаций. Ограничения и возможности процессного подхода, связанные с социально-культурными, экономическими и психологическими факторами. Организация как социальная технико-экономическая система.
5. Ретроспектива изучения систем и изменение взглядов на бизнес-систему: от механистической до «мультиразумной».
6. Развитие концепций Р.Акоффа и Д. Гараедаги применительно к процессному управлению. Достоинства и недостатки типов управления.

Вопросы, задания и темы для семинарских занятий:

1. Почему в России есть сложности с использованием процессов как объекта управления– и большинство организаций работают по функционально-структурному принципу?
2. Приведите пример организации по сфере деятельности, размеру и т.п., где переход на– процессный подход можно осуществить быстро и с меньшими организационными, финансовыми и другими затратами
3. Как иррациональные аспекты деятельности могут способствовать повышению– эффективности процессов?
4. Для каких организаций (сфер деятельности, размера) процессный подход– применим/неприменим и почему? Приведите пример и аргументацию

Тема -Сущность процессного подхода в управлении персоналом

Вопросы для контроля

- 1.1. Управление персоналом как наука и ее понятийно-категориальный аппарат.
- 1.2. Основные концепции управления персоналом.
- 1.3. Персонал и конкурентоспособность организации.
- 1.4. Современные модели управления персоналом.
- 1.5. Стратегия управления персоналом.
- 2.1.Факторы среды управления персоналом.
- 2.2. Функции управления персоналом.
- 2.3. Принципы управления.
- 2.4. Методы управления

Вопросы, задания и темы для семинарских занятий:

1. Определите цель организации мнимую и настоящую (реальную).
2. Соответствуют ли– процессы организации ее цели? Если нет, то какая цель может быть у процессов?

3. Как соответствуют модели подсистем организации и происходящие в ней– процессы, какие факторы влияют на уточнение границ системы и актуализацию сведений о ней?
4. Можно ли, опираясь на модель или описание организации, иметь представление о– стиле управления, типе организации?

Тема -Современные концепции управления персоналом

Вопросы для контроля

Вопросы для обсуждения:

1. Факторы среды управления персоналом.
2. Функции управления персоналом.
3. Общие принципы управления персоналом и их классификация.
4. Понятие методов управления персоналом и их классификация.

Тематика докладов и рефератов:

1. Административные методы в управлении персоналом: достоинства и недостатки.
2. Экономические методы управления персоналом: основные особенности.
3. Социально-психологические методы управления персоналом: их специфика и разновидности.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Рассмотреть влияние на управление персоналом организации следующих факторов: внешней среды (учредители и собственники организаций; конкуренты;– потребители и технологии); внутренней среды (работники, неформальные организации, другие– структурные подразделения компании).
2. В чем заключается влияние Интернета на управление персоналом в организации?
3. Назовите основные функции управления персоналом
4. Перечислите принципы управления персоналом.
5. В чем состоит отличие принципов управления персоналом от методов управления персоналом?
6. Перечислите основные методы управления персоналом.

Тема -Регламентация деятельности персонала в описаниях процессов

Вопросы для контроля

1. Значение регламентации и нормирования в повышении конкурентных позиций организации.
2. Характеристика подходов к регламентации и нормированию труда с позиции истории и методологии управления.
3. Теоретические и организационно-экономические предпосылки регламентации труда.
4. Развитие теории регламентации труда.
5. Объекты регламентации труда
6. . Классификация регламентов труда.
7. Организационные формы регламентации труда.
8. Методы регламентации труда.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Регламентация труда как фактор повышения эффективности управленческой деятельности. Классификация регламентов труда.

2. Регламенты функционального разделения труда, построения организационных структур управления, технологии выработки, обоснования, принятия и реализации управленческих решений.
3. Состояние и перспективы нормирования труда как области управления в экономике России.
4. Национально-региональные особенности регламентов управленческой деятельности.
5. Регламентация управления персоналом: российская модель.
6. Организационные формы регламентации труда

Практическое задание

1. Раскройте состав и виды управленческих документов
2. Перечислите состав планово-учетной документации на предприятии.
3. Перечислите состав технической документации на предприятии
4. Понятие и виды административной документации, основные требования к ее оформлению.
5. Укажите этапы рационализации технологического процесса работы с документами.
6. Перечислите методы и средства выполнения управленческих операций.
7. Поясните термин «номенклатура дел?».
9. Перечислите количественные и качественные показатели оценки документооборота в организации.
10. Перечислите принципы и критерии индивидуального планирование рабочего времени руководителя (специалиста).
11. Раскройте особенности оснащения планировка рабочих мест руководителей и специалистов.
12. Поясните роль ПЭВМ и АРМ управления документооборотом.

Тема - Анализ и улучшение бизнес-процессов в управления персоналом

Вопросы для контроля

1. Понятие о моделировании деятельности. Моделирование деятельности и моделирование процессов.
2. Общие принципы моделирования. Принципы моделирования деятельности организации. Учет целей моделирования.
3. Моделирование «от общего к частному».
4. Принцип разумной достаточности. Обеспечение целостности описания. «Эргономика» модели. Соизмеримость моделей одного уровня детализации по степени обобщения информации.
5. Предметные области в деятельности организации. Уровни описания. Эволюция развития методологий моделирования.
6. Методологии структурного подхода.
7. Методологии объектно-ориентированного подхода. Методологии, ориентированные на бизнес- процессы.
8. Оптимизация бизнеспроцессов.
9. Разработка, проверка, анализ, совершенствование моделей. Документирование моделей. Экспорт/импорт моделей. Объекты. Атрибуты объекта. Инструментальная среда Bizagi. Возможности и ограничения моделирования в среде офисных программных пакетов.
10. Сравнительный анализ инструментальных средств.

Вопросы и темы для семинарских занятий:

1. Проведите моделирование организации в разных методологиях и дайте-сравнительный анализ особенностей их использования. Как можно описать предметную область знаний?
2. Сформулируйте требования к среде моделирования для выбранной-компании из предложенного кейса
3. Разработайте документ «Соглашение о моделировании» применительно к- конкретному проектному заданию. Связь глоссария методологии и практики моделирования-

Задания в тестовой форме

1. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):
 - а - ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
 - б - распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
 - в - ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.
2. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:
 - а - использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;
 - б - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;
 - в - планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;
 - г - найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.
3. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:
 - а - на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
 - б - на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности

организации на короткое время;

в - на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

4. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

а - с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

б - с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

в - с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

5. Планы по человеческим ресурсам определяют:

а - политику по набору женщин и национальных меньшинств;

б - политику по отношению к временным работающим;

в - уровень оплаты;

г - оценку будущих потребностей в кадрах.

6. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

а - разработка стратегии управления персоналом;

б - работа с кадровым резервом;

в - переподготовка и повышение квалификации работников;

г - планирование и контроль деловой карьеры;

д - планирование и прогнозирование персонала;

е - организация трудовых отношений.

7. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:

а - функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;

б - функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;

в - необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

8. Принцип комплексности подразумевает:

а - многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;

б - учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;

в - ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

9. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):

- а - метод аналогий;
- б - метод структуризации целей;
- в - морфологический анализ.

10. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:

- а - метод аналогий;
- б - метод творческих совещаний.

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

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

12. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

- а - административные;
- б - экономические;
- в - социально-психологические.

13. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):

- а - административные;
- б - экономические;
- в - социально-психологические.

14. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

- а - административные;
- б - экономические;
- в - социально-психологические.

15. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

- а - оценка личных и деловых качеств
- б - оценка труда
- в - оценка результатов труда

г - комплексная оценка качества работы

16. Что понимается под традиционной системой аттестации работника: а- процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем

б - процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально

формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников

в - процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами

17. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает:

а - обучение по договору учебным центром

б - ротацию менеджеров

в - делегирование полномочий подчиненному

г - формирование резерва кадров на выдвижение

18. Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций:

а - компетентность в своей профессиональной области

б - профессионализм в области управления организацией

19. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:

а - анализ исполнения работы

б - анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях

в - балансовый метод

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Русский язык и культура речи»

Задание 1. Выпишите в первый столбик слова, в которых произносится сочетание ЧН, а во второй – ШН.

Прочный, конечно, правомочный, двоечник, сливочный, яичница, тысячник, пустячный, встречный, шуточный, стрелочник, молочный, сердечный друг, сердечный приступ, мелочный, Кузьминична, скучно, подсвечник, уборочная, очечник, поточный, будничный, дачный, Ильинична, взяточник, порядочный, скворечник, новобрачные, шашлычная, ключница, бутылочный, девичник, двоечник, лавочник, сказочный, беспечный.

Задание 2. Прочитайте, соблюдая нормы произношения иностранных слов.

Тезис, рефрен, децибел, дефицит, кафе, дешифровка, тенденция, ревью, интеграл, мистерия, кайзер, нессесер, леди, ренессанс, консервы, эпидемия, кларнет, проект, пенсне, сервис, сервис, цитадель, рейс, депонент, штепсель, энергия, денди, эффект, дебют, бонмо, отель, шатен, свитер, аннексия, декада, крейсер, лазер, пресса, сессия, фарватер, компьютер, метрдотель, гротеск.

Задание 3. Расставьте ударения в словах.

Созвонимся, газопровод, аристократия, обеспечение, фетиш, процент, договор, мельком, черпать, мизерный, красивее, оптовый, апостроф, феномен, пуловер, еретик, христианин, апокалипсис, осведомиться, , щавель, нувориш, памятуя, мастерски, приструнить, углубить, начать, по средам, ржаветь, жалюзи, комбайнер, ракушка, танцовщица, задолго, торты, алфавит, догмат, генезис, каталог.

Задание 4. Запишите слова и поставьте ударение. Запомните произношение трудных для вас в акцентологическом отношении слов.

Сливовый, кедровый, начатый, прибывший, экспертный, умерший, истекий, пережитое, запломбированный, автозаводская, занятые (люди). Кремень, ломоть, досуг, дремота, иконопись, знамение, завсегда, глашатай, ворожея, вероисповедание. Вандал, коклюш, пиццерия, догмат, некролог, каталог, договор, квартал, каучук, диспансер.

Задание 5. Выпишите нормативные варианты.

Почерк/подчерк, беспрецендентный/беспрецентный, дерматин/дермантин, константировать/констатировать, будущий/будущий, конкурентноспособный/конкурентоспособный, инцидент/инцидент, компрометировать/компроментировать, военначальник/военачальник, времяпровождение/времяпрепровождение, осмеять/обсмеять, эскорт/экскурт, нравится/ндравится, поскользнуться/подскользнуться.

Задание 6. Выберите нормативный вариант.

1. С приветственным словом выступила (руководитель, руководительница) делегации (заслуженный учитель, заслуженная учительница) России Смирнова. 2. В ближайшие дни состоится защита диссертации (аспиранта, аспирантки) Бесединой. 3. Крупные (лоскуты, лоскутья) кожи лежали в углу сапожной мастерской. 4. (Лоскуты, лоскутья) его изодранной рубашки развевались по ветру. 5. Наша соседка, работающая (библиотекарем, библиотекарей), постоянно знакомит нас с новинками литературы.

Задание 8. Исправьте грамматические ошибки в предложениях.

1. Делаются выводы по получению различных химических соединений. 2. Я восхищаюсь такому решению. 3. К тебе трудно добраться, но всё же в субботу мы к вам подъедем. 4. Прокурор признал незаконным эту акцию. 5. Он не был удостоен никакими наградами. 6. Надо, разумеется, больше задействовать в этом молодежь. 7. Необходимо контролировать за ходом лечения. 8. Статья иллюстрирована снимком некто Иванова. 9. Согласно приказа занятия на курсах отменены.

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по
дисциплине
Система коучинга персонала**

1. Коучинг как вид психологической помощи

Вопросы для контроля

1. Происхождение и основные принципы коучинга.
2. Психотерапия, консалтинг и коучинг: сходство и различие.
3. Идеология и основополагающие принципы коучинга.
4. Коучинг как создание успешного будущего.
- Понятия ответственности и осознания в коучинге.
5. Показания и противопоказания для коучинга.
6. Культурные и национальные особенности в восприятии коучинга.

Примерные практические задания

Упражнение «Ситуация с анализом раппорта»

Цель: развить и закрепить навык раппорта. Инструкция: каждый из участников вспомнит своего коллегу, знакомого, с которым у участника отличное взаимопонимание.

Каждый участник задает себе следующие вопросы: 1. Как я себя ощущаю при разговоре с ним? 2. Как я себя ощущаю, находясь в его обществе? 3. В чем мы похожи? Ответив на вопросы, участники их записывают.

После этого участники вспоминают коллегу, знакомого, с которым участник не может общаться и задают себе те же вопросы.

Преподаватель выступает в роли супервизора.

Обсуждение:

коучинговый навык раппорт используется для установления эмоциональной и интеллектуальной связи между людьми в процессе их общения, основываясь на взаимной симпатии, взаимопонимании. Как можно использовать полученный в результате реализации упражнения опыт в своей профессиональной деятельности?

2-Принципы и модели коучинга

Вопросы для контроля

1. Задачи, решаемые с помощью коучинга (консультирование, тренинг, менеджмент, личный и профессиональный рост).
2. Коучинг как «метод» вопросов.
3. Метод GROW, «колесо жизни», «баланс решений» и пр.
4. Способы построения доверительных отношений с клиентом.

Упражнение для развития навыка активного слушания

Цель: развить и закрепить навык активного слушания в своей профессиональной деятельности. Инструкция: работа в парах.

Участники распределяют роли «коуч» и «клиент». «Коуч» в течение 15 минут проводит коучинговую беседу с «клиентом», используя навык активного слушания. «Клиент» предлагает профессиональную ситуацию для запроса на коуч-сессию.

По результатам проведенной коучинговой беседы, «клиент» дает обратную связь «коучу» в течение 5 минут. После этого обратную связь дает «коуч» «клиенту» в течение 5 минут.

После обратной связи участники меняются «ролями». Порядок выполнения упражнения остается тот же.

Преподаватель выступает в роли супервизора. Обсуждение: активное слушание – это специальная техника, которая позволяет в полной мере понять собеседника. Как можно использовать полученный в результате реализации упражнения опыт в своей профессиональной деятельности?

3-Этапы и технологии коучинга

Вопросы для контроля

1. Планирование работы по развитию необходимых компетенций.
2. Постановка задачи на коучинг.
3. Работа с целями клиента.
4. Критерии SMART.
5. Оценка реалистичности намерений и действий.
6. Нахождение ресурса.
7. Составление плана.
8. Осуществление деятельности.
9. Оценка результатов.
10. Контроль и обратная связь.
11. Типичные проблемы, возникающие в процессе коучинга и их преодоление.

Упражнение на отработку навыков задавания эффективных вопросов

Цель: развить и закрепить навык задавания эффективных вопросов в процессе коуч-сессии. Инструкция: работа в парах.

Участники распределяют роли «коуч» и «клиент». «Коуч» в течение 15 минут проводит коучинговую беседу с «клиентом», используя навык задавания эффективных вопросов (отрабатываются вопросы по формату конечного результата). «Клиент» предлагает профессиональную ситуацию для запроса на коуч-сессию.

По результатам проведенной коучинговой беседы, «клиент» дает обратную связь «коучу» в течение 5 минут. После этого обратную связь дает «коуч» «клиенту» в течение 5 минут. После обратной связи участники меняются «ролями». Порядок выполнения упражнения остается тот же.

Преподаватель выступает в роли супервизора.

Обсуждение: эффективные вопросы приносят в коучинговый разговор многие положительные моменты: они создают ясность, помогают рассматривать разные точки зрения и т.д. Как можно использовать

полученный в результате реализации упражнения опыт в своей профессиональной деятельности?

4-Виды управленческого консультирования

Вопросы для контроля

1. Цели, задачи, принципы психологического консультирования.
2. Теоретические подходы к психологическому консультированию: психодинамический, когнитивно-поведенческий и экзистенциально-гуманистический подходы к консультированию персонала.
3. Организация работы психолога в организации.
4. Этапы психологического консультирования.
5. Технологии психологического консультирования.

Упражнение на отработку навыка поддерживающей обратной связи

Цель: развить и закрепить навык поддерживающей обратной связи
Инструкция: участники работают в парах.

Каждый участник описывает ситуацию, когда что-то не получалось или шло не так. Пары меняются карточками с другой парой (по часовой стрелке). Участники прописывают алгоритм предоставления обратной связи «сотруднику №1» по ситуации и выделяют представителя («сотрудника №2»), которого отправляют в предыдущую пару (против часовой стрелке) для предоставления обратной связи «сотруднику №1».

После этого участники в парах дают друг другу обратную связь по выполненному упражнению.

Преподаватель выступает в роли супервизора.

Обсуждение: Коуч может предложить свой взгляд на клиента и таким образом расширить восприятие клиентом самого себя и своих ощущений. Как можно использовать полученный в результате реализации упражнения опыт в своей профессиональной деятельности?

5-Оценка эффективности коучинга

Вопросы для контроля

1. Цели оценки результатов обучения
2. Оценка реакции слушателей
3. Оценка поведения на рабочем месте .
4. Оценка результатов работы
5. Оценка отдачи от инвестиций в обучение.
6. Уровень применения разных методов оценки результатов обучения

Упражнение «Формирование запроса по методике «SMART»

Цель: научиться использовать методику «SMART» для формирования цели исходя из поставленных задач.

Инструкция: работа в парах. Участники распределяют роли «коуч» и «клиент». «Коуч» в течение 15 минут проводит коучинговую беседу с «клиентом» по его профессиональному запросу, используя методику «SMART» по параметрам (конкретная; измеримая, достижимая,

подконтрольная, значимая, ограниченная по времени, экологичная, реальная/актуальная)

Результатом коучинговой беседы становится корректировка цели «клиента» в соответствии с параметрами «SMART». «Клиент» дает обратную связь «коучу в течение 5 минут.

После этого обратную связь дает «коуч» «клиенту» в течение 5 минут.

После обратной связи участники меняются «ролями».

Порядок выполнения упражнения остается тот же. Преподаватель выступает в роли супервизора. Обсуждение: Как можно использовать полученный в результате реализации упражнения опыт в своей профессиональной деятельности?

6-Консалтинг в области корпоративного обучения

Вопросы для контроля

1. Специфика использования коучинга в организации.
2. Коучинг как метод развития персонала.
3. Особенности организации и коучинговый процесс.
4. Коучинг как стиль менеджмента: возможности и барьеры.
5. Наставничество и коучинг.

Упражнение на отработку коучингового инструмента «Линия времени»

Цель: научиться использовать инструмент «Линия времени» в своей профессиональной деятельности. Инструкция: работа в парах.

Участники распределяют роли «коуч» и «клиент». «Коуч» в течение 20 минут проводит коучинговую беседу с «клиентом», используя инструмент «Линия времени».

Участники формулируют свои запросы на коучинговую беседу.

В качестве запроса выбирается ситуация, связанная с временным достижением в профессиональной деятельности. По результатам проведенной коучинговой беседы, «клиент» дает обратную связь «коучу в течение 5 минут. После этого обратную связь дает «коуч» «клиенту» в течение 5 минут.

После обратной связи участники меняются «ролями». Порядок выполнения упражнения остается тот же. Преподаватель выступает в роли супервизора.

Обсуждение: Как можно использовать полученный в результате реализации упражнения опыт в своей профессиональной деятельности?

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине Современные кадровые технологии

Тема 1.Современные персонал-технологии как фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации

Вопросы для обсуждения

1. Современные персонал-технологии как совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения.
2. Теоретические подходы и принципы разработки технологий управления персоналом.
3. Оценка и контроль (оценка рабочих показателей, контроль трудовой и исполнительской дисциплины, мониторинг состояния всех направлений работы с персоналом, установление стандартов и контрольных показателей выполнения основных видов работ).
4. Активизация потенциала человеческих ресурсов.
5. Ключевые факторы эффективной системы управления персоналом.

Анализ практико-ориентированных заданий

Задание 1. Двойная игра

Полиграфическая фирма «Лидер» с самого начала имела все шансы на успех. Опытный руководитель Василий Николаевич, за плечами которого более 20 лет работы с людьми, в выборе персонала для своей новой компании был крайне разборчив. «Эффективная деятельность предприятия в наибольшей степени зависит от правильной расстановки сил. Высококвалифицированные работники — вот залог успеха!»

На должность менеджера Андрей подходил как никто другой: красный диплом Московского полиграфического института, 5-летний опыт работы в издательстве, отменные рекомендации, в общем, отличная кандидатура.

Ситуация складывалась как нельзя лучше. В первые же месяцы существования «Лидера» на его продукцию было на удивление больше спроса, чем на продукцию конкурирующих и уже известных компаний. Причины успеха были очевидны: слаженная работа коллектива, отточенная программа руководителей. И главную роль в этом, по мнению Василия Николаевича, играл Андрей. Он умело организовал работу персонала, заключал самые выгодные для компании сделки, благодаря ему «Лидер» процветал. Острый ум, быстрота реакции, деловитость, любознательность отличали Андрея. Он всегда был на шаг впереди своих коллег. Все шло именно так, как того хотел Василий Николаевич.

Однако кризис 1998 года не прошел бесследно и для «Лидера». Доходы компании заметно уменьшились, пришлось пойти на сокращение штатов, в поисках более прибыльного места некоторые работники уходили сами. Ситуация накалялась. Масла в огонь подлил Андрей: в свете последних событий он решительно настаивал на повышении жалованья. Василий Николаевич не торопился с ответом. Благодаря связям, ему не составило труда узнать, что его лучший сотрудник работает не только у него: Андрей неофициально ведет дела компании «Крылья». Василий Николаевич был в ярости. Первой мыслью было немедленно уволить «ловкача». Но, поостыв, он нашел более рациональное решение проблемы. «Мы не можем потерять столь ценного для нас сотрудника. Ему «Лидер» обязан тем, что не разорился в период кризиса, а остался на плаву. Второго такого менеджера не найти. Несомненно, незаменимых людей нет, но на поиск нового специалиста понадобятся время и дополнительные финансовые затраты. А это не представляется возможным в данное время». Кроме того, сложившаяся ситуация никак не повлияла на качество работы Андрея в «Лидере». Как и прежде, он добросовестно выполнял все, что от него требовалось, пытался вернуть фирме прежнюю финансовую мощь. И все это еще раз убеждало в высокой квалификации Андрея. Приняв решение, Василий Николаевич оставил менеджера в компании при условии, что тот прекратит двойную игру, и прибавил ему жалованье. Осознав свою незаменимость и необходимость для «Лидера», через несколько месяцев Андрей снова потребовал повышения зарплаты. На сей раз он уже открыто заявил, что в противном случае ему придется покинуть фирму и уйти к конкурентам... Такого исхода опытный руководитель не ожидал. Когда Андрей ушел в отпуск, Василий Николаевич навел о нем справки, и выяснил, что тот вовсе не прекращал сотрудничать с «Крыльями». Более того, хотел перейти в эту компанию на постоянную, официально занимаемую должность. Но по вполне объективным причинам Андрею было в этом отказано: «Какой наглец! Пытается успеть за двумя зайцами!» – сказал Василий Николаевич. «Как предусмотрительно! На случай, если что-то сорвется с «Лидером», Андрей спокойно может вернуться к нам!», — ответили ему.

Но необходимо принимать решение. У Василия Николаевича было время подумать: его лучший работник отдыхает после напряженного трудового года на горнолыжном курорте, совершенно не догадываясь, что начальнику все известно о проделанной им работе.

Вопросы :

1. Формулировка проблемы.
2. Альтернативные варианты решения.
3. Рекомендации.

Задание 2. Ахиллесова пята

Предыстория

Компания C&D-L была основана в Санкт-Петербурге в начале 2005 г. крупной немецкой корпорацией G&D и известным российским производственным объединением L. Эта компания является совместным предприятием и дочерней фирмой немецкой корпорации. Она производит

высокотехнологичное банковское оборудование.

На первом этапе организацией новой компании с немецкой стороны занимались временный генеральный директор и временный технический директор. С российской стороны в организационной работе с самого начала принимали участие финансово-административный директор и директор по производству. Руководство головной немецкой компании выработало план учреждения и открытия дочернего предприятия. Первым шагом на пути реализации этого плана стал наем менеджеров отделов. Одной из головных позиций на предприятии была позиция руководителя отдела технического обслуживания.

Отдел технического обслуживания по количеству нанятого персонала был задуман как самая значительная на предприятии функционирующая единица бизнеса. Техническая сложность производимого оборудования, длительность производственного цикла и необходимость обеспечить безопасность операций были причинами, которые продиктовали требования к созданию сильного отдела технического обслуживания.

Менеджеры G&D-L разработали первоначальную организационную структуру фирмы, включающую структуру отдела технического обслуживания (рис 1).

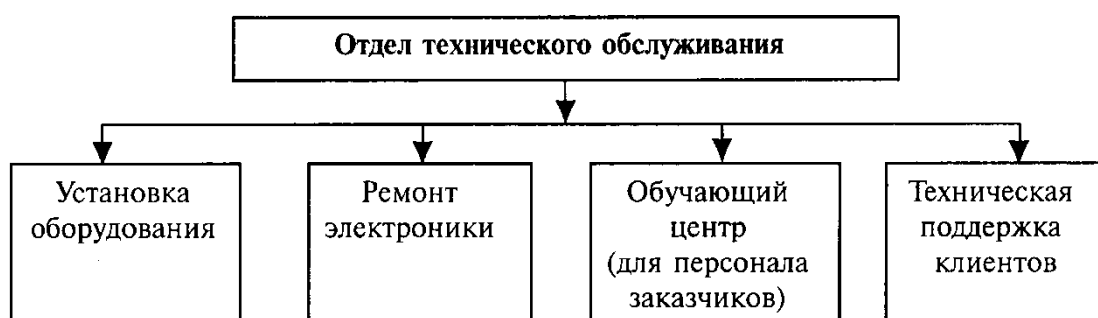


Рис. 1. Основные функциональные обязанности

- Руководитель службы организует и координирует установку проданного оборудования в помещениях клиента и осуществляет его проверку совместно с представителями заказчика.
- Руководитель службы должен обеспечивать ремонт оборудования в соответствии с заявками заказчика.
- Руководитель службы должен планировать и организовывать тренинги для персонала, работающего с клиентами.
- Руководитель службы координирует, контролирует и администрирует поддержание компьютерной базы данных запчастей и ведет учет ремонтов.

На основании списка позиций ответственности сервисного менеджера были сформулированы следующие требования к кандидатам на эту должность.

Требования к кандидатам

- Высшее образование в области инженерной электроники.

- Опыт инженерной работы (предпочтительно бывшие служащие объединения L).
- Управленческий опыт не менее 2 лет.
- Свободный немецкий (или английский) язык.

История Салова

Поиск кандидатов не занял много времени. Через несколько дней производственный менеджер предложил Салова в качестве возможного кандидата. Салову 48 лет. Он окончил Санкт-Петербургский электротехнический институт и имеет диплом инженера по телекоммуникациям. По окончании института работал на ПО L в качестве инженера-исследователя в течение 20 лет. Последние 2 года до приглашения в G&D-L Салов работал менеджером отдела телекоммуникаций в Санкт-Петербургской таможне. Его образование и опыт полностью отвечали требованиям, предъявляемым к кандидатам, за исключением английского языка, на котором он изъяснялся с трудом.

Директор по производству настоятельно рекомендовал Салова, потому что в течение длительного времени они работали вместе на ПО L и знали друг друга очень хорошо. Вскоре Салов был приглашен для интервью. Интервью проводилось временным техническим директором и директором по производству. Разговор, который занял 30 минут, происходил при участии переводчика. Во время короткого обсуждения результатов интервью директор по производству настаивал на том, что Салов – лучшая кандидатура для рассматриваемой позиции. В результате на следующий день компания наняла Салова. Кроме того, для поиска других кандидатов практически не было времени, поскольку уже через 2 недели планировалось начать тренинг для новых служащих.

В составе группы специалистов Салов был направлен в Германию на тренинг. Тема тренинга была определена следующим образом: «Управление технологическим процессом производства оборудования». Обучение продолжалось 8 месяцев. Помимо технологического тренинга Салов участвовал в квалификационном управленческом тренинге для менеджеров его квалификации, что являлось обязательным для каждого служащего СП.

В ходе этого тренинга менеджер головной компании попросил каждого участника написать должностную инструкцию к своей собственной должности. Документ должен был быть написан самим служащим и обсужден с его прямым начальником. По этому поводу среди служащих СП было много разговоров, поскольку никому не было толком объяснено, что конкретно надлежит сделать. Несмотря на это должностные инструкции были написаны и отданы менеджеру по качеству корпорации.

Никто более не слышал об их судьбе. Их, разумеется, не использовали и в управлении G&D-L.

По возвращении в Санкт-Петербург Салов приступил к работе. Вскоре и его подчиненным, и главному менеджеру стало понятно, что управленческие навыки у него отсутствуют. Кроме того, у него возникли определенные проблемы в общении с персоналом. Как вскоре выяснилось, в

своей предыдущей работе он никогда не использовал компьютер.

Год спустя

В течение года в высшем звене менеджмента G&D-L произошло несколько изменений. Временные генеральный и технический директора были заменены их постоянными преемниками. Директор по производству был уволен.

Тем не менее, компания успешно завершила свое формирование и в середине 2006 года достигла хороших финансовых результатов.

Очередной разговор между генеральным и финансово-административным директорами состоялся в конце 2006 г.

Генеральный директор:

– Доброе утро! Как ваши дела?

Финансово-административный директор:

– Спасибо, отлично. А как ваши?

Генеральный директор:

– Неплохо. Я прочитал ваш последний отчет. Итак, у нас намечается большой дефицит наличных средств в следующем квартале, поскольку наши основные заказчики не заплатят нам в следующем месяце.

Финансово-административный директор:

– Увы, они не заплатят. В соответствии с контрактами мы получаем около 70% от общей суммы платежей, когда оборудование установлено и прошло тестирование. К настоящему моменту более половины оборудования, доставленного в этом году, пока еще не установлено. Наш отдел технического обслуживания еще не справился с этой задачей.

Генеральный директор:

– Я недавно изучал наши методы управления сервисом. Обслуживание – это наша «ахиллесова пята». Говоря откровенно, я не удовлетворен работой начальника службы технического обслуживания. Дело в том, что он управляет лишь группой установки оборудования, но даже это он не делает подобающим образом. В итоге мне самому приходится решать большинство проблем, связанных с обслуживанием. В конце концов, ведь Вы отвечаете за персонал. Не могли бы Вы мне объяснить, почему я не получаю регулярной и качественной информации о работе наших менеджеров?

Вопросы:

1. Ответьте на последний вопрос генерального директора и рассмотрите «корни» неудовлетворительной работы сервисной службы.
2. Какие меры могли быть приняты менеджерами в самом начале бизнеса для того чтобы предотвратить неприятности, возникшие по вине начальника отдела технического обслуживания?
3. Где, на Ваш взгляд, «ахиллесова пята» в работе с персоналом СП?

Тема 2. Компетентностный подход в современных персонально-технологиях

Вопросы для обсуждения

1. Роль модели компетенций в системе управления персоналом
2. Модель и профиль компетенций.
3. Виды компетенций: профессиональные, специальные, корпоративные.
4. Методика разработки профиля компетенций.
5. Значение профиля в системе управления персоналом.
6. Анализ профиля на примере менеджера по персоналу: описание и оценка компетенций.
7. Правила разработки профилей.

Анализ практико-ориентированного задания

Работа в малых группах: разработка и анализ профиля компетенций.

Тестовые задания

1. Совокупность личностных характеристик, способностей, знаний, навыков и мотивационных компонент, обеспечивающих эффективность сотрудника в определенном аспекте профессиональной деятельности – это ...
 - а) профиль должности;
 - б) профессиональная компетенция;
 - в) профессиональная пригодность.
2. Подход, в рамках которого компетенции определяются в терминах «основных характеристик людей»...
 - а) функциональный;
 - б) поведенческий;
 - в) многомерный.
3. Подход, в рамках которого компетенции определяются, как способность действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации ...
 - а) функциональный;
 - б) поведенческий;
 - в) многомерный.
4. Термин для обозначения полного набора компетенций (с уровнями или без них) и индикаторов поведения ...
 - а) модель компетенций;
 - б) кластер компетенций;
 - в) профиль должности.
5. Стандарты поведения, которые наблюдаются в действиях профессионала ...
 - а) правила поведения
 - б) корпоративные нормы поведения;
 - в) индикаторы поведения;
 - г) особенности личности.

6. Метод, используемый при разработке модели компетенций и предполагающий структурированный сбор информации по определенным критериям о важных компонентах работы компании (подразделения) ...

- а) анализ задач;
- б) метод критических инцидентов;
- в) анализ работ ;
- г) анализ документов.

7. Диагностический метод, основанный на анализе непосредственно наблюдаемых поведенческих проявлений в специально моделируемой ситуации ...

- а) наблюдение;
- б) метод критических инцидентов;
- в) метод анализа деятельности, ориентированный на свойства личности;
- г) фотография рабочего дня.

8. Определение стандартов поведения, которые могут потребоваться для эффективного исполнения работы в будущем, является основной целью на этапе ...

- а) получения заказа от руководства компании;
- б) уяснения цели;
- в) планирования проекта;
- г) создания команды для сбора информации и анализа информации;
- д) выбора конкретной техники анализа;
- е) сбора информации;
- ж) подготовки информации для анализа;
- з) анализа информации;
- и) проектирования модели компетенций;
- к) проверки валидности проекта компетенций;
- л) проверки и завершения модели компетенций;
- м) запуска модели в работу.

9. Выработка общей структуры модели компетенций является основной целью на этапе ...

- а) получения заказа от руководства компании;
- б) уяснения цели;
- в) планирования проекта;
- г) создания команды для сбора информации и анализа информации;
- д) выбора конкретной техники анализа;
- е) сбора информации;
- ж) подготовки информации для анализа;
- з) анализа информации;
- и) проектирования модели компетенций;
- к) проверки валидности проекта компетенций;

- л) проверки и завершения модели компетенций;
- м) запуска модели в работу.

10. Регулировка модели, основанная на обратной связи, а также включение в модель всей приемлемой и пригодной для компетенций информации осуществляется на этапе ...

- а) получения заказа от руководства компании;
- б) уяснения цели;
- в) планирования проекта;
- г) создания команды для сбора информации и анализа информации;
- д) выбора конкретной техники анализа;
- е) сбора информации;
- ж) подготовки информации для анализа;
- з) анализа информации;
- и) проектирования модели компетенций;
- к) проверки валидности проекта компетенций;
- л) проверки и завершения модели компетенций;
- м) запуска модели в работу.

Тема 3. Современные технологии поиска и отбора персонала

Вопросы для обсуждения

1. Подбор и отбор персонала как кадровые технологии.
2. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности.
3. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность.
4. Основные функции и принципы отбора, способы замещения должностей.
5. Методы отбора.
6. Психологическая диагностика профессионально-важных качеств личности.
7. Современные кадровые технологии: headhunting (хедхантинг), executive search, on-line рекрутмент, скрининг, аутсорсинг, аутстаффинг, фриланс, лизинг персонала.
8. Организация процесса интервьюирования.
9. Составление плана интервью на основе профиля компетенций.
10. Структура интервью.
11. Виды и стили интервью.
12. Особенности проведения интервью при отборе кандидатов на замещение вакантных должностей различного уровня.
13. Требования к профессиональным качествам интервьюера.
14. Использование проективных тестов: плюсы и минусы.
15. Стандарты качественно проведенного собеседования.
16. Современные технологии: интервью по компетенциям, стресс-интервью, on-line собеседование.

Анализ практико-ориентированных заданий

Задание 1

Крупная аптечная сеть испытывает кадровый голод в должностях «первого стола» - фармацевтах и провизорах. Данная сеть на рынке более 10 лет. Основными требованиями по компетенциям для соискателей определены: знания (образование), опыт работы от полугода, коммуникабельность и знание технологии продаж и обслуживания клиентов. Оклад предполагается небольшой, но при наличии навыков продаж, умении продавать больше среднего чека, предлагать дополнительные позиции можно поднять свой заработок в 2 раза, но для этого надо действительно постараться. Коллектив аптеки, где будет работать потенциальный сотрудник, представляет собой «костяк» из 4 сотрудников (фармацевтов и провизоров), работающих в две смены по 12 часов. Так как аптека большая, в смене должны быть одновременно три сотрудника, и если первая пара более-менее справляется, то вторая двойка требует третьего человека – фармацевта, т. к. невыполнение плана продаж чаще всего списывается именно на его отсутствие. Однако когда появляется третий человек, он работает 1-4 месяца и уходит. Атмосфера в коллективе в целом доверительная, построена на взаимовыручке, но постоянные сотрудники, чувствуя себя «старожилами», новичков воспринимают не как равных, а скорее как помощников («подай, принеси, посчитай»), и стараются сами работать с хорошими клиентами, объясняя это тем, что они лучше справятся, а новичок не сможет получить 26 нужный средний чек. Очевидно, в этом основная причина «текучки» третьей единицы персонала. К директору аптеки пришли 3 кандидата.

Кандидат 1. Фармацевт с опытом работы в аптечной сети. В анкете от HR-отдела написано: амбициозный специалист, знающий, чего хочет. Замотивирован на деньги. Готов подрабатывать сверх нормы. Всем интересуется. На собеседовании кандидат ведет себя самоуверенно, но на дополнительные вопросы по специализации отвечает верно. Сам задает вопросы по работе такого рода: Могут ли мне заплатить меньше, чем обещали? Какой коллектив, из кого состоит, какого уровня специалисты? Можно ли в свободное время работать в других аптеках (даже при большой загрузке в этой аптеке)?

Кандидат 2. Фармацевт без опыта работы. В анкете от HR-отдела написано: позитивно настроен, рад устроиться в крупную аптечную сеть. Готов учиться. В этом году поступил в фармацевтический институт на заочное отделение. На собеседовании кандидат сказал, что ему нужно будет 2 раза в год уезжать на сессию. Интересовался дополнительным обучением в компании и на рабочем месте, а также возможностью менять график в связи с обучением. Но кроме желания развиваться, кандидата очень интересовал заработок, т. к. обучение – платное.

Кандидат 3. Фармацевт с опытом работы, которая три года находилась в декретном отпуске. В анкете от HR-отдела написано: уровень знаний –

хороший, но нужно время на то, чтобы встроиться в работу. Быстро адаптируется. Двое детей. Внешне кандидатка выглядит не очень ухоженной. На собеседовании кандидатка говорит, что за 3 года кое-что подзабыла, но готова быстро включиться в работу и вспомнить. Старший ребенок в этом году идет в школу. Также она задавала вопросы: Каким образом предоставляются отгулы? Есть ли отгулы по уходу за ребенком? Сколько отгулов можно брать в месяц, и какие возможны варианты графиков работы с учетом того, что нужно забирать детей из школы и сада? Большие заработки для нее не на самом первом месте, ей важно «вернуться в работу». И в конце собеседования была сказана фраза, что в принципе с детьми могут иногда и родственники посидеть.

Задания:

1) Продумайте, какие дополнительные ресурсы вам понадобятся и какие затраты вас, как директора аптеки, ожидают при адаптации каждого из трех кандидатов (обучение, дополнительное наставничество, дополнительные отпуска и т. д.).

2) Выберите, кого вы возьмете на работу. Аргументируйте почему.

Задание 2

Компания по продаже программного обеспечения «Инфолайн» достаточно быстро растет. Идет постоянный набор персонала. Сотрудники нанимаются в большом количестве, но и увольняющихся тоже много. В фирме наблюдается постоянная текучка кадров. Особенно остро это ощущается в отделе продаж. Менеджеры по продажам, проработав полгода – год, пройдя обучение и став квалифицированными сотрудниками, увольняются, найдя себе более «интересную» работу. Из-за этого директор перегружен рутинной работой. Менеджер по персоналу объясняет ситуацию худшими условиями труда, чем в других компаниях, хотя эти условия – на уровне среднего по городу. Сам коллектив невысокого мнения о компании и руководстве. И обсуждения в кулуарах усугубляют недовольство. Высшее руководство ставит директору задачу увеличить штат еще на 60 человек до конца года, а директор не представляет, как это можно сделать.

Задания:

1) Если при существующей картине он перегружен и замучен, что будет, если ввести еще 60 штатных единиц?

2) В чем причина сложившейся в компании ситуации? Что необходимо предпринять?

Задание 3

1. Описать вакансию и сформулировать требования к кандидату на вакантную должность: юриста; менеджера по персоналу; водителя для руководителя; секретаря-референта.

2. Составить объявление о текущей вакансии.

3. Составить план собеседования и сформулировать вопросы для интервью с кандидатом на вакантную должность: юриста; менеджера по персоналу; водителя для руководителя; секретаря-референта.

Задание 4

Всегда ли мы делаем правильный выбор

Галина работает в службе управления персоналом фармацевтической компании. Она занимается подбором персонала уже более 2-х лет. До этого Галина отвечала за организацию оплаты труда сотрудников.

Галине очень нравится заниматься набором персонала, особенно проводить интервью. Галина обычно долго, более часа разговаривает с кандидатами, старается понять, что они из себя представляют, насколько подойдут для работы в компании. Ей хотелось бы приносить компании максимальную пользу, но результаты работы ее пока не удовлетворяют: из 10 отобранных ею в прошлом году для работы в отделе продаж сотрудников 5 человек уволилось, 2 – работали, неудовлетворительно и только 3 получили положительную оценку по результатам оценки работы за 1 полугодие этого года.

В следующем месяце Галина собирается принять участие в тренинге, посвященном вопросам отбора персонала, организованном Российским кадровым клубом. Ей, конечно, необходимы знания в области тестирования и интервьюирования, но пока ничего не остается делать, кроме как полагаться на свой опыт и интуицию.

Сегодня ей предстоит трудный день – она пригласила на собеседование 5 кандидатов, с тем чтобы выбрать из них человека для работы в качестве торгового представителя.

Первым оказался Евгений, Галина беседовала с ним более 40 минут. Он, как и сама Галина, оказался человеком спокойным, уравновешенным, отвечал четко и обдуманно. Галине он очень понравился, и она пометила себе: «пригласить на второе интервью».

Два других кандидата оказались очень слабыми, к тому же они сильно нервничали, отводили глаза, смотрели куда-то в сторону. На их фоне Марина, до этого работавшая в отделе регистрации гостиницы «Славянская», показалась Галине подходящей кандидатурой. Общаться с ней было очень приятно, но у Марины оказался маленький ребенок, а Галина не решилась бы взять на место торгового представителя женщину с ребенком: маленькие дети часто болеют, а компании нужны сотрудники, которые бы работали в полную силу. Галина решила для себя, что скорее всего не стоит приглашать Марину на второе интервью, а если Марина позвонит – заранее придумать причину отказа.

Станислав, последний кандидат, оставил у нее смешанное чувство. Он оказался человеком напористым, даже агрессивным, задавал слишком много вопросов, Галина таких людей не любила, ей казалось, что это не она, а он проводит интервью. Несмотря на то, что они беседовали более часа, она

забыла узнать, есть ли у него опыт работы в сфере продаж, почему он увольняется с прежнего места. Галина решила позвонить Станиславу, получить дополнительную информацию, а затем окончательно решить, с кем из претендентов беседовать дальше.

Вопросы к ситуационной задаче

1. Какие ошибки и предубеждения имели место в ходе интервью?
2. Какие советы Вы бы дали Галине, чтобы повысить качество отбора сотрудников для работы в компании.

Тема 4. Адаптация новых сотрудников

Вопросы для обсуждения

1. Адаптация как кадровая технология.
2. Психологическое сопровождение процессов адаптации. Программы адаптации молодых специалистов.
3. Современные технологии: Secondment (вторичное обучение при поступлении на работу), Buddying (приятельство), induction, welcome - тренинги для новичков, метод погружения, кадровая школа, наставничество, Shadowing (быть тенью).

Анализ практико-ориентированных заданий

Задание 1

В отдел персонала пришла новая сотрудница Ирина М. Руководитель отдела познакомила ее с коллегами, провела экскурсию по офису, показала, где можно взять образцы документов, поставила задачи на неделю. Через какое-то время девушка обратилась за помощью к сотруднице отдела Юлии Д., которая подробно объяснила ей все нюансы. Через несколько часов Ирина опять спросила про то, о чем Юлия уже ей подробно рассказывала. Но, несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила, где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому самому незначительному вопросу. Однажды Юлия не выдержала и наругала новой сотруднице, а Ирина пожаловалась на нее руководителю, что та не помогает ей адаптироваться.

Вопросы:

1. Как должен поступить в такой ситуации руководитель?
2. Что нужно было сделать Юлии, когда Ирина стала доносить ее постоянными вопросами?

Задание 2

Разработайте общую программу адаптации по следующим вопросам:

1. Общее представление об организации.
2. Политика организации.
3. Оплата труда в организации.

4. Дополнительные льготы.
5. Охрана труда и техника безопасности.
6. Работник и его отношения с профсоюзом.
7. Служба быта.
8. Экономические факторы.

Задание 3

Разработайте специализированную программу адаптации по следующим вопросам:

1. Функции подразделения.
2. Рабочие обязанности и ответственность.
3. Требуемая отчетность.
4. Правила и предписания.
5. Осмотр подразделения.
6. Представление сотрудников подразделения.

Задание 4

Разработайте содержание форм реализации процесса адаптации:

1. Курсы новичков.
2. «Папка новичка».
3. Встречи с первыми лицами компании.
4. Введение в коллектив.
5. Наставничество.
6. Отслеживание прохождения испытательного срока.

Тема 5. Деловая оценка персонала

Вопросы для обсуждения

1. Деловая оценка персонала как кадровая технология.
2. Оценка потенциала кандидатов на замещение вакантных должностей.
3. Оценка потенциала сотрудников на зачисление в кадровый резерв.
4. Оценка результатов труда персонала организации.
5. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом.
6. Методы деловой оценки персонал.
7. Современные технологии оценки: экспертный опрос, аудит персонала, баскет-метод, портфолио.

Анализ практико-ориентированных заданий

1. Заполните таблицу по распределению между исполнителями функциональных обязанностей, связанных с проведением аттестации персонала (в соответствии с приведенными условными обозначениями).

Таблица. Распределение функциональных обязанностей между исполнителями при проведении аттестации персонала

Наименование функции	ИСПОЛНИТЕЛЬ			
	Генеральный директор	Менеджер по персоналу	Руководитель структурного подразделения	Аттестационная комиссия
Определение целей аттестации				
Подготовка приказа о проведении аттестации				
Подбор работников для проведения аттестации				
Подготовка тестов, технических средств тестирования и необходимых бланков				
Формирование аттестационной комиссии				
Проведение тестирования и оценки				
Анализ результатов тестирования и оценки				
Проведение собеседования с аттестуемым работником				
Составление рекомендаций по результатам собеседования				
Подготовка приказа в соответствии с результатами аттестации				
Издание приказа по результатам аттестации				

Условные обозначения: **Р** – принимает решение, издает приказ; **О** – организует работу по аттестации и отвечает за ее проведение; **У** – участвует в аттестации.

Тема 6. Современные методы оценки персонала

Вопросы для обсуждения

1. Общие принципы и правила проведения ассесмента.
2. Техники, используемые в рамках ассесмента.
3. Задачи, решаемые методом ассесмента.
4. Эффективность метода ассесмента.
5. Выработка критериев оценки и информирование персонала о критериях оценки.
6. Регламентация процедуры оценки.
7. Определение персонального состава экспертов, привлекаемых к оценочным процедурам, организация их работы.
8. Обработка и интерпритация оценочных данных. Чек-лист.
9. Формулирование выводов и рекомендаций по итогам оценочных процедур.
10. Технология круговой оценки (оценка 360 градусов).
11. Цели и задачи метода оценки 360 градусов.
12. Общие принципы и правила проведения оценки 360 градусов.
13. Формирование рабочей группы.
14. Формирование и организация работы группы экспертов для проведения оценки 360 градусов.
15. Формулирование выводов и рекомендаций по итогам оценки 360 градусов.

Анализ практико-ориентированных заданий

Метод «360 градусов» при оценке работы менеджера

Цель работы: Научиться использовать метод «360 градусов» при оценке работы менеджера

Ситуации для анализа:

1. Нехватка (на 10%) денежных средств для выплаты заработной платы сотрудникам организации. Примите решение, можно ли найти средства для выплаты заработной платы всем сотрудникам, каким категориям сотрудников выплатить заработную плату в полном или неполном объеме, как сообщить сотрудникам об этом и т.п.

2. Внеплановое сокращение половины штата сотрудников предпенсионного возраста. Примите решение, кого именно сократить, каким образом провести процедуру сокращения и т.п.

3. Распределить бесплатные путевки в санаторий среди сотрудников. Примите решение, кому, в каком порядке и по каким причинам предоставить путевки.

4. Смотивировать сотрудников к внеплановой работе с помощью методов нематериальной мотивации.

Задание:

1. В группе из четырех человек распределяются роли: менеджер, начальник (относительно менеджера), подчиненный (относительно менеджера), партнер (относительно менеджера).

2. Менеджер формулирует и обосновывает свое решение проблемной ситуации. Каждый член группы, включая самого менеджера, оценивает решение менеджера по 4-х бальной шкале по позициям, представленным в анкете.

Анкета для оценки решения менеджера методом «360 градусов»

<i>Критерии оценки</i>	<i>Оценки</i>				<i>Средняя оценка</i>
	<i>менеджер</i>	<i>начальник</i>	<i>партнер</i>	<i>подчиненный</i>	
ясность формулировки решения					
скорость принятия решения					
экономичность решения					
простота выполнения решения					
аргументированность решения					
Итого средняя оценка					

3. В группе снова распределяются роли, причем так, чтобы в роли менеджера побывали остальные три участника. Менеджер формулирует и обосновывает свое решение следующей проблемной ситуации. Далее следует оценка решения менеджера по представленной выше анкете. Отметим, что в тетради каждого участника группы должна быть зафиксирована именно та таблица, которая оценивает его как менеджера.

4. Вывод по работе делается индивидуально для каждого менеджера: каждый участник группы высказывает свое мнение относительно сильных и слабых сторон менеджера. Отметим, что максимальная итоговая средняя оценка (20 баллов) является свидетельством полного понимания менеджером нужд и потребностей коллектива, а также его высокого профессионализма как

Тема 7. Обучение персонала

Вопросы для обсуждения

1. Обучение персонала как кадровая технология.
2. Основные понятия и концепции корпоративного обучения.
3. Основные принципы андрогогики – специфика обучения взрослых.
4. Виды обучения персонала и их эффективность.

5. Методы обучения персонала.
6. Дистанционные формы обучения персонала.
7. Роль службы управления персоналом в организации профессионального обучения и развития кадров.
8. Функции менеджера по обучению и развитию персонала компании.
9. Современные технологии обучения персонала: тренинги, деловые игры, кейсы, коучинг, интеллектуальные карты, elearning

Анализ практико-ориентированных заданий

Задание 1

Составьте планы внутрикорпоративного обучения для следующих курсов: семинары по повышению компьютерной грамотности; тренинг продаж; тренинг управленческих навыков. Определите цели и критерии успешности обучения, а также контингент обучаемых. Составьте примерную программу обучения, в рамках которой определите, какие методы и технологии обучения следует использовать в каждом конкретном случае. Определите ресурсы, необходимые для обучения работников (время, деньги, территория). Продумайте методы мотивации работников на обучение, а также критерии и методы оценки социальной и экономической эффективности обучения.

Задание 2

Проанализируйте различные методы профессионального обучения. Заполните таблицу:

Метод обучения	Сущность	Достоинства и недостатки
Лекции		
Семинары		
Учебные фильмы		
Методы активного обучения (деловые, ролевые и др. игры)		
Тренинги		
Компьютерное обучение		
Кейс-стадии		
Баскет-метод		
Наставничество		
Обучение на рабочих местах		
Стажировка		
Ротация		

Тема 8. Управление деловой карьерой персонала

Вопросы для обсуждения

1. Профессионализм и компетентность как цели развития.
2. Возможности развития личности в рамках выполняемой профессиональной деятельности.
3. Понятие карьеры, ее типы, виды, модели и стратегии.
4. Диагностика и развитие карьерной компетентности.
5. Мотивация карьеры: карьерный инсайт, карьерная идентификация и карьерная устойчивость.
6. Планирование трудовой карьеры работника.
7. Формирование кадрового резерва как средство развития карьеры.
8. Виды, критерии, функции и цели кадрового резерва.
9. Источники кадрового резерва.
10. Методы формирования кадрового резерва.
11. Технологии: карьерный менеджмент/ карьерный самоменеджмент.

Анализ практико-ориентированных заданий

Задание 1

«Кто станет руководителем?»

Директор по маркетингу крупной производственной компании стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников отдела работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя отдела продаж. При этом есть другой сотрудник, который по управленческим способностям более соответствует этой должности.

Назначение второго сотрудника на должность руководителя отдела продаж вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников отдела.

Задание.

1. *Как поступить директору?*
2. *Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?*

Задание 2

Ролевая игра «Повышение?»

Информация для руководителя

Вы – коммерческий директор компании. В отделе продаж существует несколько секторов, различающихся по видам продаваемой продукции и способам работы с клиентами. Одним из них, сектором обработки заказов, руководит Ольга Шендрикова. Под ее началом работают 8 человек. Менеджеры ведут переговоры по телефону, повторно звонят клиентам и обрабатывают заказы от торговых агентов.

Отдел работает эффективно. Ошибки редки, информация передается точно, заказы, за редким исключением, выполняются правильно, и точность во всех деталях является для сотрудников делом чести. В этом есть большая

заслуга Ольги, которая очень скрупулезно относится ко всем мелочам, точности и постоянно все проверяет.

Вы знаете, что Ольга стремится к повышению. К сожалению, кажется, она уже достигла потолка своего карьерного роста и дальше двигаться ей некуда. Когда дело касается административной работы с несколькими опытными подчиненными, с Ольгой мало кто может сравниться, но в обстоятельствах, когда нужно будет что-то планировать, предугадывать последствия и руководить большим числом людей, у нее возникнут серьезные проблемы. На Ваш взгляд, ее подходы к сотрудникам устарели. В результате в ее отделе существует большая проблема с текучестью кадров. Ольга не способна видеть дальше рамок системы и правил, а такие понятия, как творческий подход, гибкость или компромисс вообще практически ей не знакомы.

Во время аттестационного собеседования Вам нужно сделать так, чтобы качество работы Ольги осталось на прежнем, высоком, уровне, но ей также нужно примириться с тем, что дальше двигаться уже некуда и повышения не предвидится. Это будет непросто. Постоянные хорошие личные показатели работы и репутация отдела дают ей право надеяться на повышение.

Пока Вы смогли придумать несколько способов, чтобы повысить ее стимул к работе, а может, даже и усилить ощущение собственной ценности, после того как будут расставлены точки над *i* в вопросе о повышении. Например, скоро планируется внедрить новую компьютерную систему обработки заказов. Здесь потребуется аккуратное обращение и составление инструкций по работе с системой. Ольга должна справиться с подобным заданием, и это поможет сохранить ее энтузиазм и интерес к работе. Кроме того, Вы ведете статистику продаж, вести которую могли бы поручить Ольге (уровень звонков, стоимость заказа, успешность сбыта товара и т. д.).

Самым трудным будет заставить Ольгу принять факт, что ей не дадут повышения. Вам нужно подчеркнуть важность ее нынешней хорошей работы отдела и назвать причину, которая сможет убедить в необходимости поддерживать работу на прежнем уровне.

Информация для сотрудника

Вы – Ольга Шендрикова, руководитель сектора обработки заказов в отделе продаж, и Вы уже довольно давно занимаете эту должность.

В отделе продаж существует несколько секторов, различающихся по видам продаваемой продукции и способам работы с клиентами. В Вашем секторе 8 человек обрабатывают заказы, присылаемые торговыми агентами компании. Сотрудники делают повторные звонки, передают информацию о потенциальных клиентах, исходящую из главного офиса, а также информируют начальство.

Вы очень довольны тем, как идут дела. Сотрудники стали, наконец, работать в соответствии с Вашими требованиями. Работа идет гладко, благодаря введенной вами системе проверок, перепроверок и ревизий. Сначала возникали трудности, но теперь, когда Вам удалось найти

сотрудников, способных соответствовать Вашим требованиям к работе, все пошло хорошо. Вы быстро распознаете любые ошибки и поддерживаете жесткую дисциплину в отделе.

Когда Вы только начинали работать, у Вас был коллектив, состоящий, как Вы думали, из умных и вменяемых людей. Но оказалось, что они были не в состоянии понять, зачем нужен строгий контроль и постоянное, пристальное внимание и проверка всех мелочей. Эти люди уже здесь не работают, и на Ваших нынешних сотрудников можно больше полагаться. Они выказывают должное уважение и Вам, и Вашим методам работы. Хотя заметно, что они просто отбывают свое время на работе и не испытывают особой привязанности ни к отделу, ни к компании. Но чего еще можно ожидать от людей в наше время?!

Вся работа строится по правилам. Сотрудники здесь находятся, чтобы выполнять определённые функции, и об этом нельзя забывать. Система, которую Вы внедрили, приносит хорошие результаты. Именно так и нужно руководить и организовывать работу в отделе. Теперь, когда Вы наладили работу в отделе, Вы ожидаете, что компания оценит Ваш вклад и предоставит повышение. Есть и другие места в компании, где очень быгодились Ваши методы и пунктуальность.

Сейчас Вы собираетесь на аттестационное собеседование к своему начальнику.

Задание 3

«Деловая карьера».

Карьера банкира

Макар Петров родился в Москве. В 23 года он закончил политехнический институт и стал инженером – металлургом, отработал в научно–исследовательском институте 8 лет, опубликовал 17 научных статей. В 31 год он стал учредителем Центра научно–технического творчества молодежи “Акон”, а в 34 года создал банк. В 37 лет Макар Петров являлся владельцем и управляющим одного из самых крупных банков страны.

Карьера ученого

Вера Васильевна Морозова после окончания института, в 25 лет, приступила к работе на химическом заводе “Силикон”. В 37 лет она защитила кандидатскую диссертацию, а в 39 – докторскую. В 45 лет стала главным инженером завода “Силикон”. С 50-летнего возраста по достижении 72 лет Вера Васильевна работала директором научно–исследовательского химического института. В течение последних 8-ми лет она занималась коммерческой деятельностью. А в 80 лет возглавила монастырь. По мнению Веры Васильевны, ее новая работа – крупномасштабный коммерческий проект. Свою деятельность на новом посту она начала с аудиторской проверки.

Задание.

Проанализируйте представленные карьеры:

1. *Какие личностные характеристики обусловили карьеру в каждом случае? Укажите общие черты и различия двух лидеров.*
2. *Какие внешние обстоятельства способствовали данным карьерам?*

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине Социализация, профориентация и адаптация персонала

Тема 1. Понятие социализация и профориентации

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Подготовить рефераты, презентации по тематике:

1. Сущность социализации персонала.
2. Сущность и виды профориентации и адаптации персонала.
3. Организация управления профориентацией и адаптацией персонала.
4. Испытательный и адаптационный сроки.
5. Увольнение сотрудника по итогам прохождения испытательного срока. У
6. Увольнение сотрудника в период испытательного срока.
7. Этапы адаптации нового сотрудника.
8. Мероприятия и инструменты адаптации
9. Welcome-тренинг.
10. Обучение в период адаптации.
11. Цели адаптации, обоснование необходимости профориентации.
12. Виды и методы адаптации, профориентации.
13. Основные этапы процесса адаптации.

Тесты по теме

1. 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;
 - г) процесс повышения квалификации нового работника;
 - д) ответы «а» и «г».
2. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию:
 - а) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
 - б) использование испытательного срока для новичка;
 - в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
 - г) введение в должность;
 - д) все вместе.
3. В чем заключается социально-психологический аспект адаптации?

- а) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам;
- б) приспособление к относительно новому социуму;
- в) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в структуре организации;
- г) полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
- д) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния.

4. Выделите ключевой элемент адаптации

- а) знакомство непосредственно с рабочим местом;
- б) знакомство с предприятием;
- в) опыт работы;
- г) налаживание внешних коммуникаций;
- д) снижение конфликтности.

5. Для ускорения процесса адаптации нового сотрудника необходимо:

- а) позволить ему самостоятельно во всем разобраться;
- б) познакомить его со спецификой организации и с сотрудниками;
- в) постоянно контролировать его работу и давать оценки и советы;
- г) изолировать его от влияния коллег;
- д) не вмешиваться в процесс адаптации нового работника.

6. Какие виды адаптации выделяют ученые?

- а) первичная, вторичная, функциональная;
- б) устойчивая, неустойчивая, прогрессирующая;
- в) скрытая, явная, фрикционная;
- г) профессиональная, психофизическая, социально-психологическая;
- д) экономическая, социальная, политическая.

7. Какие два направления адаптации выделяют в управлении персоналом?

- а) первичная, вторичная;
- б) функциональная, структурная;
- в) основная, вспомогательная;
- г) внешняя, внутренняя;
- д) явная, скрытая.

8. Какой из ниже перечисленных видов адаптации относят к вторичной адаптации?

- а) санитарно-гигиеническая адаптация;
- б) экономическая;
- в) социально-психологическая;
- г) организационно-административная;
- д) прогрессирующая.

Тема 2. Управление социализацией и профориентацией персонала

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Подготовить рефераты, презентации по тематике:

1. Сущность социализации персонала.
2. Сущность и виды профориентации и адаптации персонала.
3. Организация управления профориентацией и адаптацией персонала.
4. Испытательный и адаптационный сроки.
5. Увольнение сотрудника по итогам прохождения испытательного срока.
6. Увольнение сотрудника в период испытательного срока.
7. Этапы адаптации нового сотрудника.
8. Технологии адаптации персонала
9. Организация эффективного управления профессиональной адаптацией.
10. Специализированные службы адаптации кадров.
11. Оценка состояния работы по профессиональной адаптации.

Тест по теме

1. Какой из перечисленных пунктов является необходимым условием организации коллектива и существенным фактором организационно-административной адаптации?
 - а) настроение коллектива;
 - б) традиции коллектива;
 - в) морально-психологический климат;
 - г) нравственность;
 - д) мораль.
2. Какой из перечисленных пунктов является особенно важным для эффективной работы руководителя?
 - а) выбор стиля управления, приемлемого для данной организации;
 - б) сокращение управленческого штата на предприятии;
 - в) способность менеджера к творческой инициативе;
 - г) приспособление под требования подчиненных;
 - д) дружелюбное отношение к подчиненным.
3. Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через ...
 - а) формирование органов образования;
 - б) формирование и развитие системы органов управления различного уровня;
 - в) формирование и развитие системы органов контроля различного уровня;
 - г) сокращение текучести рабочей силы;
 - д) формирование и развитие технической системы.
4. Новый сотрудник приходит в отдел, где все работники давно знают друг друга и привыкли работать в команде. Они не стремятся общаться

с новичком, предпочитая сначала к нему присмотреться. С Вашей точки зрения, как должен поступить руководитель в подобной ситуации?

- а) назначить одного из сотрудников наставником новичка и попросить помочь адаптироваться;
- б) опекал новичка, контролировать его действия и защищать от критики других сотрудников;
- в) не вмешиваться в процесс адаптации, чтобы новичок сам решал свои проблемы;
- г) заставить работников признать новичка;
- д) изолировать нового сотрудника во избежание негативных последствий.

5. Обязанности, которые прежде выполнялись одним сотрудником, планируется распределить между двумя работниками. При этом один из них - новичок в организации. На ваш взгляд, следует:

- а) позволить им самостоятельно разделить функции;
- б) посоветовать опытному сотруднику отдать новичку более легкую работу;
- в) составить должностные инструкции для обоих;
- г) дать новичку более сложную работу для ускорения процесса адаптации;
- д) изолировать нового сотрудника во избежание негативных последствий.

6. Один из кандидатов на вакантную должность получил хорошее образование, мотивирован на работу в вашей компании и умеет легко находить общий язык с людьми. Но у него отсутствует опыт работы в аналогичной должности. На Ваш взгляд, следует:

- а) отказать ему в приеме на работу;
- б) принять с испытательным сроком;
- в) принять без испытательного срока;
- г) принять, но с более низким жалованием;
- д) порекомендовать обратиться через год – после обретения опыта.

7. Определите одну из стадий адаптации:

- а) ассимиляция;
- б) выплата заработной платы;
- в) «акклиматизация»;
- г) конфронтация;
- д) легализация.

8. Организационно - административная адаптация позволяет работнику:

- а) ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией;
- б) ознакомиться с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения в организационной структуре;

- в) включиться в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями;
- г) ознакомиться с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины;
- д) ознакомиться с правовой стороной деятельности организации.

Кейс по теме

Первый этап: изучите нижеприведенные рекомендации по составлению программы адаптации.

Хорошая программа адаптации работника на рабочем месте имеет следующие качества: она тщательно спланирована, ее содержание совершенно ясно, роли участников процесса четко определены.

Мы предлагаем вам описание последовательности действий, которые необходимо выполнить в ходе создания и реализации программы адаптации. Вам остается только выполнить все эти действия, предварительно определив исполнителей и сроки.

1. Составьте список сотрудников, которые войдут в рабочую группу по разработке и внедрению программы адаптации. Целесообразно включить в эту группу линейных руководителей и специалистов отдела кадров.

2. Опишите результаты, которых вы хотите достичь с помощью программы адаптации. Четкие формулировки помогут линейным руководителям понять цели программы.

3. Классифицируйте новых работников по группам. Определите требования к программам адаптации для каждой группы.

4. Составьте список вопросов, обычно возникающих у новых работников.

5. Составьте список действий нового работника во время программы адаптации (испытательного срока), а также список необходимых ему сведений.

6. Разработайте программу первого дня сотрудника.

7. Спланируйте экскурсии по организации, их содержание, время. Назначьте ответственного за их проведение.

8. Определите, каким образом вы представите нового сотрудника остальным членам коллектива, что вы расскажите (напишете) о новичке.

9. Подготовьте комплект печатных материалов, включив в него по необходимости следующие разделы:

- Миссия компании, история компании;
- Корпоративная культура;
- Положение о персонале, внутрифирменные отношения;
- Организационная структура, положение о подразделении, должностная инструкция;
- Технологии работы, техника безопасности;
- Список сотрудников с указанием должности, рабочей комнаты, номера телефона, e-mail;

- Список ответов на наиболее стандартные вопросы новичков с указанием лиц, к которым можно обратиться для дополнительных разъяснений;

10. Определите необходимость специальных учебных мероприятий по освоению новым сотрудником своих должностных обязанностей.

11. Определите критерии успешности прохождения испытательного срока, варианты его досрочного прекращения.

12. Определите форму предоставления обратной связи от нового сотрудника и его наставника о ходе адаптационного периода (испытательного срока).

13. Разработайте программу подведения итогов испытательного срока и перевода сотрудника в основной штат.

Не правда ли, довольно внушительный список действий? Но как бы ни было тяжело, эти действия необходимо выполнить для повышения эффективности работы компании.

Второй этап: изучите образцы документов.

В данном разделе представлены образцы по проведению трех основных мероприятий адаптации:

1. «Welcome-Тренинг»

Цели «Welcome-Тренинга»:

- Формирование и повышение лояльности сотрудников организации
- Передача новых знаний об организации и существующих в ней правилах

Важно понимать, что «Welcome-Тренинг» не является тренингом в привычном понимании этого слова, так как не направлен на отработку каких-либо навыков.

Содержание «Welcome-Тренинга»:

1. Сведения о компании

- Видение, миссия
- История создания
- Описание сегмента рынка, на котором работает компания
- Позиция компании на рынке
- Основные конкуренты
- Основные клиенты и партнеры
- Победы и достижения
- Стратегические приоритеты и цели на текущий период
- Освещение деятельности в СМИ

2. Продукты и услуги

- Технология работы компании (различные функции и их взаимодействие)
- Описание продукта/услуги
- Ассортимент, ассортиментная политика
- Конкурентные преимущества продукта/услуги
- Успешные проекты
- Технология построения отношений с клиентами
- Логистика

3. Организация: структура и культура

- Структура, ключевые фигуры • Основные положения корпоративного кодекса компании

- Корпоративные мероприятия, поздравления, негласные традиции и т.

д.

- Корпоративные стандарты в области дресс-кода, делового этикета

4. Корпоративная политика в области управления персоналом

- Профессиональное развитие: какие возможности в области обучения предоставляет компания, как работает учебный центр, библиотека

- Развитие карьеры: базовая информация об оценочных процедурах, примеры карьерного роста работающих сотрудников

- Политика вознаграждений (в случае, если она унифицирована)

- Условия работы: порядок выплаты заработной платы, возможность получения других существующих в компании льгот

- Условия быта: где и когда можно пообедать, получить медицинскую помощь; помощь, связанную с обслуживанием транспортного средства и т.д.

- Отношения с профсоюзной организацией

5. Экскурсия по компании

В данный блок можно включить такие мероприятия, как:

- Посещение производства

- Посещение музея компании

- Посещение «Аллеи славы» (экспозиция дипломов и наград компании)

- и т.д.

6. Просмотр фильма о компании

Фильм может содержать следующую информацию:

- О создании и процессе становления компании

- О выпускаемом продукте / оказываемых услугах

- О корпоративной жизни (этот блок обычно включает видеоряд с корпоративных мероприятий: праздников и спортивных турниров)

- Интервью с руководителями, ключевыми сотрудниками

- Репортажи из удаленных филиалов

- Обзорная экскурсия по компании с рассказом о деятельности различных подразделений

Это может быть традиционный повествовательный или мультипликационный фильм или просто подборка историй. Подготовку фильма лучше всего проводить с привлечением профессионалов.

В конце «Welcome-Тренинга» представители компании должны ответить на вопросы новичков.

2. «Книга сотрудника»

Помимо информационных блоков «Welcome-Тренинга», «Книга сотрудника» также может включать в себя следующие разделы:

- Приветствие руководителя

- Карта-схема предприятия

- Описание организационной структуры (с указаниями имен и фотографиями)

- Описание функций и сферы ответственности подразделений

- Основные положения кадровой политики: миссия, ценности, корпоративные стандарты,
- Правила внутреннего трудового распорядка (рабочий день, перерывы на обед, оформление больничных и отпусков)
- Социальные программы, корпоративные мероприятия
- Сведения о корпоративной символике
- Словарь основных терминов
- Телефонный справочник
- Дополнительная информация об организации работы: алгоритм заказа канцелярских принадлежностей, посещения столовой и т. д.

Пример

Вступительное слово директора по продажам

Уважаемый Коллега! Вы являетесь сотрудником «Московской Ореховой Компании» – лидера среди российских производителей орехов, сухофруктов и семян подсолнечника.

Именно Вы предлагаете клиенту нашу продукцию и услуги, а значит, именно от Вашего профессионализма зависит мнение клиента о нашей компании.

В Ваших руках справочник с описанием продукции «Московской Ореховой Компании» и руководство по технике продаж, в котором мы изложили опыт, накопленный несколькими поколениями компаний мирового класса. Я очень надеюсь, что он поможет Вам достичь новых высот в продажах.

Важно не просто заучить последовательность этапов, а постараться творчески использовать полученные знания, каждый раз улучшая работу в торговой точке, отношения с клиентом, продажи в городе и себя. Затем, научившись это делать, передать опыт другим.

Я много езжу по России и очень ценю сделанную Вами работу и Ваш вклад в развитие продаж «Московской Ореховой Компании».

Позвольте выразить благодарность за Вашу энергию и лояльность нашей Компании.

С пожеланиями новых побед,

Директор по продажам «Московская Ореховая Компания»

3. Первый день нового сотрудника

Первый день сотрудника должен быть подготовлен заранее. Ожидая появления нового сотрудника в офисе, проверьте, что Вы подготовили:

1. Рабочее место. На рабочем месте не должно быть никаких вещей, принадлежавших предыдущему сотруднику. Создайте личный электронный ящик будущего сотрудника и положите на стол ежедневник, набор канцелярских принадлежностей.

2. Комплект новичка, адаптационный лист, бейджик.

3. Знаки приветствия от коллег. Это может быть открытка с поздравлением с новой работой или шоколадка.

Цель первого дня нового сотрудника – сформировать у него положительное впечатление о компании и вызвать воодушевление к работе в ней.

Комплект новичка обычно включает в себя:

• Должностную инструкцию, локальные нормативные документы, в том числе Положение о персонале

- Адаптационный лист
- Брошюру «Книга сотрудника»
- Корпоративные памятки, положения
- Последний выпуск корпоративного издания
- Маркетинговые материалы
- Корпоративный сувенир (ручка, блокнот и т. п.)
- Телефонный справочник

Часть документов может быть записана на компакт-диске вместе с фильмом о компании.

4. Информация о новичке

Важно не только представить сотруднику его будущих коллег, но и рассказать работникам организации о новом человеке в коллективе. Для этого необходимо использовать имеющиеся коммуникационные каналы:

- Интернет-страница «Наши новички»
- Электронная рассылка
- Информационный стенд
- Корпоративный бюллетень или газета
- Личное представление Информация может включать:
- Образование и опыт работы
- Успехи и достижения в предыдущих проектах
- Информация неформального характера (семейное положение, хобби и т. д.)
- Взгляды на организацию рабочего процесса.

Задание на деловую игру

Студенты делятся по группам. Первая группа должна составить описание содержания «Welcome- Тренинга» по вопросам, предложенным в предыдущем тексте.

Для этого преподаватель вместе со студентами выбирает наиболее известную всем компанию, о которой можно получить сведения — перечень предлагаемых услуг, философия компании, размер, финансовая политика и другое. Выбирается конкретное подразделение – служба управления, отдел продаж, бухгалтерия и т.п. Можно использовать предприятия в которых проходили практику студенты. Итак, составьте проект «Welcome-Тренинга» по основным вопросам:

1. Сведения о компании
 2. Продукты и услуги
 3. Организация: структура и культура
 4. Корпоративная политика в области управления персоналом
- Время работы в аудитории 20 минут, при условии, что студенты заранее получили домашнее задание просмотреть материалы по выбранной компании.

Вторая группа получает задание составить «Книгу сотрудника» по той же компании. Конечно, составить целую брошюру, очень сложно, но

студенты должны обозначить общие блоки, которые войдут в нее; более детально можно разработать такие части как:

- вступительное слово,
- основные положения кадровой политики: миссия, ценности, корпоративные стандарты,
- правила внутреннего трудового распорядка (рабочий день, перерывы на обед, оформление больничных и отпусков),
- социальные программы, корпоративные мероприятия,
- сведения о корпоративной символике.

Третья группа студентов получает задание разработать первый день нового сотрудника и информацию о новичке. Для данного задания в группе заранее выбираются 2-3 студента, которые якобы принимаются в данную организацию.

Таким образом, студенты получают практические навыки разработки документации для программы адаптации нового сотрудника.

Тема 3. Адаптация персонала как процесс

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Подготовить рефераты, презентации по тематике:

1. Профессиональная адаптация рядовых сотрудников.
2. Профессиональная адаптация специалистов, служащих, инженерно-технических работников (ИТР).
3. Профессиональная адаптация молодых специалистов.
4. Профессиональная адаптация руководителей среднего звена.
5. Профессиональная адаптация руководителей высшего звена и сотрудников удаленных офисов.

Примерный перечень тем для дискуссии:

Как Вы считаете, какие этапы адаптации обязательно должны проходить рядовые сотрудники и рабочий персонал?

Какие цели адаптации будут более важны при адаптации рядовых сотрудников?

Как Вы считаете, какие качества будут способствовать успешной адаптации сотрудника?

Тест «Решительность и адаптивность в поведении и принятии решений»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных для Вас?

2. Быстро ли адаптируетесь в новом коллективе?

3. Способны ли Вы высказать свое мнение публично, если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководителя?

4. Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на новую работу?

5. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?

6. Объясняете ли Вы обычно причину своего отказа от чего-то истинными мотивами, не прикрывая их разными «смягчающими» и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?

7. Сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?

8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения Вам не нравится – Вы бы написали иначе. Станете ли править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?

9. Если увидите в витрине вещь, которая Вам очень понравится, купите ли ее, даже если эта вещь не так уж Вам необходима?

10. Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?

11. Планируете ли заранее свой отпуск, не полагаясь на «авось»?

12. Всегда ли выполняете данные Вами обещания?

Ключ к тесту

Определите число набранных Вами очков по таблице

Вопрос 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

«да»

«нет»

Теперь можно ответить на вопрос, вынесенный в заголовок теста.

От 0 до 9 очков. Вы очень не решительны. Постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешиваете все «за» и «против». Если удастся переложить решения на плечи другого, вздыхаете с полным облегчением; прежде чем решиться на какой-то шаг, долго советуется и решение часто принимаете половинчатое. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах обретаете смелость и красноречие. Но не пытаетесь оправдывать все тем, что это Ваша «прирожденная» осмотрительность. Нет, чаще всего это трусость. С Вами сложно жить и работать. И пусть Вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом – такая черта характера, как нерешительность, намного снижает Ваш «коэффициент полезности». Мало этого, на Вас трудно положиться, Вы можете и подвести. Конечно, перековать характер непросто, но можно. Начните с мелочей, рискните, принять решение по собственному разумению – оно не подведет Вас.

От 10 до 18 очков. Вы принимаете решения осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Колеблетесь обычно тогда, когда для решения у Вас есть достаточно времени. Вот тогда Вас начинают одолевать различные сомнения, появляется соблазн все «утрасти» с вышестоящими руководителями, хотя решаемый вопрос – Вашего уровня. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет Вам, как правильно найти решение. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, своих подчиненных, но для того, чтобы проверить себя. От 19 до 28 очков. Вы достаточно решительны. Ваша логика,

последовательность, с которой Вы подходите к изучению проблемы, и главное – опыт помогают Вам решать вопросы быстро и в основном правильно. Полагаясь на себя, Вы не игнорируете советов других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявиться их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать честь мундира. Все это хорошо, но считаете зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых Вы недостаточно компетентны.

От 29 очков и выше. Нерешительность – неведомое для Вас понятие. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах Вашей деятельности и не считаете нужным выяснить чье-либо мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у Вас раздражение, которое Вы даже не пытаетесь порой скрыть. Вам импонирует, когда Вас называют человеком решительным и волевым, хотя воля – это вовсе не то, о чем было сказано в Ваш адрес выше. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, бывает, отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не Вы. Вера в непогрешимость своих мнений – серьезный недостаток. Такая черта характера и такой метод работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям. Это воспитывает в них нерешительность – ту самую, от которой Вы бежите. Все это не на пользу дела, наносит серьезный ущерб психологическому климату в коллективе, мешает работать. Вам неотложно надо менять стиль работы!

Кейс по теме

Задача 1.

Характеристика организации. Профиль деятельности – консалтинговые услуги в сфере бухучета и финансового анализа.

Численность персонала – 50 человек.

Срок работы на рынке – 10 лет.

Общая ситуация. В компании сложился устойчивый коллектив, на протяжении нескольких лет практически не было увольнений. В прошлом году от услуг компании отказался один из ключевых клиентов, в связи с чем образовалась существенная финансовая брешь. Руководство проанализировало ситуацию и пришло к выводу, что в компании имеет место профессиональный застой: сотрудники перестали стремиться к развитию, довольствуются сложившейся структурой работ. Следовательно, необходимо что-то предпринять.

Было решено начать процесс обновления. На предложение всем подготовить собственный проект выхода компании из сложной ситуации откликнулись немногие. Тогда руководство решило, что необходимо обновить и персонал. По итогам внеочередной аттестации некоторые сотрудники были понижены в должности и, обидевшись, уволились. Несколько человек поддались общему негативному настроению и тоже отправились на поиски лучшей доли. Еще нескольких вскоре переманили ранее ушедшие сотрудники. В итоге количество персонала сократилось на четверть. На какое-то время было решено прекратить прием новых

сотрудников в связи с сокращением объема работ. Однако со временем в компанию все-таки стали приходиться новые люди. При этом оказалось, что никто толком не знает, как включать их в рабочий процесс. Менеджеру по персоналу было поручено срочно разработать схему быстрой адаптации.

Задание. Определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят для компании.

Задача 2.

Характеристика организации. Профиль деятельности – оптовая и розничная торговля.

Компания является эксклюзивным дистрибьютором известной торговой марки спортивного инвентаря и одежды (зимний вид спорта). По основному продукту торговая марка имеет долю 20% на мировом рынке.

Структура – офис (руководство, бухгалтерия, региональный отдел, VIP-менеджмент, show room, склад, логистика, бэк-офис и др.), магазин.

Общая численность персонала – около 50 человек.

Срок работы компании на рынке – 6 лет.

Общая ситуация. Вы – менеджер по персоналу. До вас такого специалиста в компании не было, сотрудники подбирались по принципу знакомства, дружбы. Изначально в продающих подразделениях в основном работали спортсмены, так как первый и ведущий клиент компании – спортивные команды.

В настоящее время организация работает по продвижению торговой марки как с большими спортивными магазинами, в том числе с сетями, спортивными командами, так и с обычными покупателями.

На ближайший год компания решила расширить свое присутствие на рынке за счет набора торговых представителей в помощь региональным менеджерам, чтобы высвободить их время на привлечение новых клиентов, а также в связи с открытием двух магазинов.

Руководство приняло решение привлечь 10 торговых представителей в надежде, что хотя бы половина из них останется работать в компании и дорастет до региональных менеджеров или менеджеров торговых залов.

Функции торговых представителей: первичная презентация компании, торговой марки (с последующей «передачей» потенциальных клиентов региональным менеджерам); подготовка всей документации при работе с клиентами (договоры, счета, счета-фактуры и т.д.); сверка продукции в московских магазинах, клиентов и отпущенного товара и своевременное осуществление дополнительных заказов и поставок.

Вопросы.

1. Как вы будете подбирать торговых представителей?
2. Что вы планируете сделать, чтобы хотя бы половина из отобранных торговых представителей закрепилась в вашей компании?

Задача 3.

Характеристика организации. Профиль деятельности – производство в сфере транспорта.

Численность персонала – 30 тыс. человек.

Срок работы – 17 лет на рынке.

Общая ситуация. Последние два года компания активно развивалась за счет расширения сферы деятельности. Кроме того, в прошлом году к ней присоединилось несколько бывших поставщиков. В итоге кадровый состав компании обновился практически на треть. При этом проявилась острая потребность в носителях профильных знаний и традиций. Несмотря на то что в компании достаточно развито наставничество, опытные сотрудники уже не справляются с количеством подопечных, которое иногда достигает трех и более человек.

Руководство компании всерьез обеспокоено тем, что в связи с происходящими изменениями будут утрачены позитивные трудовые традиции, размоется корпоративная культура, в основу которой заложено чувство гордости работников за принадлежность к отрасли и профессии, а также ответственности за принятые на себя обязательства. Процесс адаптации новых сотрудников нуждается в принципиально новых системных изменениях, которые позволят вводить их в рабочий процесс максимально быстро, не нарушая лучших традиций компании. Ситуация усугубляется тем, что сотрудники бывших поставщиков продолжают относиться к основной компании как к посторонней, четко разграничивая понятия «мы» и «они».

Это ставит перед управлением адаптации сотрудников еще одну задачу – сформировать в коллективе единство, общность «мы».

Задание. Определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят для компании.

Тема 4. Управление системой адаптации персонала

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

1. Особенности адаптации сотрудника при изменении статуса (по вертикали), при перемещении на новую должность (по горизонтали).
2. 18. Адаптация работника к изменяющимся условиям профессиональной деятельности в процессе организационных изменений.
3. 19. Участники адаптационного процесса
4. 20. Задачи отдела персонала и подразделения в процессе адаптации.
5. 21. Контроль качества работы наставника.
6. 22. Составление матрицы адаптации.

Подготовить рефераты, презентации по тематике:

Зарубежный опыт адаптации.

Отечественный опыт адаптации.

Тесты по теме

1. Период адаптации к новым обязанностям:
 - а) более продолжителен в случае привлечения с помощью внутренних источников найма;
 - б) более продолжителен в случае привлечения с помощью внешних источников найма;
 - в) примерно одинаков по продолжительности для всех и не зависит от источников привлечения персонала;

- г) зависит только от уровня образования человека;
 - д) зависит только от психологических особенностей личности.
2. По результатам исследований, полная адаптация работника в коллективе завершается, как правило, по окончании:
- а) первого года работы;
 - б) двух лет работы;
 - в) трех лет работы;
 - г) пяти лет работы;
 - д) десяти лет работы.
3. Под профессиональной адаптацией обычно понимают:
- а) приобретение навыков, освоение новых приемов в выполнении работы;
 - б) освоение правил и норм взаимоотношений в коллективе;
 - в) привыкание к новым людям;
 - г) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого;
 - д) адаптация к ближайшему социальному окружению.
4. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности – это:
- а) первичная адаптация;
 - б) вторичная адаптация;
 - в) второстепенная;
 - г) факторная;
 - д) регрессивная.
5. Психофизиологическая адаптация характеризует:
- а) приспособление работника к относительно новому социуму, нормам поведения; налаживание контактов;
 - б) приобретение или доработку трудовых способностей (профессиональных знаний, навыков), изучение технологического процесса;
 - в) приспособление к новым физическим и психологически нагрузкам, условиям труда;
 - г) усвоение роли или организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание механизма управления;
 - д) обсуждение новейших разработок и определение приоритетных направлений развития персонала, исходя из целей и задач инновации.
6. С какого процесса начинается адаптация работника в коллективе?
- а) приспособления;
 - б) ориентации;
 - в) идентификации;
 - г) стереотипизации;
 - д) аккредитации.
7. С какого этапа должен начинаться процесс адаптации работника в коллективе?
- а) с процесса ориентации, ознакомления;

- б) с процесса ассимиляции;
 - в) с процесса приспособления;
 - г) с процесса стереотипизации;
 - д) с процесса аккредитации.
8. Чем характеризуется полная адаптация?
- а) сочетанием профессионального обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров, а также планирования карьеры персонала организации;
 - б) сочетанием высокого уровня овладения специальностью, полного освоения порученной работы с устойчивым положительным отношением к специальности (прочным намерением продолжить работу по ней) и достаточно высокой степенью удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в коллективе;
 - в) сочетанием мер по профинформации, профконсультированию, профподбору и профадаптации, которые помогают человеку выбрать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям;
 - г) признанием новичка другими сотрудниками;
 - д) снижением трудовой мотивации.

Тема 5. Оценка эффективности адаптации персонала в организации

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

1. Оценка состояния работы по адаптации
2. 25. Показатели адаптации персонала.
3. 26. Наиболее типичные проблемы, возникающие при внедрении программ адаптации, и способы их решения.
4. 27. Анализ процесса адаптации работников и коррекция программ адаптации.

Подготовить рефераты, презентации по тематике:

Наставничество - как метод профессиональной адаптации персонала.

Система наставничества.

Критерии отбора наставников.

Тесты по теме

1. Мастерство характеризует...
 - а) Сознательная компетентность
 - б) Бессознательная компетентность
 - с) Сознательная некомпетентность
 - д) Бессознательная некомпетентность
2. Негативная обратная связь...
 - а) Должна начинаться с отрицательной фразы
 - б) Может содержать положительные фразы
 - с) Должна начинаться и заканчиваться на положительной фразе
 - д) Должна начинаться и заканчиваться на отрицательной (мотивирующей) фразе

3. Сотрудник достаточно подготовлен и правильно настроен, но все равно не выполняет работу надлежащим образом. Это означает, ...

a) что сотруднику требуется дополнительное обучение или иная подготовка

b) что проблема лежит вне контроля сотрудника, например, ему объективно не хватает ресурсов

c) что он зря находится на данной позиции и, скорее всего, изначально был взят сюда ошибочно

d) что сотрудник неверно мотивирован

4. Какая модель передачи опыта наиболее эффективна?

a) Показать – Рассказать – Дать сделать

b) Рассказать – Показать – Дать сделать

c) Дать сделать – Рассказать – Показать - Дать сделать еще раз

d) Показать – Рассказать – Дать сделать – Показать еще раз

5. В чем особенность обучения взрослых людей (в отличие от обучения детей и молодежи)

a) Отсутствие стереотипов и предпочтений

b) Желание получить быстрый результат

c) Наличие конкурирующих интересов

d) Концентрация на сиюминутных целях

6. Наставничество – это процесс...

a) Дискретный

b) Непрерывный

c) Бесконечный

d) Спонтанный

e) Неконтролируемый

7. Наиболее эффективно наставничество происходит при

a) работе наставника с обучающимся индивидуально

b) одновременной работе наставника с группой обучающихся

c) работе нескольких наставников с одним обучающимся

одновременно

d) одновременной работе группы наставников с группой учащихся.

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине Стандартизация и сертификация персонала

Тема Теоретические основы стандартизации и сертификации персонала

Контрольные вопросы

1. Теоретические основы стандартизации: принцип значимости объекта стандартизации
2. Системы сертификации
3. Предпосылки и необходимость сертификации персонала
4. Цели сертификации персонала
5. Процесс функционирования системы сертификации
6. Объекты сертификации персонала
7. Структура процессов сертификации персонала
8. Что даёт сертификация персонала?
9. Преимущества предприятия, прошедшего процедуру сертификации персонала
10. Что даёт сертификация персонала непосредственно работникам предприятия?

Практико-ориентированное задание

Ознакомьтесь с заявкой на проведение сертификации персонала. Выберите реально существующее предприятие и заполните заявку в соответствии со спецификой деятельности предприятия

Заявка на проведение сертификации персонала

1 _____
заявитель (наименование организации,

_____ фамилия, имя, отчество индивидуального предпринимателя или частного лица) юридический адрес

ИНН _____,

телефон _____,

факс _____,

в

лице _____

_____, фамилия, инициалы руководителя организации

заявляет,

что _____

_____ фамилия, инициалы соискателя, его профессия, специальность, специализация и др.

_____ соответствует требованиям

_____ наименование и обозначение документов (ТНПА, законодательных актов и др.)

_____, и просит провести обязательную (добровольную) сертификацию

специалиста на соответствие требованиям указанных документов

2 Заявитель обязуется:

- выполнять все условия сертификации;
- оплатить все расходы по проведению сертификации.

Заявитель _____ подпись фамилия, инициалы

« ____ » _____ г.

Главный бухгалтер _____ подпись фамилия,

инициалы « ____ » _____ г. М.П.

* К заявке прилагаются документы, указанные в техническом кодексе или стандарте, которые устанавливают порядок проведения сертификации персонала конкретной области деятельности.

Тема Нормативно-правовое регулирование стандартизации и сертификации персонала

Контрольные вопросы

1. Основные положения ГОСТ Р 54795— 2011/ ISO/DIS 9712
2. Орган по сертификации (руководящий орган системы сертификации персонала)
3. Требования к уполномоченной квалификационной организации
4. Требования к экзаменационному центру
5. Требования к нанимающей организации
6. Уровни квалификации
7. Соответствие требованиям: требования по зрению (все уровни), подготовка, производственный опыт
8. Квалификационный экзамен. Содержание и квалификационный разряд
9. Общий экзамен 1-го и 2-го уровней
10. Специальный экзамен 1-го и 2-го уровней
11. Практический экзамен 1-го и 2-го уровней
12. Экзаменационные оценки.
13. Проведение квалификационного экзамена, переэкзаменовка, экзаменационные исключения
14. Повторная сертификация

Тема Международная практика стандартизации и сертификации персонала

Контрольные вопросы

1. Зарубежный опыт в области сертификации персонала
2. Основные требования Международного стандарта ISO/IEC 17024: 2003
3. Развитие международных и европейских стандартов оценки. Сертификация оценщиков
4. Опыт сертификации персонала в США

5. Опыт сертификации персонала в Великобритании
6. Структура и уровни Европейской рамки квалификаций (EQF).
7. Преимущества и недостатки Болонской системы, в контексте управления человеческими ресурсами.

Тема Национальная система квалификаций

Контрольные вопросы

1. Структура национальной рамки квалификаций.
2. Характеристика квалификационных уровней.
3. Пути получения компетенций, соответствующих требованиям квалификационных уровней.
4. Субъекты национальной системы квалификаций.

Тест

1. Подход, в рамках которого компетенции определяются в терминах «основных характеристик людей»...
 - а). функциональный
 - б). поведенческий
 - в). многомерный
2. Подход, в рамках которого компетенции определяются, как способность действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации ...
 - а). функциональный
 - б). поведенческий
 - в). многомерный
3. Термин для обозначения полного набора компетенций (с уровнями или без них) и индикаторов поведения ...
 - а). модель компетенций
 - б). кластер компетенций
 - в). профиль должности
4. Стандарты поведения, которые наблюдаются в действиях профессионала ...
 - а). правила поведения
 - б). корпоративные нормы поведения
 - в). индикаторы поведения
 - г). особенности личности
5. Метод, используемый при разработке модели компетенций и предполагающий структурированный сбор информации по определенным критериям о важных компонентах работы компании (подразделения) ...
 - а). анализ задач
 - б). метод критических инцидентов
 - в). анализ работ
 - г). анализ документов

6. Диагностический метод, основанный на анализе непосредственно наблюдаемых поведенческих проявлений в специально моделируемой ситуации ...

- а).наблюдение
- б).метод критических инцидентов
- в).метод анализа деятельности, ориентированный на свойства личности
- г).фотография рабочего дня

Тема Профессиональный стандарт: структура и требования

Контрольные вопросы

1. Принципы формирования, назначение и область применения профессиональных стандартов
2. Этапы внедрения профессиональных стандартов в России.
3. Сравнительная характеристика профессиональных стандартов и действующих нормативно-правовых актов, устанавливающих требованиям к квалификации и трудовой функции работника
4. Структура профессиональных стандартов
5. Показатели уровней квалификации профессиональных стандартов
6. Необходимые действия и ответственность работодателя, в связи с внедрением профессиональных стандартов

Тема Профессиональный стандарт менеджера по управлению персоналом

Контрольные вопросы

1. Содержание профстандарта «Специалист по управлению персоналом»
2. Содержание профстандарта «Специалист по подбору персонала (рекрутер)»

Тест

1.Определение стандартов поведения, которые могут потребоваться для эффективного исполнения работы в будущем, является основной целью на этапе ...

- а).получения заказа от руководства компании
- б).уяснения цели
- в).планирования проекта
- г).создания команды для сбора информации и анализа информации

2.Выработка общей структуры модели компетенций является основной целью на этапе ...

- а).получения заказа от руководства компании
- б).уяснения цели

- в).планирования проекта
- г).создания команды для сбора информации и анализа информации
- д).выбора конкретной техники анализа сбора информации
- ж).подготовки информации для анализа
- з).анализа информации
- и).проектирования модели компетенций
- к).проверки валидности проекта компетенций
- л).проверки и завершения модели компетенций
- м).запуска модели в работу

3.Регулировка модели, основанная на обратной связи, а также включение в модель всей приемлемой и пригодной для компетенций информации осуществляется на этапе ...

- а).получения заказа от руководства компании
- б).уяснения цели
- в).планирования проекта
- г).создания команды для сбора информации и анализа информации
- д).выбора конкретной техники анализа
- е).сбора информации
- ж).подготовки информации для анализа
- з).анализа информации
- и).проектирования модели компетенций
- к).проверки валидности проекта компетенций
- л).проверки и завершения модели компетенций
- м).запуска модели в работу

4.Какие примеры иллюстрируют прогностические методы оценки кадров?

- а) изучение документов (трудовой книжки, анкеты, характеристики, дипломов) и личные беседы, психологическое тестирование
- б) временные поручения по должности, стажировки, дублирования
- в) деловые игры, конкретные ситуации
- г) замещение, психологическое тестирование, деловые игры

5.Какую категорию иллюстрирует перечень: соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки, опыт практической работы, организаторские способности, личностные качества, возраст, состояние здоровья?

- а) основные критерии отбора кадров
- б) банк данных для планирования резерва кадров
- в) вторичная адаптация
- г) причины текучести кадров

6.Текущая оценка качеств и навыков персонала - это:

- а) сертификация
- б) тестирование
- в) аттестация

г) все ответы верны

7. Аттестация работников бывает следующих видов:

- а) итоговый, промежуточная, специальная
- б) обобщающая, промежуточная, профессиональная
- в) итоговый, профессиональная, обобщающая
- г) промежуточная, конечная, предыдущая

8. Критериями оценки персонала являются:

- а) профессиональные знания, умения, организаторские качества, самоуверенность работников.
- б) целеустремленность, дружеские отношения с руководством, моральные качества, потенциальные способности работников
- в) профессиональных знания и навыки, моральные качества, деловые и организаторские способности
- г) индивидуальные качества, профессиональные способности, уровень потребностей и мотивации к труду

9. Деловая оценка персонала - это:

- а) установка уровня квалификации работника
- б) процесс выявления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места
- в) процесс выявления соответствия численности наемных работников количества рабочих мест в организации
- г) установка уровня профессионального мастерства работников в сфере деятельности организации

10. Аттестация персонала - это:

- а) процесс проверки знаний всех категорий работников организации
- б) традиционный метод оценки персонала руководством с применением стандартных критериев
- в) определение рейтинга и статусной позиции работника в организации
- г) деятельность, осуществляемая с целью высвобождения персонала или перемещения на высшую должность

11. Итоговые выводы аттестационной комиссии оформляются в виде таких формулировок:

- а) отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно
- б) хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно
- в) соответствует должности, частично соответствует должности, не соответствует должности
- г) повысить должностной оклад, снизить должностной оклад, осуществить надбавки (скидки) к должностному окладу

12. Заседания аттестационной комиссии проводятся:

- а) не менее 2 раз в год
- б) 1 раз в год
- в) раз в 5 лет
- г) в случае возникновения необходимости
- д) К задачам деловой оценки персонала не относятся:

- е) выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли рабочего, оценивается
- ж) разработка возможных путей усовершенствования деловых или личностных качеств работника
- з) установка обратной связи с сотрудниками по профессиональным, организационным и другим вопросам
- и) разработка политики и стратегии предприятия и способов их реализации

Тема Методы оценки и сертификации квалификации персонала

Задания в тестовой форме

1. Что понимается под традиционной системой аттестации работника:
 - а - процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
 - б - процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии
 - с Положением о порядке проведения аттестации работников;
 - в - процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами.
2. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:
 - а - оценка личных и деловых качеств;
 - б - оценка труда;
 - в - оценка результатов труда;
 - г - комплексная оценка качества работы.
3. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:
 - а - верно;
 - б - частично верно;
 - в - неверно.
4. Оценка эффективности 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.

5. Для расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо использовать (можно указать несколько вариантов):

а - авторские методики, принятые в каждой организации;

б - инструкции Центробанка РФ;

в - методические рекомендации, утвержденные Министерством экономики, Министерством финансов и т.п.

Тема Разработка и утверждение критериев оценки персонала

Контрольные вопросы

1. Понятие квалификации работника и профессионального стандарта.
2. Понятие квалификационного сертификата
3. Порядок наделения полномочиями организаций, выполняющих функции экспертно-методических центров и центров оценки и сертификации квалификаций
4. Порядок проведения сертификации персонала
5. Порядок разрешения апелляционных вопросов в процессе сертификации персонала
6. Преимущества внедрения профессиональных стандартов для экономических субъектов

Задания в тестовой форме

1. 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.

2. Социальное партнерство - это:

а - отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;

б - отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;

в - отношения конструктивного взаимодействия основных субъектов современных экономических процессов путем согласования их интересов;

г - отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

3. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации (при необходимости указать несколько):

- а - затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;
- б - потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;
- в - сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом.

4. Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций (указать при наличии несколько):

- а - компетентность в своей профессиональной области;
- б - знание общих законов развития организации;
- в - профессионализм в области управления организацией.

5. Совокупность личностных характеристик, способностей, знаний, навыков и мотивационных компонент, обеспечивающих эффективность сотрудника в определенном аспекте профессиональной деятельности – это ...

- а). профиль должности
- б). профессиональная компетенция
- в). профессиональная пригодность

Практические задания:

Задание 1. Разработать модель профессиональных компетенций на основании корпоративных кодексов компаний.

Задание 2. Сформировать «Карты компетенции должности» на основании должностных инструкций и положений о подразделениях.

Задание 3. Сформировать функциональные модели компетенций на основе анализа работ (кейс).

Выберите критерии оценки и проведите анализ деятельности менеджера по продажам для открытия нового направления компании N. Фирма занимается страхованием, специализируется в основном на страховании бизнеса; на рынке уже 20 лет.

Необходимо:

1. Проанализировать деятельность менеджера по продажам;
2. Сформулировать перечень задач, с которыми сталкивается менеджер по продажам
3. Разработать модель компетенций этого специалиста

**Фонд оценочных средств для проведения текущей
аттестации по дисциплине Стратегическое управление
персоналом**

**Раздел 1. Стратегическое управление персоналом в
системе стратегического управления компанией
Тема 1. Стратегическое управление персоналом в системе
стратегического управления компанией**

Вопросы для обсуждения

1. Предпосылки и необходимость становления стратегического управления персоналом.
2. Сформулируйте альтернативные подходы к пониманию стратегии.
3. Основные отличия стратегического и оперативного управления персоналом.
4. Понятие стратегического управления персоналом и человеческих ресурсов.
5. Развитие концепции стратегического управления персоналом.
6. Модели управления персоналом: модель соответствия, гарвардская схема, модель Р. Уолтона и Д.Геста.
7. Основные виды деятельности в сфере стратегического управления персоналом.
8. Цели, задачи, сфера стратегического управления персоналом.
9. Стратегическое управление персоналом как теория и как практика.
10. Взаимосвязь кадровой стратегии и стратегии организации.

Логическое задание

Составьте перечень критериев для определения готовности организации к стратегическому управлению персоналом по приведенной форме.

№ п/п	Критерии для определения готовности	«Плюс»	«Минус»
1			
2			
3			

Тестовые задания

1. Отличие стратегического управления от стратегического планирования заключается:

- а) отход от управленческого рационализма
- б) основан на системном и ситуационном подходе
- в) организация рассматривается как открытая система
- г) успешность деятельности зависит как от внутренних возможностей, так и внешних факторов

2. К отличительным чертам стратегии управления персоналом не относится:

- а) долгосрочный характер целей;
- б) важность (релевантность) решаемых задач для жизнедеятельности организации, ее успеха или выживания;
- в) связь с высшим уровнем управленческой иерархии;
- г) высокая степень редукции (упрощения) сложных управленческих проблем;
- д) связь с насущными, жизненно важными интересами сотрудников;
- е) общесистемный характер стратегии управления персоналом, его распространенность на все жизненно важные для компании сферы и уровни управления.

3. Укажите, к какому уровню стратегии управления персоналом относится модель социального партнерства:

- а) общесистемному, содержащему цели, затрагивающие всю систему управления персоналом компанией;
- б) функциональному, характеризующему отдельные постоянно осуществляемые функции управления персоналом;
- в) специфическому, конкретно ситуационному, связанному с особыми условиями работы компании.

4. Главными достоинствами стратегического управления человеческими ресурсами является возможность:

- а) рационализировать управление кадровым составом, глубже понять его сегодняшнее состояние, своевременно заметить угрозы и новые возможности;
- б) минимизировать количество увольнений, сократить текучесть кадров;
- в) повысить заработную плату работников и объем социальных льгот;
- г) обеспечить интеграцию человеческих, экономических, техникотехнологических ресурсов для решения важнейших задач;
- д) держать руку на пульсе перемен, быстрее замечать изменения ситуации и реагировать на них;
- е) повысить гибкость управления, расширить права менеджеров в принятии мер по адаптации компании к изменениям ситуации.

5. Укажите, какому типу генеральной стратегии наиболее

соответствует стратегия социального партнерства:

- а) стратегии предпринимательства;
- б) стратегии динамического роста;
- в) стратегии прибыльности;
- г) стратегии ликвидации;
- д) стратегия выживания;
- е) стратегии резкого изменения курса.

Тема 2. Анализ стратегических факторов внешней среды организации

Анализ практико-ориентированных заданий

Задание 1

Строительный рабочий Федор работает на условиях поденного найма при ставке заработной платы 100 руб. в час в городе Н. Из-за колебаний в спросе он работает в среднем только 4 дня в неделю по 8 часов в день. Его друг из города М. рассказал ему, что в их городе поденный строительный рабочий получает 80 руб. в час, но из средств муниципального бюджета один раз в неделю им выплачивают компенсационное пособие в размере 50 руб. в случае отсутствия работы. В городе Н. такого пособия нет. Предположим, что Федор решает переехать к своему другу в город Н.

а) Проанализируйте, кто выиграет и кто проиграет, если миграция таких работников, как Федор, приобретет большие масштабы. Рассмотрите следующие группы: работодатели в городах Н. и М.; поденные строительные рабочие в городах Н. и М.; другие работники в обоих городах. Не забудьте про налоги, которые выплачиваются для финансирования компенсационного пособия.

б) Принесет ли такая миграция чистую выгоду для общества?

Задание 2

В 70-е годы Швеция разработала несколько новых стратегий для рынка труда, влияющих на увольнения. Три из них заслуживают особого внимания:

1) предприятия, которые при спаде производства вместо увольнения работников организовывали для них обучение на месте работы, получали государственные субсидии;

2) все работники должны были получать, по крайней мере, за месяц уведомление об увольнении;

3) уволенные работники должны были пользоваться приоритетным правом при появлении у прежнего работодателя новых рабочих мест.

Какие вероятные последствия могут иметь эти стратегии для заработной платы, занятости и безработицы в долгосрочном периоде?

Задание 3

На рубеже 1990-х годов компьютерный бизнес в СССР был одним из самых привлекательных и, как это тогда представлялось, одним из самых перспективных. Многие удачливые предприниматели за очень

непродолжительный период времени сумели "сколотить" большой капитал на торговле компьютерным оборудованием. Целый ряд крупных и известных сейчас фирм начинали с компьютерного бизнеса. Многие как крупные, так и мелкие иностранные фирмы, рассчитывая на долгосрочный успех, устремились на казавшийся безбрежным советский рынок компьютерной техники. Однако в силу множества причин, во многом порожденных особенностями состояния и динамики внешней среды, по мере удаления от конца 1980-х годов компьютерный бизнес становился все более сложным, дорогостоящим и все менее привлекательным из-за возрастающего риска потерпеть неудачу в конкурентной борьбе, потеряв возможность получения стабильного дохода в силу превратностей развития рынка компьютерной техники в России. С существенными трудностями столкнулись фирмы, наладившие сборку персональных компьютеров. Поэтому такие фирмы, как, например, Эксимер, Ленд или Аквариус пошли по пути диверсификации своей деятельности, устремились в такие сферы бизнеса, в которых они раньше не были и которые совсем никак не связаны с производством и реализацией компьютерной техники.

Российско-Германское совместное предприятие "Аквариус", созданное в 1989 г., было ориентировано с самого начала на производство и реализацию персональных компьютеров в СССР. За данным СП стояла крупная тайваньская фирма, осуществляющая производство компьютерной техники. Наличие такого мощного производителя комплектующих для персональных компьютеров в качестве материнской компании должно было обеспечивать, по мнению учредителей, успех совместного предприятия.

В Ивановской области, в Шуе, был построен завод по сборке персональных компьютеров, который был оснащен по последнему слову техники. В 1990 г. завод произвел 5 тыс. персональных компьютеров, в 1991 г. объем производства вырос до 13 тыс. Производство компьютеров было очень доходным делом. Однако введение в действие постановления правительства, резко увеличившего таможенные пошлины на импорт комплектующих для персональных компьютеров, нанесло очень сильный удар по совместному предприятию, сделав производство компьютеров убыточным. В результате в 1992 г. объем производства компьютеров упал до 7 тыс., а в 1993 – до 5 тыс. в год. В довершение к увеличению таможенных пошлин еще одним ударом для совместного предприятия явилось то, что были заморожены его счета во Внешэкономбанке. Это, а также нарушения законодательства со стороны сотрудников "Аквариуса", повлекшие возбуждение против них трех уголовных дел плюс арест груза совместного предприятия, поставили его на грань катастрофы. Однако благодаря диверсификации своей деятельности "Аквариус" выжил. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства в финансовую среду, сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил примерно 100 млн. американских долларов. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть всего оборота, что

было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные программы (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия "Аквариус" возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких как строительство, компьютерный бизнес и др. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций каждой из этих фирм.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. В какой мере "желания" фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?
2. Каким образом фирма добилась установления баланса с внешним окружением?
3. Какие решения в системе стратегического управления персоналом необходимо принять в данной ситуации?

Тема 3. Анализ внутренней среды организации

Вопросы для обсуждения

1. Назовите стратегические индикаторы работы с персоналом компании.
2. По какой схеме проводят анализ внутренней среды организации?
3. Проведите классификацию факторов внутренней среды.
4. Поясните структуру SWOT- анализа и порядок его осуществления.
5. Что такое управленческий анализ и для чего он необходим?
6. Как используется цепочка ценностей Портера?
7. Как формируются конкурентные преимущества в системе управления персоналом?

Логическое задание

Задание 1

Поведите анализ системы управления персоналом с точки зрения выявления сильных и слабых сторон.

Анализ практико-ориентированного задания

Описание ситуации

Компания «ARISTOTEL» начала свой путь с создания изделий из пластика. Сегодня «ARISTOTEL» выпускает товары производственного назначения, особое внимание уделяется производству высокотехнологичной продукции.

Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии особое внимание уделено научно-исследовательским разработкам.

Численность работников компании составляет 9 тыс. человек. Кадровая служба «ARISTOTEL» обладает широкими полномочиями при принятии

решений в отношении персонала. В основе корпоративной культуры лежит уважение к работникам, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала. Характерной чертой компании является тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами, исходя из чего наибольшее внимание уделяется активизации новаторской деятельности персонала.

Значительное внимание уделяется развитию творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В основе концепции управления человеческими ресурсами заложен эффективный механизм стимулирования персонала.

Система обучения компании «ARISTOTEL» предусматривает привлечение как собственных, так и внешних специалистов. С участием известных специалистов и ученых организуются «круглые столы», на которых проводятся дискуссии.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Для оценки персонала в компании создан assessment center. При найме будущие работники проходят серьезную процедуру отбора, по итогам которой отбираются лучшие из лучших.

Специалистами кадровой службы ведется работа по адаптации персонала в фирме. Работники «ARISTOTEL» считаются основным ресурсом холдинга, поэтому работать в корпорации престижно.

Задание:

1. Сформулируйте кадровые цели организации.
2. Дайте характеристику системе управления персоналом компании.
3. Опишите желаемого сотрудника в компании.

Раздел 2. Формирование миссии, философии и стратегических целей

Тема 4. Формирование миссии, философии и стратегических целей организации

Вопросы для обсуждения

1. Что представляет собой миссия организации?
2. Какова взаимосвязь миссии организации с ее кадровыми целями?
3. Каковы разновидности миссии организации?
4. Какова роль миссии в деятельности компании?
5. Что представляет развернутая миссия?
6. Что представляют собой стратегические цели?
7. Что характеризует SMART-принцип?
8. Каковы отличия стратегических и оперативных целей компании?

Тестовые задания

1. Основной, четко выраженный ориентир существования организации, ее стратегическое устремление – это _____.
2. Конкретная программа, увязанная по срокам, ресурсам и исполнителям – это _____.
3. При формировании миссии необходимо учитывать:
 - а) внешнюю направленность компании
 - б) внутреннюю значимость компании
 - в) структуру компании
4. Миссия организации:
 - а) определяет стратегические ориентиры
 - б) показывает тактическое направление
 - в) определяет потенциал компании
5. Придает компании внутреннюю целостность и призвано повысить интерес сотрудников к достижению общекорпоративных целей - это _____.
6. Кредо компании выражает:
 - а) мировоззрение компании (стратегические ориентиры)
 - б) основные убеждения, взгляды (тактические направления)
 - в) оперативное управление компанией
7. Основной акцент «Кредо» делается на:
 - а) философию
 - б) систему ценностей
 - в) внешнюю культуру организации
8. К основным элементам миссии организации относятся:
 - а) название и статус
 - б) товар или услуга
 - в) акционеры компании
9. Формулировка миссии должна быть направлена на:
 - а) выявление реальной выгоды для потребителя
 - б) определение ориентиров, которые необходимо достигнуть самому предприятию или организации
 - в) определению стратегического потенциала компании
10. В зависимости от отраслевой принадлежности предприятия или организации в миссии можно отразить:
 - а) свою политику по сохранению окружающей среды
 - б) свое поведение в отношении акционеров, инвесторов, персонала, партнеров и прочее
 - в) отношение к власти
11. Миссия как философия должна:
 - а) отражать индивидуальность компании, ее отличие от других, неповторимость
 - б) быть эмоциональной, яркой
 - в) отражать амбициозные устремления конкурентов
12. Развернутая миссия должна раскрывать такие характеристики деятельности компании, как:

- а) отраслевое направление
 - б) основные конкурентные преимущества
 - в) развитие человеческого капитала
13. Правильно сформулированная миссия:
- а) устанавливает, в чем заключается основная задача организации
 - б) определяет необходимость подчинять любую деятельность ее работников решению этой задачи
 - в) стратегическое направление развитие компании
14. Роль миссии заключается в том, чтобы:
- а) сформировать потенциал конкурентоспособности компании
 - б) снизить риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений
 - в) создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в организации
15. Общие утверждения, описывающие состояние организации в будущем, называются:
- а) стратегическими целями
 - б) тактическими целями
 - в) оперативными целями
16. По мнению П. Друкера компании следует определить стратегические цели в следующих областях:
- а) рыночные позиции
 - б) рентабельность
 - в) материальные и финансовые ресурсы
17. Результаты, которых должны достичь подразделения и основные отделы фирмы, называются:
- а) тактическими целями
 - б) оперативными целями
 - в) стратегическими целями
18. Ответственность за достижение и реализацию планируемых действий тактических целей несут менеджеры:
- а) среднего звена
 - б) низового звена
 - в) высшего звена
19. Разработка тактических действий в соответствии с корпоративной стратегией, как правило, является обязанностью менеджеров:
- а) среднего звена
 - б) низового звена
 - в) высшего звена
20. Конкретные результаты, которых должны достичь отделы, рабочие группы и индивидуальные работники, называются:
- а) операционными целями
 - б) стратегическими целями
 - в) тактическими целями
21. Операционные планы указывают последовательность действий по

достижению операционных целей и обеспечивают выполнение:

- а) тактических планов
- б) оперативных планов
- в) стратегических планов

22. Операционное планирование предполагает разработку планов-графиков:

- а) для менеджеров отделов
- б) для отдельных сотрудников
- в) для топ-менеджеров

23. Важная составляющая планирования, так как они определяют конкретные временные рамки для решения каждой операционной задачи, без чего не будут достигнуты ни тактические, ни стратегические цели – это _____.

24. Формирование стратегии развития персонала организации обычно осуществляется:

- а) учредителями
- б) исполнительной дирекцией
- в) сторонними экспертами

25. Миссия компании характеризует:

- а) генеральную цель
- б) организационную цель
- в) качественную цель

Тема 5. Реализация стратегии и стратегический контроль по вопросам развития и построения профессиональной карьеры

Задания

1. Какие виды классификации стратегий существуют?
2. Почему корпоративные стратегии носят название – портфельных?
3. От каких факторов зависит выбор типа базовой корпоративной стратегии?
4. Охарактеризуйте ключевые факторы, обуславливающие каждый тип корпоративной стратегии.
5. Возможно ли одновременное сочетание различных типов корпоративных стратегий в корпоративной стратегии конкретной организации?
6. Дайте определение деловой стратегии организации.
7. В чем состоит стратегия лидерства по издержкам?
8. Какие виды стратегий диверсификации вы знаете?
9. Дайте определение функциональной стратегии.
10. Какие виды функциональных стратегий вы можете назвать?
11. В чем состоит содержание кадровой стратегии организации?
12. Какие предметные политики могут входить в состав кадровой стратегии организации?

13. В чем состоит содержание финансовой стратегии организации?

14. Какие предметные политики могут входить в состав финансовой стратегии организации?

15. Какова процедура согласования стратегий?

Анализ практико-ориентированного задания

Описание ситуации: Металлургический комбинат «Прогресс» является одним из лидеров рынка России по производству металла. В настоящее время на предприятии работает более 20 тыс. человек.

Основная доля занятых приходится на работников металлургических цехов – 70% от численности работающих. Средний возраст рабочих 17-47 лет. По оценке службы управления персоналом, у трети рабочих знания устарели, наблюдается сильное падение квалификационного уровня. Это привело к увеличению доли брака в общем объеме выпущенной продукции.

Работники аппарата управления имеют высокую квалификацию. За последние три года 30% работников аппарата управления прошли обучение по программам повышения квалификации. Средний возраст специалистов почти 50 лет, средний возраст руководителей – 36 лет.

В настоящее время в системе управления персоналом предприятия нет уровня стратегического планирования, нет долгосрочной программы развития персонала. Кадровая служба поставила своей целью сформировать систему стратегического управления персоналом (СУП), главная задача которой – выработка стратегии управления персоналом предприятия на пять лет. По оценкам специалистов предприятия, объем производства в течение ближайших пяти лет будет зависеть от возможности экспортных поставок металла и, вероятнее всего, снизится. На рынке черных металлов будет наблюдаться дальнейшее усиление конкуренции. Прогнозируется снижение мировых цен на этом сегменте рынка. Для дальнейшего развития предприятия значимым является развитие электроплавильного производства за счет внедрения новых технологий. Рынок рабочей силы в настоящее время характеризуется небольшим дефицитом по рабочим специальностям требуемого профиля. Наибольший дефицит предложения – по работникам в возрасте до 35 лет с опытом работы по современным технологиям.

Вопросы:

1. Опишите желаемое состояние кадрового потенциала предприятия.

2. Исходя из описанных условий функционирования предприятия и перспектив его развития, разработайте стратегию управления персоналом на ближайшие 5 лет.

3. Разработайте мероприятия для реализации стратегии управления персоналом и достижения желаемого состояния кадрового потенциала.

Тестовые задания

1. К основополагающим принципам тейлористской модели управления персоналом относится:

а) узкая специализация работников, жесткий контроль за ними при приличной зарплате;

- б) научная обоснованность основных функций управления, стабильность рабочего места, поощрение инициативы работников
- в) децентрализация управления, групповая организация труда, подчиненность личных интересов общим;
- г) подбор здоровых и добросовестных работников, демократический стиль управления, дробление производственных операций;
- д) разделение труда, корпоративный дух, дисциплина;
- е) максимальное задействование физического и интеллектуального потенциала работника.

2. Две стратегические модели управления персоналом, позволяющие в большей мере обеспечить солидарность всех участников производства и предотвращать забастовки:

- а) неотейлористская;
- б) индивидуалистическая;
- в) виртуальная;
- г) самоуправленческая;
- д) социального партнерства.

3. Деловые стратегии разрабатываются:

- а) топ–менеджментом на уровне организации
- б) топ–менеджментом на уровне бизнес-процессов
- в) функциональным менеджментом на уровне бизнес-процессов
- г) топ-менеджментом на уровне хозяйственных подразделений

4. Кадровую стратегию характеризует:

- а) ситуативные решения по экстренному реагированию на кадровые проблемы;
- б) долгосрочные кадровые цели, скоординированные с целями организации (общей стратегией организации);
- в) долгосрочные кадровые цели, скоординированные с методами их достижения;
- г) подсистема текущего управления персоналом

5. Установите соотношение между явлениями и их дефинициями

1) Философия управления персоналом	а) концепции управления персоналом, которыми руководствуется менеджмент, выстраивая систему кадровой работы
2) Принципы управления персоналом	б) четко сформулированные собственниками или менеджерами правила работы с персоналом, которых фирма придерживается в длительных периодах
3) Кадровая стратегия	в) установки менеджмента в сфере решения конкретных задач по подбору, мотивации, обучению персонала
4) Частная кадровая политика	г) долгосрочные кадровые цели, скоординированные с общей стратегией фирмы и кадровыми средствами ее достижения

--	--

6. К основным факторам рестрикционной корпоративной стратегии организации не относятся:

- а) ограничение в использовании ресурсов
- б) структурные, финансовые, системные кризисы
- в) обеспечение оптимального использования ресурсов
- г) перегруппировка ресурсов

7. К основным факторам стабилизационной корпоративной стратегии организации не относятся:

- а) удержание занятых позиций на рынке
- б) обеспечение оптимального использования ресурсов
- в) обеспечение устойчивого функционирования / развития
- г) значительный объем свободного капитала

8. Внешними факторами формирования кадровой политики фирмы являются:

- а) трудовое законодательство;
- б) общая стратегия фирмы;
- в) корпоративная культура;
- г) перспективы развития рынка труда.

Тема 6. Человеческий потенциал – стратегический фактор развития общества

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите основные подходы к определению человеческого потенциала.
2. Какова роль развития высшего профессионального образования в формировании человеческого капитала?
3. Охарактеризуйте систему показателей демографической безопасности.
4. Какие основные тенденции проявляются в развитии человеческого потенциала в XXI веке?
5. На основе каких критериев можно оценить человеческий потенциал?

Тема 7. Система стратегического управления персоналом организации

Анализ практико-ориентированных заданий

1. Разработайте матрицу SWOT-анализа для вашего предприятия, согласно матрице Томпсона – Стрикленда выберите стратегию управления персоналом.

2. Проанализируйте Функциональную стратегию развития кадрового потенциала ОАО РЖД, а также корпоративный отчет ОАО РЖД 2014 года и письменно ответьте на следующие вопросы:

- какие внешние и внутренние факторы оказывают влияние на формирование кадровой политики Компании (Приложение 1 Функциональной стратегии)?

- построить двухуровневое дерево, отражающее задачи функциональной стратегии (стр. 8-48): нулевой уровень – главная цель стратегии, первый уровень – 7 функциональных задач стратегии, второй уровень – основные направления реализации каждой функциональной задачи.

- Связаны ли угрозы и слабые стороны кадровой работы в ОАО РЖД с функциональными задачами Стратегии? Обоснуйте свой ответ 2-3 примерами.

- какой тип кадровой политики используется в Компании (проведите анализ по уровню осознанности организационных правил и норм и степени открытости к внешней среде);

- используя Стратегию развития кадрового потенциала, а также данные годового отчета ОАО «РЖД» заполните следующую таблицу

Примеры реализации кадровой политики на основе целей Функциональной стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД»

Функциональные задачи Стратегии	Примеры реализации задач
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

Тема 8. Разработка стратегии управления персоналом

Анализ практико-ориентированных заданий

1. Конкретная ситуация: Стратегия компании «Инструм-Рэнд»
Характеристика предприятия. Закрытое акционерное общество «Инструм-

Рэнд» находится в небольшом городе Павлово, Нижегородской области. Сегодня это один из ведущих российских производителей пневмоинструментов. Учредители - американская компания Ingersoll-Rand (60% акций), ОАО «ГАЗ» (25%) и павловское ОАО «Мехинструмент» (15%). Более 80% продукции поставляется на зарубежные рынки под торговыми марками Ingersoll-Rand, Beley, IR, ARA, Central Pneumatic. Среди потребителей продукции - General Motors, Ford, Формула-1. Годовой оборот - 6 млн. долларов.

Ingersoll-Rand (компрессорное, горнодобывающее, шахтное оборудование, строительная и дорожная техника, автомобильные комплектующие) входит в сотню крупнейших мировых компаний. Производство размещено на 198 заводах США и Европы. Годовой оборот - 12 млрд. долларов.

Впервые на отечественный рынок предприятие «Инструмент-Рэнд» вышло в 1993 г. под собственной, никому не известной торговой маркой. Из-за резкого сокращения производства в стране внутреннего спроса почти не было. Предприятие рассчитывало продать за год 80 тысяч гайковертов, удалось продать 2 тысячи. Тогда американский партнер принял радикальное решение: если не можем продать инструмент в России - будем продавать за границей. Разумеется, при соответствующем качестве нашей продукции. Между тем, тестирование первой партии показало, что 65,9% продукции не отвечает западным стандартам качества. «Задача стала предельно конкретной: или мы сегодня удовлетворяем требованиям западного клиента, или завтра у нас не будет работы», - рассказывает генеральный директор компании «Инструмент-Рэнд» В.Н. Сорокин. Между тем, руководство считало, что «Инструмент-Рэнд» - хорошая компания. В России у нее была безупречная репутация в области качества - ноль дефектов с 1998 г. Ни одного возврата, ни одной жалобы от потребителей. Полагали, что поднять качество до европейского уровня будет несложно. Аудиторы «Мерсе-дес-Бенц», которым предприятие должно поставлять рулевую колонку принципиально нового типа для очередной модели автомобиля класса. А уже с 2004 г. предъявили жесткие требования. Они были даже жестче, чем автомобильный стандарт Германии УЭЛ6.1, которому должны соответствовать все поставщики германских компаний. С июля до начала октября 2002 г. - на это время был назначен окончательный аудит - «Инструмент-Рэнду» пришлось работать сутками, чтобы исправить все ошибки.

В августе 2002 г. немцы приезжали с промежуточным аудитом оценить, есть ли прогресс. Принимать работу вместе с аудиторами приехал директор по качеству сборочного производства «Мерседес-Бенц», поэтому проверяющие были вдвойне строгими. Завод набрал 92,8% из 100, проходя сертификацию на соответствие стандарту УЭЛ6.1. Уровень потерь был снижен с 65,9% в 1994 г. до 0,03% в декабре 2001 г.

Средства достижения цели. Руководство предприятия считало, что главная проблема - оборудование. Качество низкое потому, что станки

плохие. Оказалось, - признает В.Н. Сорокин, - что мы плохие руководители. Начали с того, что генеральный директор получил хорошее бизнес-образование в США и Франции. Руководство предприятия обладало самым главным - способностью к изменениям. Именно это командное качество менеджеров «Инструм-Рэнда» и вывело вполне рядовой завод на уровень мировых производителей.

Руководство было убеждено, что по-настоящему добротная продукция появится не раньше, чем изменится стиль и культура людей, которые ее производят. Сорокин рассказал о том, как Ден Мур, первый консультант завода от IгeБOII-Капд, пройдя по цехам и увидев станки и стены грязно-зеленого цвета, сказал, что компания, окрашенная в цвет танков, не может быть успешной и зарабатывать прибыль. Сегодня на этажах «Инструм-Рэнда» светло и просторно. Не только потому, что здесь разлюбили «производственные» тона - стены всех служб и отделов, выходящие в коридор, стеклянные. Посторонний испытывает сложные ощущения: вроде бы не очень уютно быть на виду у всех, но, с другой стороны, видя твое замешательство, сотрудник «за стеклом» тут же открывает дверь и приветливо спрашивает, чем помочь.

Идея открытого пространства - не дань моде. К ней на предприятии пришли постепенно, все больше ощущая себя единым коллективом. «Снести перегородки - это еще не объединить людей, - говорит Сорокин. - Главное, чтобы в коллективе была атмосфера достойной жизни, отсутствия страха, атмосфера радости от преодоления тех сложностей и задач, которые стоят перед нами. А стеклянные двери - это метафора».

Руководство поняло, что высокое качество предполагает совокупность мер в отношении персонала. Необходимо было добиться изменения отношения рабочих к браку. Во-первых, само слово «брак» заменили на слово «бриллиант». Слово «брак» несет негативный заряд, его стараются спрятать. Руководство хотело найти точное слово, которое подчеркивало бы ценность бракованной детали для компании. Такая деталь несет информацию о сбоях в технологической цепочке, неполадках в производственном процессе. А информация - это и есть самое дорогое для завода, его бриллиант.

Введя систему «бриллиант», руководство добилось того, что дефектную деталь теперь никто не прячет, а несет на стол для «бриллиантов», сопровождая биркой со своими данными и информацией о том, почему, по его мнению, получился дефект. Мастер объявляет такому рабочему благодарность и выписывает премию за то, что деталь не попала на конвейер. Он молодец, он не допустил потерь. А руководство смотрит, где завод теряет больше всего денег, и направляет туда все силы, чтобы улучшить качество процессов. Прошло три года работы по системе «бриллиант», и уровень дефектов опустился до одного процента.

Разумеется, речь идет именно о новой системе, а не об отдельном ее элементе. На заводе отменили сдельную оплату труда и наказания за брак. Рабочий перестал гнать вал, не думая о качестве. Вместо этого на

предприятию каждому дали возможность самому оценивать качество произведенного им изделия. Фактически речь идет о реализации принципа Деминга, который предложил отказаться от репрессивного менеджмента и не сваливать на рабочего ответственность за плохое качество. Этот принцип базируется на знании человеческой природы и здравом смысле. Человек ведь идет на работу не для того, чтобы наделать гору брака, а для того, чтобы хорошо работать и хорошо зарабатывать. Качество продукта во многом зависит не только от того, кто его делает.

Работник не отвечает за большинство процессов на предприятии: он не выбирает поставщика, оборудование, технологию, режим обработки. И если он сделал дефектную деталь, важно понять, почему так получилось, а не наказывать крайнего.

Отдел управления персоналом кардинально перестроил свою работу. Руководство предприятия поняло, что без участия всех работников невозможно повысить уровень качества. «Если мы делаем компанию непрерывного роста, - говорит Сорокин, - то должны настроить каждого сотрудника на долгосрочный успех, сделать его партнером по управлению бизнесом».

К пониманию этого руководство предприятия пришло не сразу. На первом этапе сокращение дефектной продукции произошло за счет выявления тех 20% проблемных операций, которые дают 80% брака, и решения системных ошибок. Это была задача руководства. Мы добились снижения уровня потерь с 65,9 до 10%. Дальше улучшить процесс было невозможно без вовлечения всего коллектива в поиск причин брака.

Кроме вовлечения работников в управление бизнесом на предприятии изменили систему мотивации труда. «Несколько лет назад я думал, что если людям хорошо платить, они будут хорошо работать, - говорит генеральный директор предприятия. - Оказалось, что это не так. Если мы будем фантастически хорошо платить своим работникам, они будут фантастически хорошо получать - и все! Поэтому материальные интересы я не отвергаю, но они не могут действовать все время, а для умных людей с высокой самооценкой вообще не являются решающими. Таких можно заинтересовать идеей, интересной работой, наконец. Идеей люди держатся, а руководство должно поддерживать, когда трудно, помочь поверить в то, что от него, обычного работника, зависит очень многое. Для руководителей среднего и высшего звена мощный стимул - возможность обучения на мировом уровне и профессионального роста. Ощущение себя - по творческим возможностям - на одном уровне с менеджерами западных компаний. У нас постоянно учатся все - от гендиректора до уборщицы».

Генеральный директор и управляющий производством прошли обучение во Франции и получили уровень «чемпион». Еще два специалиста получили «черный пояс». Внутри компании 16 сотрудников в результате обучения получили уровень «желтый пояс», а в 2003 г. ведется подготовка группы из восьми человек на достижение уровня «зеленый пояс».

Цвет пояса означает степень опытности и возможность ведения

проектов разного уровня. «Чемпион» - это один из высших руководителей, обеспечивающий выбор проектов и работу «черного пояса». Далее следуют технические руководители, лидеры проектов. «Черный пояс» уделяет проектам совершенствования процессов 100% своего рабочего времени, а обладатели «желтых» и «зеленых» поясов совмещают работу по системе «шесть сигм» (достижение мирового уровня качества продукции) с основной работой.

Рядовой персонал может пройти обучение на уровень «желтого пояса». Их готовят «черные пояса» как своих помощников по сбору информации, оказанию помощи при моделировании эксперимента и т.д.

На заводе давно уже нет жесткого разделения: мероприятия, направленные на повышение качества, и решение других проблем. Все, что происходит на заводе, имеет конечной целью достижение более высокого качества продукции. Повышение эффективности всех процессов, усовершенствование системы управления предприятием и коллективом позволило уменьшить вероятность появления дефектных деталей. Так удалось снизить уровень внутренних потерь с одного до 0,03%. Когда внедрили процедуры «Мерседес-Бенса», также занимались повышением качества процессов, а не деталей. В результате внутренние потери снизились до 0,024%. Это уже мировой уровень.

На новое производство для фирмы «Мерседес-Бенс» поставят лучших рабочих, которые впитали дух и культуру компании. На освободившиеся места придет 30 новых работников. Сейчас на заводе 270 человек. Объем производства компании с выполнением заказов для «Мерседеса» возрастает вдвое. Но увеличивать персонал не предполагается: с 1994 по 2002 гг. завод увеличил объем производства в 45 раз, не увеличивая численности персонала. «Мы просто стали работать более умно, - говорит В.Сорокин. - Например, автоматизировали все основные процедуры, те процессы, которые могли выполнять другие компании, мы передали им и на этом сэкономили рабочие места. По эффективности наш завод можно сопоставить с обычным предприятием численностью около трех тысяч человек».

Задание

1. Комбинация каких стратегий использовалась на предприятии?
2. Какую стратегию управления персоналом необходимо, по Вашему мнению, использовать руководству предприятия в будущем?

Тема 9. Реализация стратегии управления персоналом

Вопросы для обсуждения

1. Персонал-объект управления в современной организации
2. Методы стратегического управления персоналом организации.
3. Кадровая политика организации – основа формирования стратегии управления персоналом.

4.Разработка и реализация стратегического управления персоналом организации

Анализ практико-ориентированных заданий

Ситуация «Составление сетевого графика внедрения системы стратегического управления персоналом»

Описание ситуации

На крупном машиностроительном предприятии с численностью работающих 3 тыс. человек формируется система стратегического управления персоналом. Важным этапом этого процесса является адаптация проектируемой системы к системе управления персоналом (СУП). Для их наиболее эффективного совмещения при внедрении системы стратегического управления персоналом (УП) используется метод сетевого моделирования, т.е. составления сетевого графика выполнения и контроля работ по совершенствованию системы управления персоналом в условиях стратегического управления. Перечень основных работ, необходимых для составления сетевого графика, приведен в табл. 1.

Постановка задачи

1. Разработайте сводный сетевой график работ по совершенствованию системы управления персоналом на этапе внедрения системы стратегического управления персоналом (ССтУП).

2. Определите примерную длительность каждого вида работ сетевого графика в днях (добавьте графу 4 в табл. 1).

3. Определите ответственных исполнителей по каждому виду работ из числа руководителей предприятия и системы управления персоналом (добавьте графу 5 в табл. 1).

Методические рекомендации

Таблица 1 - ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ РАБОТ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ СЕТЕВОГО ГРАФИКА

Номер предшествующей работы	Номер данной работы	Содержание данной работы
-	0	Приказ о формировании ССтУП
0	1	Отбор кандидатов для формирования рабочей группы
1	2	Подготовка персонала рабочей группы
2	3	Формирование рабочей группы
3	4	Разработка системы ССтУП
3,4	5	Анализ текущего состояния предприятия
5	6	Анализ функциональных нагрузок в СУП
5	7	Анализ целеполагания в СУП
5	8	Анализ информационного обеспечения СУП
5	9	Анализ проблем структурных подразделений
5	10	Анализ политики в отношении персонала
6, 7, 8, 9, 10	11	Формирование целей адаптации СУП
4	12	Формирование персонала ССтУП
12	13	Формирование оргструктур ССтУП
13	14	Формирование целей внедрения ССтУП
14	15	Определение последовательности и построение сетевых графиков внедрения
11, 15	16	Определение взаимосвязанных целей и задач
16	17	Оформление ветвей проекта

17	18	Установление последовательности и временных этапов получения результатов
18	19	Сводный сетевой график выполнения работ
19	20	Назначение ответственных лиц и переход на разработанные сетевые графики

Тема 10. Компетентность и конкурентоспособность персонала – стратегический фактор успешной деятельности организации

Вопросы для обсуждения

1. Раскройте сущность понятий «компетентность» и «компетенция».
2. Покажите связь компетентности работника с компетенцией должности (рабочего места).
3. Раскройте сущность современных подходов к оценке и измерению компетентности.
4. Раскройте сущность понятия конкурентоспособности трудового потенциала работника и всего персонала организации.
5. Структура потенциала работника.
6. Определите факторы, влияющие на конкурентоспособность работника и всего персонала.
7. Современные подходы к оценке конкурентоспособности работников.

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине Теории лидерства

Тема 1 Лидерство и руководство на предприятиях

Задания

Задание 1. Ответьте на вопросы:

1. Какова природная основа лидерства?
2. Врожденные и приобретенные стороны лидерства.
3. Взаимосвязь и различия понятий «власть» и «лидерство».
4. Взаимосвязь и различия понятий «лидерство» и «влияние».
5. Взаимосвязь и различия понятий «лидерство» и «менеджмент».
6. Факторы формирования лидерства.
7. Законное лидерство.
8. Лидерство, основанное на страхе.
9. Лидерство, основанное на убеждении.
10. Лидерство, основанное на знании.

Задание 2. Подготовить презентацию на тему «Великие бизнес-лидеры истории».

Задание 3. Подготовить эссе на тему «Лидерами рождаются или становятся?»

Тема 2 Введение в психологию лидерства

Задания

Задание 1. Ответьте на вопросы:

1. Роли и функции руководителя как важнейшие индивидуальные параметры эффективного менеджмента.
2. Понятие стиля руководства. Сравнительная характеристика классических стилей руководства.
3. Современные интерпретации стилей руководства. Модификация авторитарного стиля.
4. Современные интерпретации стилей руководства. Кооперативный стиль и его особенности.
5. Современные интерпретации стилей руководства. Тренерский стиль руководства (коучинг).
6. Современные интерпретации стилей руководства. Менторский стиль руководства (менторинг).
7. Одномерные и многомерные стили руководства. Решётка стилей руководства. Ситуационный подход к стилям руководства.
8. Формальные и неформальные группы в организации. Возможности группового влияния.
9. Групповая сплочённость, факторы и психологическая совместимость.

Задания

1. Кейс «Основа успеха Билла Гейтса» Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию "Майкрософт" обратилась корпорация "Аи Би Эм" относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям недавно нанятого программиста "Майкрософт" смогла предложить "Аи Би Эм" теперь всем известную программу MS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах "Аи Би Эм" и совместимых с ними компьютерах. Впоследствии "Майкрософт" стала буквально незаменимой в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое 10 профессиональные программисты используют на компьютерах производства "Аи Би Эм" и "Эппл". Под руководством Гейтса "Майкрософт" установила стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров "Аи Би Эм". Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделала "Майкрософт" крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса — миллиардером. Согласно журналу "Уолл Стрит Джарнэл", «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса, а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами "Майкрософт"». Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985г. когда Джон Скалли из "Эппл" разрабатывал язык "МакБейсик" для своего персонального компьютера "Макинтош", Гейтс пригрозил остановить действие купленной "Эппл" лицензии на использование программ, которые "Майкрософт"; разработала для "Эппл-П", если Скалли не закроет проект "МакБейсик". Учитывая, что дела с линией "Макинтоша" тогда обстояли плохо, а необходимые для многих счетов средства поступали только с линии "Эппл-П", Скалли оставалось, как согласиться. Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании "Тэнди", говорит: "В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс". Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако же, ждут не дождутся, когда "Аи Би Эм" решит, что она стала уязвимой для Гейтса и "Майкрософта", и прекратит свои отношения с ними.

Вопросы к кейсу:

1) Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает он больше властью или харизмой?

- 2) Какой тип власти он использует?
- 3) Можно ли назвать Гейтса лидером?
- 4) Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

Тема 3 Групповая динамика и лидерство

Задания

1. Найти в литературе классификацию командных ролей, отличную от классификации Белбина. Дать сравнительную характеристику этим подходам в письменной форме.

2. Проанализировать, какая из ролей, в соответствии с классификацией Белбина, подходит в большей степени вам. Хотелось бы вам ее изменить?

Тест по теме:

1. Лидерство в группе складывается из следующих компонентов:
 - А) эмоционального, делового, информационного.
 - В) трудового, неформального, эмоционального.
 - С) формального, трудового, делового.
2. Деловое лидерство характерно для:
 - А) формальных групп.
 - В) неформальных групп.
 - С) руководящих групп.
3. Эмоциональное лидерство характерно для:
 - А) формальных групп.
 - В) неформальных групп.
 - С) руководящих групп.
4. Лидер, к которому все обращаются с вопросами, потому, что он эрудит, всё знает, может объяснить и помочь найти нужную информацию - это
 - А) деловой лидер.
 - В) информационный лидер.
 - С) эмоциональный лидер.
5. Лидер, который отличается высокой компетентностью, умением лучше других решать организационные задачи - это
 - А) деловой лидер.
 - В) информационный лидер.
 - С) эмоциональный лидер.
6. Лидер, который вызывает у людей доверие, излучает доброту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряжённость, создаёт атмосферу психологического комфорта - это
 - А) деловой лидер.
 - В) информационный лидер.
 - С) эмоциональный лидер.
7. Деловой лидер - это
 - А) «руки» группы.

- В) «мозг» группы.
- С) «сердце» группы.
- 8. Эмоциональный лидер - это
- А) «руки» группы.
- В) «мозг» группы.
- С) «сердце» группы.

Тема 4 Взаимосвязь теорий мотивации и феномена лидерства в организации

Вопросы:

1. В чем заключается сущность и функция мотивации?
2. Какие определения мотивации вы знаете?
3. Что такое потребность? Какие типы потребностей вы знаете?
4. В чем отличие внешнего и внутреннего вознаграждения?
5. Перечислите основные виды мотивов.
6. Охарактеризуйте типы мотивации работников
7. Кратко перечислите основные положения «концепции человеческих ресурсов».
8. В чем состоит сущность японской концепции управления персоналом?
9. В чем заключается сущность западногерманской концепции социально-рыночного хозяйства?
10. Чем характеризуется современная российская модель мотивации?

Задания

1. Обобщить, сравнить и представить в виде аналитической таблицы теории мотивации: 1. Теория Ф. У. Тейлора. 2. Теория Г. Эмерсона. 3. Теории Х и У Дугласа Мак-Грегора. 4. Социальная модель мотивации. 5. Пирамида Маслоу. 6. Изменение мотивация в течение жизни человека. 7. Рационально-экономическая модель мотивации. 8. Теория ERG Альдерфера. 9. Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда. 10. Теория справедливости. 11. Двухфакторная теория мотивации и удовлетворения от работы Герцберга.

Тема 5 Поведенческий подход к эффективному лидерству

Вопросы:

1. Классификация лидеров (в зависимости от того, как воспринимает группа)
2. Различия между лидером и руководителем
3. Тайм-менеджмент: сущность и содержание
4. Стресс-менеджмент
5. Процессы тайм-менеджмента
6. Планирование рабочего времени
7. Методы упорядочивания плана рабочего времени
8. Управление конфликтами
9. Методы модерации в групповой работе

Задания

1. Напишите десять ключевых качеств, требуемых для эффективного лидерства в современном бизнесе. Проранжируйте их. Определите, какие из этих качеств присущи вам.

2. Проследите и опишите эволюцию поведенческого подхода к лидерству. Заполните таблицу.

Таблица. Характеристика поведенческих теорий лидерства

Название теории	Краткая характеристика подхода	Применимость подхода на практике

Тема 6 Ситуационный подход к эффективному лидерству

Вопросы:

1. Модель Херсея и Бланшарда
2. Модель «путь-цель» Теренса, Митчелла и Хауса
3. Ситуационная модель Стинсона-Джонсона
4. Ситуационная модель принятий решений Врума-Йеттона-Яго
5. Техники влияния противостояния
6. Концепция атрибутивного лидерства
7. Концепция харизматического лидерства
8. Концепция преобразующего (реформаторского) лидерства
9. Иерархия потребностей по А.Маслоу
10. Теория Герцберга

Задания

Кейс «Виктор Киам и электробритва «Ремингтон»

Корпорация "Ремингтон Продактс" производит электробритвы. С конца 40-х годов до конца 60-х компания росла и процветала благодаря своей репутации производителя электробритв самого лучшего качества. Хотя «Ремингтон Продактс» была частью холдинга конгломерата «Сперри Рэнд», ее возглавлял сам основатель корпорации. В 1967г. самый первый владелец: ушел на пенсию и его место занял ин- 13 женер, страстно увлекавшийся новой продукцией. На протяжении последних 12 лет он направлял все усилия корпорации на совершенствование продукции. В модель вносились изменения каждые 6 месяцев. Иногда они были настолько незначительными, что потребители их практически не замечали. Даже и в такой ситуации внедрение новой означало, что компания переставала производить предыдущую модель. Розничные торговцы боялись держать товарный запас электробритв Ремингтон, потому что модели устаревали чуть ли не в пределах суток. Положение компании электробритв начало ослабевать, и эта тенденция продолжалась в течение нескольких лет. В 1979 г. Виктор Киам выкупил «Ремингтон Продактс» у "Спэрри Рэнд". После того как жена купила ему электробритву Ремингтон, он пришел к выводу, что «Ремингтон Продактс» стоит того, чтобы ее сохранить. Знаток электробритв с практической стороны, Виктор Киам утверждал, что ни одна электробритва не бреет лучше, чем Ремингтон. Когда Киам стал владельцем

«Ремингтон Продактс», он внес кардинальные изменения в деятельность компании. Первое, что он сделал, это собрал в одну группу руководителей из разных компаний, с кем работал долгие годы, отпустив прежних руководителей 'Ремингтона'. Затем он наметил дальнейшие сокращения и в производстве: освободил трех из четырех управляющих производствами и большую часть инженеров. Перестроил компанию и придав ей "скорость и эффективность", Киам взялся за этические нормы компании. Многие сотрудники, которых Киам не хотел увольнять, ушли из компании, не выдержав связанного с переменами напряжения. Чтобы остановить эту опасную тенденцию, сотрудников стали знакомить с планами Киама по развитию компании, и все до единого стали участниками программ стимулирования. Когда организация несколько стабилизировалась, внимание еще раз было направлено на электробриту. Были сняты все хромированные 14 детали и внешние дополнения, придававшие лишний вес, но никак не улучшавшие ее действия. Улучшенный дизайн был дешевле для исполнения, так что экономия на себестоимости пошла на пользу потребителю. Розничных торговцев заверили, что номенклатура производства останется стабильной, и что заказы будут выполняться в течение 24ч. Оздоровлению компании Ремингтон Продактс» помогли также и другие новации маркетинга, такие, как компактный чехол и гарантия возврата денег.

Вопросы к кейсу:

1. Определите к какому типу лидера можно определить Виктора Киама?
2. Каков был стиль руководства Киама: ориентированным на работу или на человека?
3. В какую сторону, по вашему мнению, может измениться ситуация в «Ремингтон Продактс», когда компания придет в норму? Потребуется ли ей гибкий или адаптивный стиль руководства?

2. Проанализируйте преимущества и недостатки ситуационных теорий лидерства (заполните таблицу).

Таблица. Характеристика теорий лидерства

Авторство модели	Факторы лидерства в модели	Достоинства модели	Недостатки модели
К.Левин			
Д. МакГрегор			
У.Оучи Р.Лайкерг			
Блейк-Мутон			
Херси-Бланшар			
Фидлер			
Таннембауман-Шмидт			

Тема 7 Новые теории лидерства

Вопросы:

1. Классические теории лидерства
2. Понятие и сущность лидерства
3. Личностная теория лидерства
4. Теория лидерских качеств
5. Современные теории лидерства
6. Поведенческая теория лидерства
7. Ситуационная теория лидерства
8. Стили лидерства
9. Компоненты лидерства
10. Типы лидеров
11. Классификация лидеров (в зависимости от того, как воспринимает группа)
12. Различия между лидером и руководителем

Задания

1. Кейс «Два взгляда на лидерство»

На международной конференции врачей-стоматологов делегаты обменивались опытом не только в области новых методов лечения, использования современных лекарственных препаратов, но и в области менеджмента.

Ниже приведены данные из выступлений двух выдающихся врачей, возглавляющих известные стоматологические лечебницы.

Выступление доктора Смирнова К.Л.

Уважаемые коллеги!

Несколько лет назад я создал стоматологическую лечебницу, которую возглавляю и одновременно являюсь в ней практикующим врачом. Вместе со мной работают два дантиста. Являясь сотрудниками лечебницы, они получают заработную плату и дополнительно — определенный процент с моих чистых доходов. В результате их доход, как правило, выше среднего дохода частнопрактикующего дантиста у нас в регионе. Эта процедура оплаты помогает мотивировать моих сотрудников.

В дополнение к традиционным стоматологическим услугам мы специализируемся еще в области реабилитационных услуг, поэтому в лечебнице есть собственный лабораторный техник, который делает зубные протезы, мосты и инкрустации.

Реабилитационные услуги включают в себя, в частности, реконструкцию рта после травм, полученных в результате автомобильных аварий. Таких пациентов присылают к нам другие дантисты. Эта работа весьма сложна, присутствие в лечебнице квалифицированного техника просто необходимо.

Кроме того, у нас работает одиннадцать ассистентов, но они не все работают в одно и то же время. Я знаю, что обычно нагрузка ассистентов планируется из расчета 40-часовой рабочей недели, но в нашей лечебнице они работают 4 дня в неделю, что меньше, чем в других местах.

Это одна из причин, почему они остаются у меня так долго.

У нас каждый дантист имеет своего собственного ассистента. Однако всякий раз, когда ассистент не занят, он помогает кому-нибудь еще.

Хотя коллектив нашей лечебницы сравнительно невелик и достаточно дружен, тем не менее, периодически среди персонала возникают трения: стычки, ссоры и т.д. Я никогда не вмешиваюсь, чтобы сотрудники не думали, что у меня есть фавориты, и прошу их разобраться в ситуации самим.

Они разрабатывают свои собственные графики работы, определяют периоды отпусков и т.д. Они всегда составляют план, который удовлетворяет всех. Я думаю, что для организации лучше, что они делают это самостоятельно: они знают, чего они хотят.

Большинство из моих сотрудников работают со мной в течение долгого времени, и они, кажется, очень довольны своим положением. Что касается обучения, то я верю во взаимное обучение. Все мои сотрудники работали в регистратуре, в лабораториях, выполняли другие функции. Это обеспечивает нам гибкость, и сотрудники лучше понимают проблемы друг друга.

Заработная плата сотрудников лечебницы устанавливается по ставкам, принятым для данного вида профессиональной деятельности. Только однажды мне пришлось уволить ассистента, который отставал от других.

Когда я начинал свою деятельность в качестве частного практикующего врача, штат моих сотрудников состоял всего из пяти человек, но постепенно лечебница расширялась. Нам уже не хватало места. Мы переехали в новое помещение, которое и в самом деле очень просторное. Я всегда представлял себе лечебницу именно таких размеров.

Наши пациенты должны быть удовлетворены. Им оказывают много внимания: с каждым пациентом я сам беседую, по крайней мере, несколько минут. Я также проверяю, чтобы каждый пациент получал необходимую помощь, пусть даже небольшую, и даже при первом визите. Я хочу, чтобы мои сотрудники понимали, что для пациента важно, что бы кто-то интересовался ими и их состоянием. Это срабатывает: к нам переходят пациенты из государственных клиник.

Моим помощникам и сотрудникам тоже требуется мое внимание: они хотят, чтобы я был заинтересован в них и знал их проблемы. Они хотят быть востребованными, чувствовать себя частью чего-то.

Мы помогаем друг другу: если лечащий врач занят, то пациента принимает другой дантист. Мы работаем достаточно эффективно. Я считаю, что наиболее важным элементом успешного управления являются люди. Вы создаете сплоченный работоспособный коллектив, привлекая специалистов и обеспечивая им хорошее жалование, обучение и мотивируя их. Сотрудники заинтересованы в том, чтобы работать с полной отдачей, так как от своей работы они получают удовлетворение. Коллеги проявляют интерес к деятельности друг друга, анализируют ее. Сознание того, что кто-то еще собирается оценивать вашу работу, заставляет вас стараться.

Все возникающие разногласия в отношении методов и способов лечения мы обсуждаем открыто даже в присутствии пациентов. Мы не спорим, а именно обсуждаем проблему. В данной дискуссии могут участвовать дантисты, ассистенты, техники.

Я вполне удовлетворен результатами деятельности моей лечебницы и не планирую никаких изменений в системе менеджмента.

Спасибо за внимание.

Затем слово предоставили доктору Кравцову В.А., который поделился с коллегами своим опытом управления стоматологической лечебницей.

В лечебнице Кравцова В.А. работают более двадцати сотрудников. Набирают персонал через объявления в газетах или по рекомендациям коллег и знакомых. Каждому кандидату назначают испытательный срок. Если работник не удовлетворяет требованиям, его увольняют через три месяца. Фактически, если они не подходят Кравцову В.А., то в конце испытательного срока им сообщают, что они не будут работать в лечебнице. Если же их решают оставить, то выплачивают за прошедшие три месяца существенную премию.

Привлекать стараются только очень хороших специалистов и платят им в среднем на 20% больше, чем в других аналогичных организациях. Кравцов В.А. стремится, чтобы у него работали только самые лучшие. Размер заработной платы зависит от сложности выполняемых обязанностей и опыта. Ассистенты, работающие непосредственно с дантистами, имеют наиболее высокую заработную плату.

Кравцов В.А. — жесткий руководитель, он требует от сотрудников значительно больше того, что от них требовали раньше. Он им больше платит, но и ожидает, что они многое умеют делать. Например, стоматолог и его ассистент должны не только лечить, но и оперировать: в лечебнице считают, что ассистент не должен впадать в истерику из-за вида капли крови.

Кравцова интересуют амбициозные сотрудники, желающие работать еще более напряженно за большее вознаграждение, стремящиеся учиться и делающие все, что он скажет. Они знают, что их уволят, если они не смогут поддерживать высокий уровень работы. Их работа — это не только пломбирование зубов, и они несут ответственность за здоровье пациента. По мнению руководителя, его сотрудники более активны и заслуживают большего доверия, чем типичные ассистенты стоматолога. Он контролирует их только в течение операции. Все дела ведет старший помощник Кравцова В.А. Последний никогда не вмешивается в споры сотрудников: он вообще не допускает никаких конфликтов и препирательств. Сотрудники об этом знают. Одного из ассистентов, проработавших больше года, уволили за то, что он начал конфликтовать со своими коллегами.

Личные проблемы сотрудников Кравцова В.А. не интересуют.

Вопросы и задания.

1. Каковы основные различия в стилях лидерства Смирнова К.Л. и Кравцова В.А.?

2. Кто является более эффективным менеджером? Ответ обоснуйте, используя современные теории лидерства.

Тема 8 Стили руководства и лидерство

Вопросы:

1. Понятие стиля руководства. Сравнительная характеристика классических стилей руководства.

2. Современные интерпретации стилей руководства. Модификация авторитарного стиля.

3. Современные интерпретации стилей руководства. Кооперативный стиль и его особенности.

4. Современные интерпретации стилей руководства. Тренерский стиль руководства (коучинг).

5. Современные интерпретации стилей руководства. Менторский стиль руководства (менторинг).

6. Одномерные и многомерные стили руководства. Решётка стилей руководства. Ситуационный подход к стилям руководства.

7. Формальные и неформальные группы в организации. Возможности группового влияния.

8. Групповая сплочённость, факторы и психологическая совместимость.

9. Понятие команды (типы) и условия её эффективности.

10. Формирование команд. Основные этапы формирования и стадии становления команды.

11. Понятие, структура и функции организационной культуры. Символический подход к руководству персоналом.

Задания

1. Кейс «Пикард».

Генералом корабля был Капитан Пикард, один из самых славных управляющих, которых вы когда-либо видели. Он обладал всеми необходимыми способностями и талантами, чтобы управлять всем чем угодно, начиная с космического корабля и заканчивая General Motors Corp. Вот некоторые из его многочисленных особенностей, которые могут быть применимы руководителями в любой компании: а. Он знал корабль изнутри и снаружи: фактически, также хорошо, если не лучше, чем весь экипаж корабля. Хорошо осведомленный и знающий менеджер может передать это знание своей команде. б. Он не старался всем понравиться, но он вызывал уважение (которое нужно заслужить и требует времени). с. При возникновении проблемы, он созывал весь персонал в комнату для конференций, где они сообща обсуждали ситуацию, капитан просил всех высказать свое мнение и слушал их комментарии. d. Если же один из членов экипажа делал что-то выходящее за рамки, то капитан вызывал члена экипажа в свой офис (в конфиденциальном порядке) и объявлял ему

выговор в течение одной минуты и больше не возвращался к этой теме. е. Если у члена экипажа возникла проблема или ему нужно встретиться с капитаном, то у Пикарда всегда открыты двери, он может выслушать и дать самый честный ответ... точка. Пикард близок к своим подчиненным, но он не формирует слишком тесных личных отношений. Он держит дистанцию и не делится событиями 33 личной жизни кроме одного или двух старших по должности подчиненных. Он превосходный слушатель и не боится сделать ошибку. Если он пользуется шансом и это впоследствии оказывается неверным решением, то капитан расценивает свой промах как опыт, обогащающий его знанием. В заключение, кажется, он следует теории "единожды неосведомлен, дважды глуп". Если кто-нибудь из персонала или членов команды совершает ошибку, то это считается нормальным, если не совершит ее снова. И вы никогда не услышите от него "Потому что я так сказал".

Сравните характер Капитана Пикарда с описанием Адизеса эффективного лидера.

Ответьте на вопрос: «Является ли Пикард РАЕІ (идеальным лидером)?»

2. Обсудите следующие стили лидерства, и какие обязанности они выполняют наилучшим образом:

- (РАеІ) («долгосрочный» продавец; начальник смены),
- (рАеІ) (адъютант; ответственный помощник),
- (раЕІ) (председатель совета директоров в стадии Расцвета организации),
- (РАеІ) (СОО; директор по продажам),
- (РАеІ) (директор по маркетингу; СЕО),
- (рАЕІ) (IT-архитектор).

3. Ситуации для обсуждения.

1) «Интегратор уникален тем, что он не только создает в организации связи, обеспечивающие преемственность, на будущее, но и обеспечивает ее бесперебойное функционирование в настоящем. Его роль необходима для достижения успеха как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. И наконец, без этой функции руководителю не стать лидером». Верно или нет это утверждение? Обсудите. (различие между Интегратором и Лидером).

2) Юрист (рАеі) - это тот, кто вам нужен, если требуется подписать контракт. Но не просите его представлять ваши интересы в суде. Он проиграет дело. Он может составить безупречный контракт, но если вы намерены возбудить иск, то лучше подыскать изобретательного адвоката, способного убедить других, что ночь – это день, и превратить ваши пассивы в активы. Какой код у стиля такого адвоката? Объясните. По аналогии, ответьте, какой стиль личности должен быть у вашего бухгалтера, который заполняет налоговые декларации и какого стиля должен быть бухгалтер, планирующий ваши налоговые выплаты.

3) Покойный Жуселино Кубичек, бывший президент Бразилии и основатель города Бразилиа, на вопрос о том, как он относится к опреде-

ленной политической программе, он отвечал: “Я не за и не против. Я - над”. Кем он был: Интегратором или Лидером? Объясните свой ответ.

4) “Интегратор уникален тем, что он не только создает в организации связи, обеспечивающие преемственность, на будущее, но и обеспечивает ее бесперебойное функционирование в настоящем. Его роль необходима для достижения успеха как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. И наконец, без этой функции руководителю не стать лидером”. Верно или нет это утверждение? Обсудите.

Тема 9 Неэффективное лидерство

Задания

1. Компания «Лайнер» возникла 3 года назад, когда Дмитрий Константинович Петров, опытный 36-летний предприниматель, после акционирования крупного завода оборонного значения стал владельцем части административных помещений, на базе которых создал бизнес-центр и отель. Комплекс располагается почти в центре Санкт-Петербурга, в 10 минутах ходьбы от пересадочной станции метро.

Бизнес-центр занимает площадь 3700 м². Почти все арендаторы являются его постоянными клиентами. Цены — среднерыночные. В бизнесцентре расположены офисы в основном небольших компаний, генеральные директора которых одновременно являются и их собственниками.

Отель представляет собой трехэтажную гостиницу с 35 гостиничными номерами. Из них 22 номера — класса «стандарт», 2 — «бизнес-класс», 4 — «комфорт-класса» и 7 номеров класса «люкс». На первом этаже располагаются два зала для конференций, салон красоты, тренажерный зал, сауна и ряд вспомогательных помещений. Также в гостинице имеется

ресторан, сданный в аренду компании, специализирующейся на ресторанном бизнесе. Особенностью гостиницы является дизайн внутренних помещений в стиле трансатлантического лайнера. Весь обслуживающий персонал носит фирменную одежду в этом стиле. Отель относится к разряду трех звезд. Цены — средние для такого типа гостиниц. Клиентами преимущественно являются командировочные, многие из которых останавливались здесь не раз или приехали по рекомендации уже побывавших здесь коллег и друзей. С каждым годом в отеле увеличивается число туристов, приехавших в Северную столицу как самостоятельно, так и в составе туристических групп. Основу коллектива составляют де-вушки-администраторы. От качества их работы в значительной степени зависит удовлетворенность клиентов компании. Работа администратора очень напряженная. Возросшая на рынке гостиничных услуг конкуренция обуславливает постоянный рост требований со стороны постояльцев гостиницы.

Бизнес-центр и отель объединены общими переходами. Большинство арендаторов и некоторые посетители бизнес-центра посещают ресторан в

отеле. Все отмечают приятную психологическую атмосферу внутри комплекса, которая создается благодаря доброжелательности персонала, уютной обстановке и относительно небольшим размерам как отеля, так и бизнесцентра.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ

Организационная структура компании не менялась с момента возникновения «Лайнера». Возглавляет компанию генеральный директор, в прямом подчинении которого находятся пять руководителей функциональных подразделений. Всего в компании работает 41 человек (рис. 1).



Организационная структура компании

РУКОВОДИТЕЛИ

Генеральный директор — Савелий Иванович Пастухов, 44 года, в компании работает 3 месяца. Бывший военный, уволен в запас 10 лет назад в звании майора. Службу в армии воспринимает как хорошую школу управления. Любит активный отдых, занимается спортом. Женат, имеет двоих детей. Предыдущее место работы — крупный коммерческий банк, куда он поступил сразу после армейской службы в качестве главного инженера банка. В компанию его пригласил Дмитрий Константинович — они вместе обучались на программе MBA в одной из бизнес-школ Санкт-Петербурга. Из всех пройденных учебных дисциплин считает наиболее полезной для себя «финансовый менеджмент».

Характер динамичный, за словом в карман не лезет, любит пошутить, поиронизировать. В последнее время часто засиживается в своем кабинете, работает с документами. Имеет много знакомых в различных сферах бизнеса, нередко они становятся гостями гостиницы и бизнес-центра. В настоящее время большую часть своего времени посвящает строительству новой очереди бизнес-центра — 10 3500 12. Предыдущий опыт работы помогает заключать контракты со строительными организациями, находить резервы экономии затрачиваемых средств. Лично установил контакт и ведет переговоры о размещении на первом этаже бизнес-центра филиала одного из ведущих банков России, что, несомненно, будет выгодно как компании, так и ее клиентам.

Директор гостиницы — Мария Ивановна Цветкова, 49 лет. В гостиничном бизнесе работает 15 лет. На предыдущем месте работы — в

крупном отеле Санкт-Петербурга — отвечала за работу с кадрами. В компании чуть больше года. Считает, что члены ее коллектива работают не за деньги, а потому что любят свою работу. Поощряет взаимную поддержку — «если тебе трудно — тебе помогут, подскажут». С подчиненными придерживается неформального стиля общения, но человек достаточно властный и требует выполнения собственных решений. Всегда в курсе личной жизни сотрудников, их трудностей и проблем. Помогает советом, опекает молодых. Муж — топ-менеджер крупной компании по оптовой торговле алкоголем в Северо-Западном регионе России.

Директор бизнес-центра — Константин Павлович Митрохин, 29 лет. Женат, дочери 5 лет. В компании работает 2 месяца. Приглашен на работу Савелием Ивановичем. Начинал свою карьеру в милиции. В последние годы работал на разных должностях в компаниях, продающих сотовые телефоны, в том числе занимал должность руководителя филиала компании в южном регионе России. Профессионально занимался спортом, кандидат в мастера по велоспорту. По характеру — жизнерадостный, образование имеет среднее специальное, год назад поступил в высшее учебное заведение, чтобы стать дипломированным менеджером. Савелий Иванович считает его исполнительным, однако критикует за безынициативность.

Главный бухгалтер — Инна Викторовна Непомнящая, 29 лет, не замужем, закончила вуз по специальности «Финансы», работает в компании практически с основания. Считает, что нынешняя работа не позволяет создать семью, так как приходится очень много работать, часто задерживаясь допоздна. Уверена, что с приходом Савелия Ивановича «нарушено биополе коллектива». Психологически очень близка с собственником и уверена, что, поскольку бизнес — дело тонкое, нечего «здесь шашкой махать». Считает, что «главный бухгалтер — по своему значению и предназначению — это „пара с директором”». Также полагает, что новый директор делает много формальных вещей, например собирается создавать камеру хранения. Зачем она в такой маленькой компании? «И конечно, стало очень много бумаг, столько времени на их заполнение уходит. Компания у нас маленькая, и здесь требуется другой стиль управления».

Начальник технического отдела — Валерий Николаевич Кандидов,

42 года, в компании работает 6 месяцев. Женат, отец троих детей. До этого работал на крупном станкостроительном заводе мастером. Руководит пятью специалистами, основная задача которых — поддерживать в рабочем состоянии технические системы гостиницы и бизнес-центра. Держится от всех особняком. Четко выполняет свои функциональные обязанности. Савелий Иванович его работой доволен.

Начальник службы безопасности — Петр Станиславович Гаврилов,

46 лет, бывший офицер Внутренних войск, женат, есть взрослый сын. В компании работает около года, спокойный, рассудительный человек. Сотрудники гостиницы убедились, что в трудную минуту на него и его

подчиненных всегда можно положиться. В то же время директор гостиницы не раз на собраниях и в личных беседах призывала сотрудников службы безопасности быть более доброжелательными с гостями, ведь радушие и гостеприимство — это визитная карточка гостиницы.

ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ

Когда несколько месяцев назад Дмитрий Константинович приглашал на должность генерального директора компании своего однокурсника по бизнес-школе, он рассчитывал, что новый директор сможет переломить ситуацию хаоса в управлении, которая возникла в результате либерального правления старого директора. Предыдущий руководитель — Ираклий Петрович Вирейский — был харизматической, творческой личностью. По образованию филолог, он не очень много внимания уделял повседневному управлению гостиницей, гораздо более его привлекала деятельность внешнего PR. Объяснял он это тем, что его работа заключается в продвижении компании, которое в гостиничном бизнесе лучше всего идет на выставках и различных «пропиаренных» мероприятиях. И действительно, у него был широкий круг знакомств в гостиничном и туристическом секторе. Фотографии в главном холле компании демонстрировали то громадное количество мероприятий, которые сумел провести или посетить бывший генеральный директор.

Уже с самого начала процесс вхождения в должность Савелия Ивановича был осложнен острым конфликтом. Бывший директор бизнес-центра — Иван Колесников, хороший знакомый Дмитрия Константиновича, на собрании трудового коллектива демонстративно отказался подписывать распоряжение нового руководителя «Об упорядочении рабочего времени», направленное на ужесточение трудовой дисциплины и содержащее обозначенное время прихода и ухода с работы. Отказавшись пересмотреть свои позиции, к вечеру того же дня он подал заявление об уходе. За ним последовала большая часть сотрудников бизнес-центра. Сам Савелий Иванович в разговоре с владельцем не скрывал, что шокирован таким началом своей работы на новом месте.

Также в последнее время стали учащаться конфликты между гендиректором и некоторыми другими руководителями, которые пришли в компанию раньше Савелия Ивановича. Как заметил сам Савелий Иванович, «у вас тут уже „старая гвардия” образовалась, хотя и без году неделя ваши старослужащие в компании».

У Дмитрия Константиновича стали появляться сомнения в том, приобрела ли компания лидера, который сможет наладить эффективную работу.

Исследование. После ряда бесед с глазу на глаз для объективации ситуации Дмитрий Константинович и Савелий Иванович решили пригласить независимого специалиста по управленческому консультированию. Консультант провел ряд встреч с членами коллектива.

Фрагмент исследования психологического климата коллектива

1. У многих сотрудников наблюдается тревога за свое рабочее место и будущую карьеру в компании. Они подозревают, что Савелий Иванович будет стараться постепенно замещать старых сотрудников своими кадрами, «и это обычное дело, все так делают». Некоторые считают, что новый руководитель не ценит сотрудников, рассчитывая через некоторое время поменять весь состав на новый. В условиях ощущения общей опасности происходит создание группировок из старых сотрудников компании, что усиливает сопротивление изменениям.

2. Ряд сотрудников со стажем придерживаются мнения, что авторитарные элементы в деятельности нового руководителя противоречат принципу клиенто-ориентированной организации. Типичные высказывания на эту тему: «гостиничный бизнес особенный — наши сотрудники должны ублажать клиентов, а для этого они должны быть в хорошем настроении, руководство и должно создавать условия для их комфортной работы»; «наше отношение — это наше конкурентное преимущество, если мы его потеряем — ничего хорошего не жди»; «мы здесь не особенно работаем за деньги, хотя платят хорошо»; «мы сможем хорошо работать, если утром есть желание идти на работу... пока оно сохраняется...»

3. Многие сотрудники гостиницы считают несправедливым введение жесткого графика прихода на работу. «Нам приходится работать в праздники, задерживаться после работы, а это нигде не отмечается... раньше это время накапливалось, суммировалось и руководство позволяло использовать это как личное время». Также вызывает сопротивление снисходительное отношение руководителя к подчиненным — «как с детьми», «он не всегда воспринимает всерьез, что мы говорим, а мы этот бизнес создали из ничего!» Таким образом, страдает профессиональная гордость сотрудников, которые считают себя специалистами высокого уровня. «Нам бы хотелось, чтобы наш руководитель демонстрировал готовность учиться — ведь он в этом бизнесе новый человек. Понятно, что он хочет утвердиться, но ведь не за счет других».

4. Сложилось мнение, что Савелий Иванович выполняет несвойственные ему обязанности: «Как руководитель всей компании он должен моделировать и развивать гостиничный бизнес, повседневное руководство осуществляет Мария Ивановна, хотя Савелий Иванович — хороший, крепкий хозяйственник: он все видит и замечает».

5. Предыдущего директора оценивают по-разному, однако многие отмечают, что при нем «правила игры были понятными».

6. Относительно генерального директора распространено мнение, что «он пытается все сделать слишком быстро. Поэтому и реакция со стороны людей такая». «Испытательный срок у генерального директора — 6 месяцев, посмотрим, что будет».

7. Общие собрания проводятся редко. Во-первых, учитывая сменный характер работы большинства сотрудников, всех одновременно собрать трудно; во-вторых, многие сотрудники считают, что собрания проходят малопродуктивно: генеральный выступает, преимущественно акцентируя

внимание на недостатках работы сотрудников, а затем все расходятся, рядовые сотрудники, в последнее время и руководители выступать не стремятся.

8. Все сотрудники связывают свою, по крайней мере ближайшую, карьеру с работой в данной компании. Коллектив объединен общим стилем работы и личными симпатиями. Это «семья», где люди могут обращаться за помощью, «родители» (руководители) готовы идти навстречу своим сотрудникам. Коллектив молодой, имеет опыт построения бизнеса практически с нуля, гордится своими достижениями. Роль «родителя» продолжает играть Дмитрий Константинович. Хотя формально владелец не участвует в текущем управлении компанией, без его участия не решается большинство важных вопросов, в частности кадровых. Сотрудникам импонирует его заботливое руководство. Многие старослужащие жалуются ему на новые порядки генерального директора.

9. Основные потребности сотрудников — безопасность, ясные требования со стороны руководства, возможность для проявления творческого подхода в личном общении с клиентами.

РАЗМЫШЛЕНИЕ ДМИТРИЯ КОНСТАНТИНОВИЧА

«Итак, прошло чуть больше трех месяцев, как он пригласил на должность генерального директора своего однокурсника, время подвести промежуточные итоги... но вопросов стало как будто больше, чем полученных ответов...»

Вчера вечером у него состоялось два сложных разговора с руководителями. Сначала, в 19.00, пришла Мария Ивановна и прямо заявила, что «новый» пытается ее выжить. Она устала выслушивать от него едкие высказывания, также ее возмутило, что Савелий на собрании стал объяснять ей, как надо правильно работать с клиентами. Уж в этом он совсем не разбирается, и его манера общения с сотрудниками, может быть, подходит для армии, но никак не для гостиницы, в которой самое главное — это психологическая атмосфера, которая полностью зависит от настроения персонала. Все опросы клиентов (правда, они проводились не систематически и выборочно) показали, что конкурентное преимущество гостиницы — домашняя теплая атмосфера. Люди просто боятся, энтузиазм работающих в сервисе улетучивается на глазах, и к чему это приведет, догадаться нетрудно. Он разрушает то, что создавалось с таким трудом всем коллективом. В итоге она заявила, что если Дмитрий Константинович не примет меры, то, во-первых, коллектив развалится, а во-вторых, она подаст заявление об уходе.

Следующей, в 20.00, пришла Инна Викторовна, главбух. Она молча положила заявление об уходе и покинула приемную. Перед тем как закрыть дверь, она сказала: «Я буду отчитываться только перед Вами».

Дмитрий Константинович оказался в сложной ситуации. С одной стороны, он все больше погружался в работу над новым проектом по реструктуризации крупного государственного предприятия и хотел меньше участвовать в текущем управлении, на чем также настаивал и Савелий. С

другой стороны, он видел подавленность ключевых сотрудников, вместе с которыми он начинал этот бизнес. В частных беседах некоторые из них даже не могли сдержать слезы, когда рассказывали о новом директоре вводимых им порядках. Также он вспомнил недавний разговор с одним старым знакомым, который регулярно останавливается в гостинице. Тот поделился впечатлениями, что уровень сервиса в гостинице снизился, и самое главное — персонал стал каким-то напряженным, исчезла неуловимая атмосфера изысканного сервиса, что так отличало «Лайнер» раньше. Надо делать... Разделить гостиницу и бизнес-центр — нецелесообразно, все равно должен координировать всю работу, слишком все друг на друге завязаны.

После этого он подумал об Инне Викторовне. Это очень полезный человек для компании. Однако создается впечатление, что она остановилась в своем развитии. Сам Дмитрий, постоянный участник различных семинаров и конференций, удивляется, что Инна не просит профинансировать ее обучение. Савелий объясняет, что это типичная ситуация для молодых девушек, которые быстро получают высокую позицию в компании и несут ответственность, на которую они не способны.

Также требуется прояснить отношения с Савелием. Он, безусловно, доверяет своему сокурснику, и ему импонирует его повседневная деятельность «по наведению порядка». Сегодня утром был очередной пример слабой работы гостиницы, о чем постоянно говорит Савелий. Девушка-администратор совершила ошибку при оформлении регистрации двум молодым людям — будучи загруженной подготовкой отчета к собранию, которое должно было начаться в 10.00, она не внесла прибывших в официальный журнал учета, а прибывшие оказались сотрудниками налоговой инспекции и выставили штраф на 30 тыс. руб. за это нарушение.

Однако порядок порядком, но не за счет же разрушения коллектива гостиницы! Да, для бизнес-центра Савелию удалось подобрать хороших работников, но там и деятельность простая — собирай аренду ежемесячно. И удастся ли найти сотрудников не хуже, если уйдут эти? Ситуация на рынке труда все ухудшается, все больше открывается новых компактных гостиниц, качественного персонала не хватает. Его также беспокоило, что Савелий все свое время и силы направил на бизнес-центр, а руководство гостиницы осуществлялось по «остаточному принципу». Да, он согласен, что бизнес-центр сегодня — это постоянный, гарантированный доход, но при правильной постановке дела гостиница может давать прибыль, в разы превосходящую прибыль бизнес-центра на тех же площадях. Прибыль, даже будущую, терять не хотелось... И теперь он стал думать о Марии Ивановне — она явный неформальный лидер и оппозиция Савелию, их натянутые отношения — «как кошка с собакой» — ни к чему хорошему это не приведет... и ее упрек Савелию, что у него нет стратегии развития гостиницы, справедлив, но у кого она есть? Да, непростая задача для владельца бизнеса...

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Существует ли проблема лидерства в организации?

2. Если да, то в чем она проявляется и каковы причины ее возникновения?

3. Как ситуация в компании выглядит, с точки зрения Инны Викторовны, Савелия Ивановича и Дмитрия Константиновича?

4. Как воспринимают ситуацию рядовые сотрудники?

5. Какие стили лидерства демонстрируют участники?

6. Кто ответственен за возникший кризис отношений между ключевыми сотрудниками?

7. Как бы вы описали ситуацию на основе концепций эмоционального интеллекта и ситуативного лидерства?

8. Можно ли определить, на каком этапе жизненного цикла находится компания и какие требования это предъявляет к стилю лидерства первых лиц?

9. Как вы прогнозируете дальнейшее развитие ситуации в компании? Какие варианты этого развития более вероятны?

10. Какие действия вы предприняли бы на месте Дмитрия Константиновича в стратегическом плане (3 года), в тактической перспективе (3 месяца), в ближайшее время? Как бы вы построили разговор с ключевыми руководителями на его месте?

Тема 10 Социальная психология напряженности и конфликтов

Вопросы:

1. Стресс-менеджмент
2. Процессы тайм-менеджмента
3. Планирование рабочего времени
4. Управление конфликтами
5. Типы конфликтов
6. Причины и факторы конфликтов
7. Методы модерации в групповой работ

Задания

1. *Инструкция:* прочитайте ситуацию. По методу «мозгового штурма» придумайте как можно больше способов разрешения конфликта. Затем выберите один, наиболее эффективный способ. Для выполнения задания разделитесь на группы по 3-4 человека

Ситуация № 1:

Представьте ситуацию. Ваши соседи, живущие этажом выше, нередко доставляют вам неудобства тем, что устраивают шумные гулянки, допоздна поют, танцуют, слушают музыку. Вам это надоело, и вы решаетесь как-то утихомирить соседей. Ваши действия.

Постарайтесь придумать как можно больше способов решения ситуации.

Ситуация № 2:

Представьте ситуацию. Вы работаете в офисе. Уходя на время со своего рабочего места, вы уже не в первый раз обнаруживаете, что кто-то

обедает на нашем столе: видны следы от кофе, крошки. Вам это не нравится. Вы хотели бы пресечь такие действия.

Как вы будете разрешать создавшуюся ситуацию?

Ситуация № 3:

Представьте ситуацию, в которой муж и жена решают проблему приближающего отпуска. Причём их позиции по этому вопросу расходятся: муж предлагает поехать к родственникам в деревню, а жена хочет провести отпуск с комфортом у моря.

Разработайте возможные варианты решения проблемы.

Ситуация № 4:

Вы собираетесь к подруге на день рождения. Мама вас не отпускает, упрекая в легкомыслии «тебе бы только гулять» и в отсутствии помощи по хозяйству.

Как вы будете разрешать создавшуюся ситуацию?

Ситуация № 5:

Молодая семья, женаты 3 года. Оба супруга работают. Муж считает, что пора рожать ребёнка. Жена считает, что сначала нужно сделать карьеру, ведь родив ребёнка, она не будет иметь возможность карьерного роста. В семье возникают разногласия.

Как разрешить ситуацию? Разработайте возможные способы решения проблемы.

Ситуация № 6:

Представьте ситуацию. Вы купили в магазине шкатулку, в тот же вечер у неё сломался замок. На следующий день вы приходите в магазин, и продавец сообщает, что на декоративные товары гарантии нет, и вам ничем не могут помочь.

Как вы будете разрешать создавшуюся ситуацию?

Ситуация № 7:

Юноша и девушка встречаются около года и намерены пожениться. Юноша из обеспеченной семьи, девушка - из неполной семьи, мама работает на фабрике. Родители юноши категорически против свадьбы.

Как разрешить ситуацию? Разработайте возможные способы решения проблемы.

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине
«Теория организации»**

Раздел 1 Теория организации и ее место в системе научных знаний

Тема 1 Развитие организационно-управленческой мысли

Вопросы к семинарскому занятию:

1. Место теории организации в системе научных знаний.
2. Связь учебного курса «Теория организации» с другими научными дисциплинами.
3. Основные этапы развития науки об организации.
4. Сущность и содержание категории «организация».
5. Эволюционное развитие теории организации как науки и практики
6. Основополагающие идеи теории организации

Задания в тестовой форме

1. Кто из данных представителей является основателем общей теории организации?

- а. М. Вебер
- б. Т. Парсонс
- в. А. Богданов

2. Какому понятию соответствует определение: «целое, образованное согласованием, взаимоподчинением составляющих его частей, элементов»?

- а. система
- б. устойчивость
- в. структура

3. Что значит описать систему?

- а. перечислить входящие в систему элементы
- б. определить уровни иерархии системы
- в. определить функцию системы, сформулировать цель, определить совокупность альтернатив ее функционирования

4. Какой устойчивостью обладают открытые системы?

- а. системной
- б. динамической
- в. статической

5. Каковы основные части системы?

- а. вход, взаимодействие, выход
- б. вход, процесс, выход
- в. онтогенез, операция, выход

6. Основатель русского направления теории организации

- а. Керженцев
- б. Мильнер
- в. Богданов

7. Сознательно координируемое социальное образование

- а. институт
- б. организация
- в. система

8. Случай, когда системы не имеют входов и выходов во внешнюю среду

- а. закрытая система
- б. функциональная система
- в. открытая система

9. Множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность

- а. система
- б. организация
- в. структура

10. Простейшая неделимая часть системы – это

- а. элемент
- б. материя
- в. структура

Тема 2 Формирование научных взглядов на возникновение организации

Задания в тестовой форме

1 вопрос

Основателем школы социальных систем является

Выберите один ответ:

- Э. Петерсен
- Ч. Барнард
- П. Дракер
- Д.К. Миллер

2 вопрос

«Салическая правда» — кодекс права, относящийся к ...

Выберите один ответ:

- Остготскому королевству
- Византии
- Франкскому королевству
- Древнему Риму

3 вопрос

Возникновение какого направления развития управленческой мысли связывают с именем американского социолога Э.Мэйо?

Выберите один ответ:

- Школа человеческих отношений.
- Административная школа
- Школа научного менеджмента
- Эмпирическая школа

4 вопрос

Применение научных методов в управленческой практике, проведение управленческих экспериментов впервые осуществлено:

Выберите один ответ:

- А.Файодем
- Х.Эмерсоном
- Ф.Тейлором
- Ч.Бэббиджем

5 вопрос

Первая на Руси предпринимательская организация — Иванская купеческая корпорация — упомянутая в документах XIII в. была создана в ...

Выберите один ответ:

- Пскове
- Новгороде
- Твери
- Москве

6 вопрос

В трудах какого экономиста XIX – начала XX вв. впервые высказана мысль о контроле как системе?

Выберите один ответ:

- Э. де Лавелье
- Л.Лафлин
- Р.Боукер
- Дж.Милль

7 вопрос

Первое сочинение на Руси, целиком посвященное управлению частным хозяйством – это ...

Выберите один ответ:

- Двинская уставная грамота
- «Русская Правда»
- «Поучения» Владимира Мономаха
- «Домострой»

8 вопрос

Философские трактаты «Мэнцзы», «Моцзы» «Чжоули», являющиеся источниками управленческой мысли XIV—VI вв. до н.э., созданы в ...

Выберите один ответ:

- Индии
- Китае
- Японии
- Корее

9 вопрос

Автором идей о социальных факторах в управлении, приведшие к возникновению школы человеческих отношений, являлся:

Выберите один ответ:

- М.Фоллетт
- А.Файоль
- Ф.Ретлисбергер
- Ф.Тейлор

10 вопрос

Переписка царя Хаммурапи с его чиновниками дает представление о системе административного управления в ...

Выберите один ответ:

Древнем Египте

Ассирийском царстве

Древнем Иране

Вавилонии

11 вопрос

В Киевском государстве управитель княжеским двором (или княжеским землевладельческим хозяйством) назывался:

Выберите один ответ:

дворский

казначей

ключник

тиун

12 вопрос

Экономическая политика С.Ю.Витте выражалась

Выберите один ответ:

всё перечисленное верно

в развитии хозяйственной свободы и конкуренции

во внедрении либерально-буржуазного опыта передовых западных европейских стран и США

в усилении государственного вмешательства в хозяйственную жизнь страны

13 вопрос

Д.Локк в XVIII в. сформулировал

Выберите один ответ:

принципы анализа частной собственности

учение о государстве как союзе людей под юридическими нормами

учение об общественном договоре

метод классической политической экономии

14 вопрос

Важнейшим источником, по которому можно судить об управленческих взглядах каноников, является

Выберите один ответ:

«Саксонский капитулярий»

«Капитулярий о поместьях»

«Салическая правда»

«Свод канонического права»

15 вопрос

Вопросы формирования частного рабовладельческого хозяйства и управления им находились в центре управленческой мысли

Выберите один ответ:

Древней Индии

Древнего Рима

Древней Греции

Древнего Китая

16 вопрос

Кто из экономистов XVIII — XIX вв. сформулировал 3 важнейших качества менеджера: «порядок, экономия и внимание»

Выберите один ответ:

Дж.Милль

С.Ньюмен

А.Маршалл

А.Смит

Практическое задание

Заполните таблицу, отражающую основные отличия классической, неоклассической и современной теории организации.

Таблица 1. Основные отличия классической, неоклассической и современной теории организации

Положение	Теории организации		
	Классическая	Неоклассическая	Современная
1. Отличительные особенности			
2. Цель организации			
3. Роль высшего руководства			
4. Роль работников			
5. Влияние на развитие организации			

Раздел 2 Социальные организации

Тема 3 Понятие и виды социальных организаций

Задания

1. Дайте определения понятия «система». Можно ли рассматривать общество как систему? Что такое «социальная система»?

2. Какие подсистемы в обществе как системе можно выделить? Охарактеризуйте их.

3. Назовите элементы социальной подсистемы.

4. Охарактеризуйте общество как целостное, динамично развивающееся, системное образование.

5. Назовите основные компоненты структуры общества.

6. Чем близки понятия «общество» и «страна» и чем они различаются?

7. Расскажите о модели социальной системы, предложенной Т. Парсонсом.

Подкрепите ответ схематичным изображением модели.

8. Что положено в основу типологии обществ К. Маркса?

9. Кто предложил делить общества на традиционные (военные) и индустриальные (промышленные)?

10. Расскажите о современной типологии обществ, принятой в социологии.

11. Какие законы развития общества Вы знаете?

12. Как взаимосвязаны культура и общество?

13. В чём своеобразие социологического изучения культуры?

14. Как взаимодействуют общество, культура и природа?

Работа с текстом:

1. Прочитайте и проанализируйте отрывок из произведения Э. Тоффлера «Третья волна»*. Ответьте на вопросы в конце текста.

**Очередная волна, как ее описывает Э. Тоффлер, является грандиозным поворотом истории, величайшей трансформацией, всесторонним преобразованием всех форм социального и индивидуального бытия. Рассматривая историю как непрерывное волновое движение, Э. Тоффлер анализирует особенности грядущего мира, экономической основой которого станут, по его мнению, электроника и ЭВМ, космическое производство, использование глубин океана и биоиндустрия. Это и есть Третья волна, которая придёт на смену аграрной (Первая волна) и промышленной (Вторая волна).*

«<...> Вплоть до 1650-1750 гг. мы можем говорить о Первой мировой волне. Несмотря на то что в сельскохозяйственной цивилизации были отдельные вкрапления примитивных культур, а также намёков на индустриальное будущее, в целом она преобладала на всей планете, и казалось, что так будет во веки веков. Таким был мир, в котором произошел взрыв индустриальной революции, запустивший Вторую волну и породивший странную, могущественную и лихорадочно активную контрцивилизацию. Индустриализм – нечто большее, чем дымящие трубы и поточные линии. Это богатая многосторонняя социальная система, касавшаяся любого аспекта человеческой жизни и нападавшая на любое проявление прошлого, связанного с Первой волной. <...> Она принесла с собой типовые здания и металлический стул с кожаным сиденьем, сидячие забастовки, витаминные таблетки и увеличила продолжительность нашей жизни. Она сделала универсальными наручные часы и избирательные урны. Еще более важно то, что она связала все это вместе, "собрала" отдельные компоненты, как собирают машину для того, чтобы создать самую могучую, сплоченную и экспансионистскую социальную систему, равной которой мир еще не знал: цивилизацию Второй волны. <...> Третья волна придёт не как одна климатическая перемена, но как последовательность тысячи нововведений и столкновений на многих уровнях во многих местах в течение десятилетий. Это не исключает вероятности сопутствующего насилия. Переход от цивилизации Первой волны к цивилизации Второй волны был одной из самых кровавых драм с войнами, голодом, вынужденными миграциями, государственными переворотами и бедствиями. Сейчас ставки намного выше, времени меньше, ускорение идет быстрее, опасности еще больше. Многое зависит от гибкости и проницательности сегодняшних элит и суперэлит. Если эти группы окажутся недалекими, лишенными воображения и напуганными, подобно многим правящим группам прошлого, они будут жестко сопротивляться Третьей волне и тем самым увеличивать риск насилия и своей гибели. <...>

Многие из нас знают или чувствуют, в каком опасном мире мы живем. Мы знаем, что социальная нестабильность и политическая неуверенность могут дать выход диким энергиям. Мы знаем, что значит война и экономический катаклизм, и помним, как часто тоталитаризм возникал из благородных намерений и социального разрушения. <...> Обстоятельства в разных странах различны, но никогда в истории не было так много достаточно образованных людей, сообща вооруженных столь невероятным спектром знаний. Никогда не было такого уровня изобилия, может, ненадежного, но достаточного, чтобы дать столь многим время и энергию для гражданских забот и действий. Никогда столь многие не имели возможности путешествовать, общаться и изучать другие культуры. Кроме того, никогда столь многие не имели такой гарантии, что необходимые перемены, хотя и глубокие, пройдут мирно. <...> Для избежания насильственной реконструкции мы сейчас должны начать сосредоточиваться на проблеме структурного

политического морального износа во всем мире. И мы должны поставить эту проблему не только перед экспертами, специалистами в области конституции, юристами и политиками, но и перед общественностью – гражданскими организациями, торговыми союзами, церквями, женскими группами, этническими и расовыми меньшинствами, учеными, домохозяйками и бизнесменами.

В качестве первого шага мы должны начать самые широкие общественные дебаты о необходимости новой политической системы, настроенной на нужды цивилизации Третьей волны. Нам нужны конференции, телепередачи, конкурсы, деловые игры, тренировочные конституционные конвенции, чтобы создать более широкий спектр воображаемых предложений политической перестройки, чтобы дать волю потоку свежих идей. Нам следует быть готовыми использовать самые передовые из доступных нам инструментов – от спутников и компьютеров до видеодисков и интерактивного телевидения. <...> Мы должны начать с себя, научиться не закрывать свои умы для нового, удивительного, кажущегося радикальным. <...> Это означает борьбу за свободу слова – право людей выражать свои мысли, даже еретические.

Кроме того, это означает начало процесса реконструкции сейчас, до того как дальнейший распад существующих политических систем пошлет силы тирании маршировать по улицам и сделает невозможным мирный переход к Демократии Двадцать Первого Века. Если мы начнем сейчас, мы и наши дети сможем принять участие в волнующей перестройке не только наших устаревших политических структур, но и самой цивилизации.

Как поколению первых революционеров, нам досталась судьба творить.»

Вопросы:

1. Какие события в Европе, по мнению Э. Тоффлера, стали началом «Второй мировой волны»? Что подразумевает автор под «волнами»?
2. Чем характеризовалась «Первая мировая волна»? С обществом какого типа её можно сопоставить?
3. С обществом какого типа можно сопоставить «Вторую мировую волну»?
4. С обществом какого типа можно сопоставить «Третью мировую волну»?
5. Какие политические изменения ожидают общество в период «Третьей волны»?
6. Как Э. Тоффлер предлагает готовиться к приходу «Третьей волны»? Каких потрясений это поможет избежать?

Раздел 3 Организация и управление

Тема 4 Внутренняя среда организации. Факторы, влияющие на формирование организационной структуры

Контрольные вопросы

1. Сущность и элементарные процессы преобразования систем.
2. Дифференциация и интеграция.
3. Процессы самоорганизация.
4. Внешняя и внутренняя среда организации.
5. Содержание и элементы процесса организации.

Задания в тестовой форме

1. *Что не относится к результатам интеграции?*
 - a. выравнивание (усреднение) качественной определенности систем, входящих в интеграцию
 - б. повышение эффективности системы
 - в. увеличение масштабов системы
2. *Чем характеризуется такой тип соединения, как коллизия?*

а. несущественное преобразование каждой из входящей в соединение частей без появления новых свойств образованной из частей системы, отличных от свойств ее частей
б. вновь образованная совокупность сохраняет в основном качественную определенность составляющих ее частей, но приобретает новые свойства

в. соединение двух или нескольких частей, приводящее к полному их преобразованию (потеря их качественной определенности) и созданию новой системы, по своим свойствам отличной от свойств составляющих ее частей

3. *Какие процессы из нижеперечисленных относятся к элементарным процессам структурных преобразований?*

а. конъюнкция

б. ассимиляция

в. дизъюнкция

4. *Выделите структурный принцип А. Файоля*

а. единство цели и руководства

б. стабильность

в. справедливость

5. *К какой из перечисленных классификаций относят корпоративные и индивидуалистические организации?*

а. классификация по взаимодействию с внешней средой

б. классификация по взаимодействию с человеком

в. классификация по взаимодействию подразделений

6. *Процесс направленный на сохранение целостности системы, упрочения ее связей соподчинения частей?*

а. интеграция

б. адаптация

в. дифференциация

7. *В каком подходе в теории организации основное влияние сосредотачивается на анализе связей фирмы со средой, в которой она действует и с источниками ресурсов*

а. структурный

б. динамический

в. статический

8. *Возрастание различий и несоответствий между частями целого*

а. дифференциация

б. параллелизм

в. развитие

9. *К формам интеграции не относится система*

а. динамическая

б. механическая

в. статическая

10. *Внешняя среда характеризуется*

а. сложностью

б. неопределенностью

в. неподвижностью

Практические ситуации и задачи

№ 1

К кадровым ошибкам в российской практике в организациях в основном относятся:

- отсутствие социализации работника при начале трудовой деятельности в новой организации (работник при трудоустройстве не находит точек соприкосновения с коллегами);

- отсутствие повышения по службе в маленьких организациях;

- личные предпочтения руководства, в результате чего работник не отождествляет себя с интересами организации;
- административные наказания подавляющие инициативу работника;
- отсутствие коммуникаций, связей с руководством, корпоративного духа, не получение ответов на свои вопросы;
- отсутствие мотивации, что делает невыгодным для работника качественное проявление себя в труде.

Вопросы:

1. Как вы считаете, какие еще классические ошибки и недоработки существуют в практики управления персоналом применительно к России?
2. Какие нововведения в управлении кадрами могли бы внедрить вы, если бы были назначены менеджером по кадрам в российской организации?
3. Какой главный принцип управления организацией в России и за рубежом?

№ 2

В российской практике бизнеса в последнее время стали использовать западные заимствования, в виде нововведений при мотивации труда, для того чтобы конечный труд работника был более эффективным и плодотворным. Среди предлагаемых инноваций - льготный или гибкий график работы, устанавливающийся для работника непосредственно.

Этот вид мотивации используется не на всех организациях. Часы работы работники могут выбирать себе сами и по своему усмотрению. Оплата так же идет почасовая, кто-то трудится 4 часа в день кто-то устанавливает конкретное время (например с 9.00 до 15.00 или с 13.00 до 20.00). Возможно применение стиля японского менеджмента. Когда работник может сделать работу которую ему поручили за более короткое время и уйти домой. Можно работать дома, если это позволяет задание которое нужно исполнить. Где-то можно выбрать смену и выходные. Также можно использовать в организациях вахтенный метод только в виде дней (три дня работник работает, три дня выходные) и т.д.

Многие организации в настоящее время дают возможность подработать студентам в удобное для них время. Существуют так же ночные смены.

Гибкие графики работы снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, производительность труда повышается.

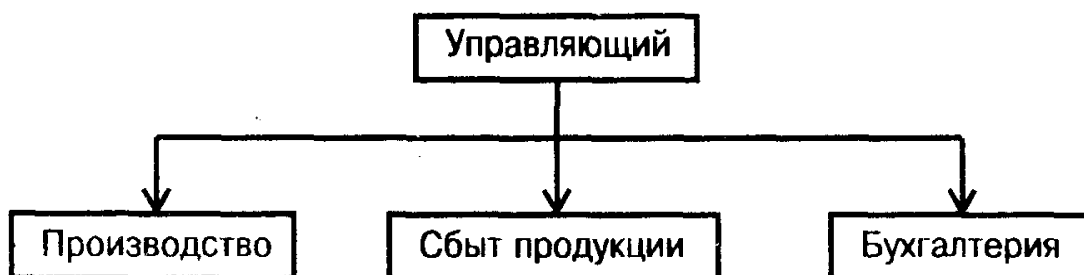
Вопросы:

- 1.Руководство организации вдруг предложило бы вам гибкий график работы, чтобы вы выбрали и почему?
2. Как вы полагаете нужно ли руководству организации предоставлять льготной режим работы?
3. Если бы вы были руководителем, то каким образом бы организовали контроль за качеством и результатами труда своих работников?

Тема 5 Внутренняя среда организации. Организационная структура

Задание 1.

Перед вами функциональная структура организации:



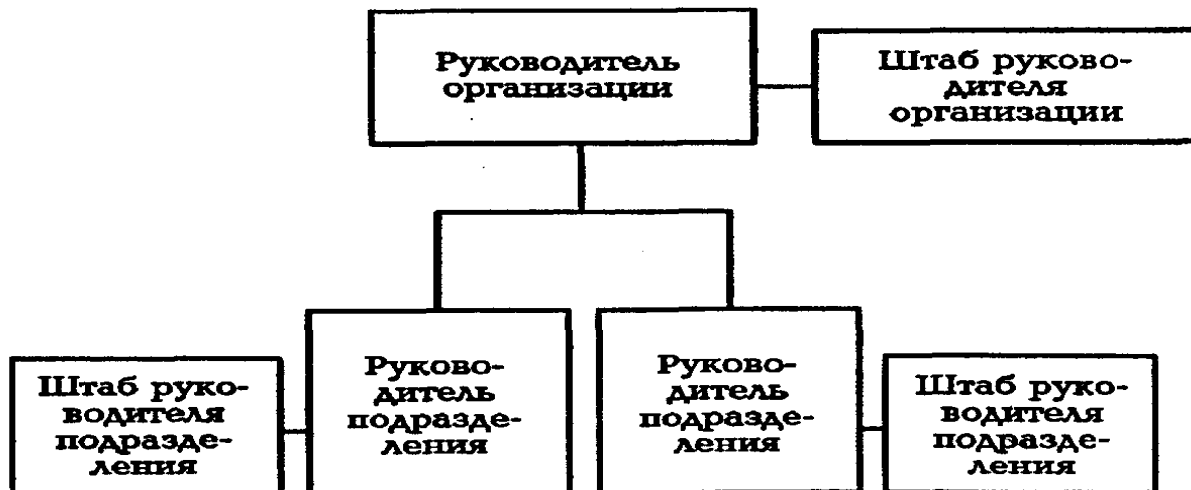
Особенности функциональной структуры: централизация, малочисленность персонала, небогатый ассортимент продукции, концентрация в одном месте.

Задание:

На основании изученного вами материала по курсу «Теория организации» оцените преимущества и недостатки данной схемы.

Задание 2.

Перед вами линейно-штабная структура организации:

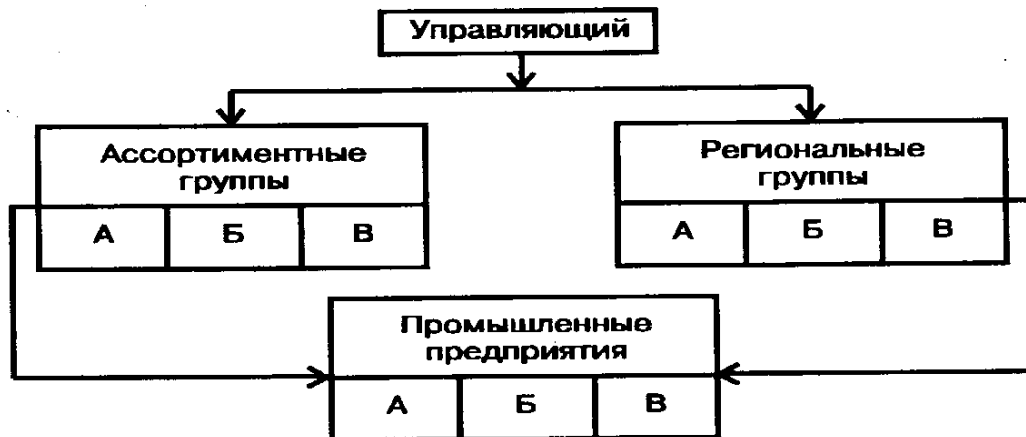


Особенности линейно-штабной структуры: обычно такая структура присуща филиалам крупных фирм: есть потребность в специалистах-управленцах.

Задание: На основании изученного вами материала по курсу «Теория организации» оцените преимущества и недостатки данной схемы.

Задание 3.

Перед вами матричная структура организации:



Особенности двойного подчинения в организации (каждая организация имеет начальника в ассортиментной группе и начальника в региональной группе). Такую структуру могут иметь и крупные, и средние компании.

Задание: На основании изученного вами материала по курсу «Теория организации» оцените преимущества и недостатки данной схемы.

Тема 6 Рационализация и проектирование организационных систем

Вопросы для контроля

1. Проектирование организационных структур.
2. Подходы к проектированию организационных структур.
3. Этапы организационного проектирования.
4. Оценка изменений организационной структуры.

5. Факторы проектирования организаций: внешняя среда, технология работы, стратегический выбор руководства.
6. Характеристика переменных компонент факторов проектирования организации.
7. Методы организационного проектирования.

Задания в тестовой форме

1. Какой тип организационных структур больше всего соответствует стабильным внешним условиям.
 - а. органический
 - б. механистический
 - в. патологический
2. Укажите требования, предъявляемые к современным организационным структурам
 - а. перманентная реорганизация
 - б. эффективность с точки зрения бизнеса: «все хорошо, что хорошо для данного бизнеса»
 - в. профилактика «окостенения» структур
3. Какие методы относятся к методам проектирования организационных структур?
 - а. аналитический
 - б. организационно-экономический
 - в. нормативно-функциональный
4. По каким показателям в первую очередь необходимо оценивать изменения организационной структуры?
 - а. рост прибыли
 - б. сокращение численности персонала
 - в. повышение уровня технической оснащенности организации
5. При каких из организационных структур управления нарушается принцип единоначалия?
 - а. линейно-штабная
 - б. дивизиональная
 - в. функциональная
6. Что является недостатком функциональной структуры управления?
 - а. уменьшение потребности в специалистах широкого профиля
 - б. трудности координации между функциональными подразделениями
 - в. высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение функций (повышение профессионализма)
7. Какая организационная структура относится к бюрократическому типу организационных структур?
 - а. бригадная
 - б. матричная
 - в. функциональная
8. Что является недостатком линейно-функциональной структуры?
 - а. отсутствие тесных связей и взаимодействия на горизонтальном уровне между структурными подразделениями
 - б. более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников
 - в. освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем
9. Какой тип организации характеризуется наличием неформальных объединений людей, направленных на решение постоянно возникающих новых проблем и создаваемых на временной основе?

- а. линейно-функциональный
- б. матричный
- в. адхократический

10. Какая организационная структура реализует принципы едино-началия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними?

- а. линейная
- б. линейно-функциональная
- в. матричная

Практические ситуации и задачи

Задание 1

Если бы Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга, то: «Какую организационную структуру службы маркетинга Вы предложите и почему?» Пример предложения ниже предприятия.

Предприятие 1. Предприятие занимается производством упаковочной тары, которую покупают не только в городе и области, но и в соседних регионах. В течение шести лет предприятие не предполагает изменять номенклатуру выпускаемой продукции и прогнозирует оставить все так же. Продукция предприятия имеет красочный дизайн и представляет хорошее качество.

Предприятие 2. Предприятие выпускает большой ассортимент чулочно-носочных изделий, а также салфетки и носовые платочки. Через полтора года предполагается запустить новую линию по производству бесшовного белья.

Предприятие 3. Предприятие производит молочную продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основными потребителями этой продукции являются жители города. Основная стратегия предприятия – расширение рынка сбыта, поддержание качества выпускаемой продукции, закупка дополнительного сырья у населения.

Задание 2

Какую организационную структуру можно предложить и почему, для следующих предприятий и организаций и объясните почему:

- пенсионный фонд
- Дворец пионеров и школьников

Раздел 4 Основополагающие законы организации

Тема 7 Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях организации

Задания:

1. Приведите примеры моральных и аморальных зависимостей в управлении.
2. Приведите примеры зависимостей в студенческих группах.

Вопросы:

1. Какие составляющие имеет управленческий процесс в организации?
2. В чем заключаются особенности управленческого процесса?
3. Что понимается под зависимостью в управлении?
4. Приведите примеры объективных и субъективных зависимостей.
5. Дайте общее определение термина «закон» в управленческих дисциплинах.
6. Чем отличаются законы организации от законов для организации?
7. Какую роль играют законы в теории организации?

Практико-ориентированные задания

Задание 1

Действие какого из законов организации наблюдается в данной ситуации?

В 1897 г. на северо-западе Канады, в бассейне р. Клондайк был обнаружен золотоносный участок. События, последовавшие за этим открытием, получили название «золотой лихорадки» и продолжались до 1963 г. Данная ситуация характеризовалась необыкновенным энтузиазмом и работоспособностью старателей, строителей, дорожников и работников других специальностей.

Задание 2

Зная закон самосохранения, определите потенциал созидания и потенциал разрушения в каждом конкретном случае и возможные пути выхода из сложившихся ситуаций.

■ Компания «Монолит» имеет имущественный комплекс стоимостью 10 млн. руб., включающий стоимость оборудования, инструмента, аренды производственных помещений и др. В ходе своей деятельности компании потребовался кредит в коммерческом банке «Огни Москвы» в размере 8 млн. руб. под 30% годовых. Стоит ли компании в данном случае соглашаться на условия кредита?

■ Продовольственный магазин «Корвет» был зарегистрирован в 1984 г. как товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО). Согласно ст. 6 Федерального закона «О введении в действие первой части Гражданского кодекса Российской Федерации» от 21 октября 1994 г. все ТОО должны пройти перерегистрацию и изменить правовую форму на общество с ограниченной ответственностью (ООО) или ОАО, ЗАО и др.

■ Автошкола «Водитель» имеет 10 машин и 18 инструкторов по вождению на 100 учащихся. В текущем наборе удалось привлечь для обучения только 60 слушателей из запланированных 200. Общая сумма оплаты за процесс обучения значительно меньше, чем сумма затрат на процесс обучения со стороны школы.

Задание 3

Незнание какого закона организации приводит к данным ситуациям? Как их можно было бы избежать?

Персонал компании для поддержания ее устойчивого положения собирает всю возможную информацию о конкурентах, рынках сбыта и прочем, не всегда заботясь об ее упорядоченности, систематизации и объеме. Обычно в компании хранятся рекламные листки, ксерокопии каких-либо «важных» сообщений, досье на каких-то лиц или компании, текстовые файлы в компьютерах о прошедших или предстоящих событиях, нередко в нескольких экземплярах. Немалая часть этих данных является информационным «мусором». Компания тратит большие деньги на содержание явной и неявной службы информационной разведки для увеличения достоверности и ценности получаемой информации, так как конкуренты могут подбросить недостоверную информацию. Иногда компания выходит на сомнительные источники якобы «очень ценной» информации, многие из этих источников носят криминальный характер. Иногда в компании собирается много информации «на всякий случай». Руководителю кажется, что он тем самым создает для себя и своей фирмы зону безопасного предпринимательства, хотя на это может уйти много финансовых и материальных ресурсов. Так, некоторые венчурные компании США при стоимости разработок менее 10 тыс. дол. не тратят деньги на поиск информации о возможных аналогах, а сами создают новые проекты. Таким образом, в результате бессистемной, но естественной гонки за информацией компания может понести серьезные убытки.

Задание 4

Незнание какого закона организации подчиненными привело к созданию этой ситуации? Что следовало бы предпринять руководителю во избежание появления данной проблемы?

■ Мастерская по ремонту антикварной мебели «Кварт» специализируется также и на восстановлении старых пианино и роялей. В компании работают 24 человека, в их числе 6 столяров и 5 настройщиков. Директор на основании общей, но

еще слабой тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил постепенно осваивать новые виды услуг. Он заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых скрипок, условился с двумя специалистами по восстановлению скрипок, что они перейдут к нему на работу из другой мастерской также через год. Директор оказался прав, через 4—5 месяцев количество заказов уменьшилось на 20%, и заработная плата работников стала постепенно сокращаться. Несоответствие между возможностями мастерской и количеством заказов вызвало у работников настороженное отношение к директору из-за его якобы бездействия, появилось желание что-то предпринять самостоятельно. Они стали принимать заказы на восстановление других антикварных инструментов, в том числе и скрипок. Но отсутствие навыков и опыта работы негативно сказывалось на качестве работ. Когда по плану директора в компанию пришли опытные специалисты и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была подорвана.

Задания в тестовой форме

1. *Какой закон гласит, что: «каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы, находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении»?*

- а. закон развития
- б. закон композиции-пропорциональности
- в. закон синергии

2. *В чем проявляется сущность закона синергии?*

- а. отражает соотношение различных частей организации
- б. возможности организации как единого целого превышают сумму потенциалов ее отдельных частей
- в. он имеет два противоречивых начала: стабильность и развитие

3. *Какому закону соответствует следующее определение: «всякая система стремится измениться таким образом, чтобы свести к минимуму эффект внешнего воздействия, сохраняя при этом свою качественную определенность»?*

- а. закон относительных сопротивлений
- б. закон самосохранения
- в. закон равновесия

4. *Какому закону соответствует следующее определение: «каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла»?*

- а. закон самосохранения
- б. закон развития
- в. закон синергии

5. *Какой закон функционирования организации гласит: для любой организации существует набор таких элементов при котором ее потенциал будет существенно больше, либо существенно меньше суммы потенциалов ее элементов:*

- а. закон онтогенеза
 - б. закон синергии
 - в. закон композиции и пропорциональности
6. *Основной закон с точки зрения общей теории организации*

- а. онтогенеза
- б. синергии
- в. развития

7. *Дайте определение закона самосохранения*

- а. любая система сознательно или стихийно стремится к сохранению своей качественной определенности
- б. каждая система постоянно стремится к сохранению количественной и качественной определенности

в. все системы стремятся к самосохранению

8. Развитие – это

а. непрерывные изменения системы

б. постоянные условия существования

в. самоорганизация

9. Один из этапов биологической организации на протяжении своей жизни

а. глубинные изменения

б. зрелость

в. внешние условия

10. К чему приводит неупорядоченная информация под конкретные задачи

а. хаос

б. дезинформация

в. избыток информации

Раздел 5 Принципы организации

Тема 8 Классификация принципов организации

Задания

В современных условиях в стране все больше внимания уделяется развитию работников, в частности их профессионального потенциала работников (повышению их квалификации), организационной культуре, контролем за качеством продукции и услуг, работу и конкурентоспособность предприятия в целом. Службы управления персоналом или кадровые службы руководствуются следующими принципами:

- проявлять терпимость к вновь поступившим сотрудникам и ценить и правильно расставлять кадры, так же премировать за высокой производительности труда;
- поддерживать коммуникабельность и корпоративный дух в коллективе;
- нести ответственность за обучение персонала;
- правильно расставлять кадры и поощрять инициативу работника;
- стимулировать принятие на себя ответственности в сложных ситуациях;
- предоставлять (в зависимости от работы) каждому работнику время для реализации его индивидуальных способностей;
- обеспечить справедливую оплату труда;
- мотивировать работников за деятельность в течении года, стаж, достижение поставленных целей, творческие начинания и инициативность.

Вопросы:

1. Какие принципы в управлении персоналом могут повысить эффективность и точность работы сотрудников и почему?
2. Соответствуют ли выше упомянутые принципы особенностям российского менталитета ?
3. Сравните управленческие аспекты организацией 90-х, 2000 годов и в настоящее время.

Тема 9 Рационализация организационной деятельности

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и сущность принципов рационализации.
2. Основные направления рационализации производства.
3. Повышение качества управленческого и исполнительского труда.
4. Влияние новых информационных технологий на процессы рационализации организационной деятельности.

Доклады

1. Рационализация в современных условиях.

2. Влияние новых коммуникационных технологий на рационализацию организационной деятельности.
3. Влияние электронной коммерции на условия выполнения финансовых транзакций.
4. Переход отечественных предприятий к рациональным методам ведения бизнеса в сети. Факторы сдерживания.

Раздел 6 Корпоративная культура

Тема 10 Корпоративная и организационная и культура

Вопросы для обсуждения

1. Общие понятия организационной культуры и ее составляющие
2. Система ценностей и приоритеты организации
3. Влияние факторов внешней и внутренней среды на организационную культуру
4. Типологии организационных культур
5. Организационная культура личности
6. Изменения (нововведения) в организации
7. Роль лидера в создании сильной культуры.
8. Командообразование и его роль в формировании сильной культуры.

Задания в тестовой форме

1. Организационная культура - это (выбрать наиболее полное определение):
 - 1) набор поддерживаемых всеми членами организации установок, ценностей, представлений, которые направляют поведение членов данной организации;
 - 2) разделяемые членами организации философия, идеология, ценности, нормы;
 - 3) базовый набор представлений, взглядов и внутренних правил организации;
 - 4) система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками фирмы;
 - 5) нет правильного варианта ответа.
2. Какое из этих свойств организационной культуры предполагает ранжирование ценностей?
 - 1) общность;
 - 2) объективность;
 - 3) иерархичность и приоритетность;
 - 4) системность;
 - 5) нет правильного варианта ответа.
3. Какая из видов организационных культур будет иметь целью влияние на конечный результат?
 - 1) клан;
 - 2) бюрократия;
 - 3) рынок;
 - 4) адхократия;
 - 5) нет правильного варианта ответа.
4. Понятие организационная культура означает:
 - 1) этика менеджмента;
 - 2) набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми члена организации;
 - 3) важный элемент условий труда, определяющий индивидуальное и групповое поведение в организации;
 - 4) культура поведения работников в организации;
 - 5) нет правильного варианта ответа.
5. Какие мероприятия могут привести к стабилизации ситуации с организационной

культурой:

- 1) корректировка стиля управления;
- 2) организация внутрифирменных командообразующих мероприятий;
- 3) разработка и внедрение регламентов, норм, процедур, способствующих корректировке организационной культуры;

4) выявление и формирование ценностей в соответствии с целями организации, работа по их разъяснению и поддержанию;

5) нет правильного варианта ответа.

6. Чем поддерживается организационная культура:

- 1) способом реагирования на критические ситуации;
- 2) критериями мотивации и кадровой работы;
- 3) соблюдением ритуалов, обрядов и традиций;
- 4) обучением персонала;
- 5) нет правильного варианта ответа.

7. Доминирующая культура организации — это:

1) культура, которая развивается в каждом подразделении, вертикального и горизонтального;

2) основные ценности организации, которые принимаются большинством членов организации;

3) культура рабочей или управленческой команды;

4) культура конкуренции и борьбы (за господство на рынке);

5) нет правильного варианта ответа.

8. Каким образом организационная культура влияет на эффективность организации?

1) эффективность требует соответствия стратегии и организационной культуры организации;

2) эффективность требует, чтобы организационная культура и технологии были приведены в соответствие;

3) эффективность требует строго соблюдения принципов организационной культуры;

4) эффективность требует, чтобы в организации было больше разнообразных субкультур;

5) нет правильного варианта ответа.

9. Организационная культура является стимулом:

- 1) моральным;
- 2) материальным;
- 3) социальным;
- 4) творческим;
- 5) креативным.

10. Корпоративная культура – это:

1) культура корпорации по сравнению с другими социальными институтами;

2) система ценностей организации в целом;

3) процесс перенесения ценностей менеджмента на общество в целом;

4) система ценностей ТОО – менеджмента;

5) нет правильного варианта ответа.

11. Важнейшая функция корпоративной культуры – это:

1) контроль над персоналом;

2) формирование благоприятного психологического климата;

3) воспитание персонала;

4) поддержание самоидентичности и своеобразия организации;

5) нет правильного варианта ответа.

12. Корпоративная культура основана на:

- 1) правилах, определяемых руководством организации;
- 2) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
- 3) кодексе корпоративной этики;
- 4) общепринятых нормах поведения;
- 5) нет правильного варианта ответа.

13. Американский ученый У. Нойман знаменит тем, что:

- 1) определил тип организационной культуры на основе верований и ценностных ориентаций;
- 2) провел сравнительный анализ американской, японской и арабской организационных культур;
- 3) предложил выделять три типологии культуры организации: рыночную, бюрократическую, клановую;
- 4) предложил рассматривать три типа культур: моноактивную, полиактивную и реактивную;
- 5) нет правильного варианта ответа.

14. Каким образом должна измениться организационная культура при уменьшении масштаба контроля в организации?

- 1) она станет более бюрократичной;
- 2) она станет более иерархичной;
- 3) она станет более демократичной;
- 4) масштаб контроля никак не повлияет на организационную культуру;
- 5) нет правильного варианта ответа.

15. Какая из характеристик организационной культуры отражает степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации?

- 1) управление конфликтами;
- 2) индивидуальная автономность;
- 3) управленческое обеспечение;
- 4) стимулирование;
- 5) аккумулярование.

Кейс. "Исследование организационной культуры в дочерних компаниях холдинга Х"

Описание кейса.

Специалисты А и Б взялись за изучение организационной культуры в двух дочерних компаниях холдинга Х (компании "Стиль" и компании "Забава").

Компании недавно вступили в холдинг. Согласно плану руководства холдинга, в будущем компании должны тесно сотрудничать, выполняя совместные проекты. На сегодняшний день руководство испытывает серьезные сложности в управлении компаниями: даже незначительные совместные проекты компаний терпят неудачу, сотрудники совершенно не могут сработаться, в дирекцию поступают жалобы и должностные записки от сотрудников компаний с взаимными обвинениями в непрофессионализме. Некоторые наблюдения руководства за коммуникацией между специалистами компаний в период выполнения совместных проектов дали основания считать, что причина плохого сотрудничества кроется в разнице корпоративных культур, сформировавшихся в компаниях до вступления в холдинг.

Компания "Стиль" занимается издательской деятельностью, ее штат, в основном, составляют редакторы, корректоры и верстальщики. Компания "Забава" занимается организацией и проведением масштабных праздничных мероприятий. После вступления в холдинг на нее также были возложены функции внешнего PR и рекламы холдинга Х. Штат компании составляют режиссеры праздников и специалисты по рекламе и PR.

Задачи, которые поставлены руководством холдинга перед исследователями А и Б: на основании изучения организационных культур компаний "Стиль" и "Забава" сделать

заклучение о причинах плохого сотрудничества компаний и предложить управленческие действия по изменению сложившейся ситуации.

Исследователи А и Б должны провести работу самостоятельно и не обсуждать свои планы исследования друг с другом (так как это исследование является отборочным испытанием на занятие должности HR-директора холдинга). Оба должны предоставить результаты исследований и рекомендации по управлению компаниями руководству холдинга.

Исследователь А. Согласно личным представлениям исследователя А, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники дисциплинированы и следуют правилам организационного распорядка (наш взгляд на корпоративную культуру не совпадает с мнением исследователя А, но "хозяин - барин").

Операционализация: прописывание в работе того, что автор исследования считает организационной культурой в реальных измеримых показателях. Исследователь А предложил следующие измеримые признаки организационной культуры: количество опозданий на рабочее место, количество невыходов на работу, случаи нарушения служебной субординации, количество опозданий после обеденного перерыва, случаи нарушения служебного дресс-кода и т.д.

Таким образом, организационная культура каждой компании холдинга Х замерялась на основании разработанных критериев: методом наблюдения или опроса сотрудников подсчитывалась частота каждого случая в каждой компании на протяжении заданного периода и делался вывод об уровне развития организационной культуры в каждой компании.

Полученные таким образом количественные данные можно было в дальнейшем сравнивать между собой, сопоставлять с аналогичными данными после проведения управленческих изменений и т.д.

Результаты исследования специалиста А показали, что компания "Забава" значительно уступает компании "Стиль" по уровню развития организационной культуры. Сотрудники компании "Забава", как значилось в его отчете, "совершенно безалаберно" относятся к правилам внутреннего распорядка, принятым в холдинге, они часто опаздывают на рабочие места, проводят много времени за чаепитием и перекурами. Хотя многие сотрудники "Забавы" часто остаются на работе после окончания рабочего дня, в целом, их дисциплина оставляет желать лучшего. В то же время, сотрудники компании "Стиль" очень строго относятся к соблюдению норм внутреннего распорядка: приходят и уходят с работы точно вовремя, тратят мало времени на посторонние занятия.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста А, состояла в том, что сотрудники компании "Стиль", привыкшие к точности и порядку в ведении дел, не встречали подобной обязательности у сотрудников компании "Забава". Разница в распорядке рабочего дня, ведении служебной документации и отношении к срокам выполнения работ сотрудников двух компаний полностью исключала возможность плодотворного сотрудничества.

Рекомендации. Специалист предложил руководству холдинга Х проведение обучающих мероприятий и внедрение новой системы дисциплинарного контроля за поведением сотрудников компании "Забава" с целью повышения уровня корпоративной культуры компании до уровня культуры компании "Стиль". По мнению специалиста А, только унификация дисциплинарных требований к сотрудникам обеих компаний, а также четкое описание всех производственных процессов могло обеспечить сотрудничество компаний в будущем.

Исследователь Б. Согласно личным представлениям исследователя Б, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники чувствуют свою принадлежность к ценностям организации, связывают свои успехи с успехами организации, эмоционально и когнитивно включены в успех общего дела.

Операционализация понятия в этом случае предложила примерно следующие измеримые признаки организационной культуры: случаи проявления радости сотрудника в связи с новостью об успехе компании; поведение вне рамок служебных обязанностей, направленное на помощь другим сотрудникам и успеху всей компании; чувство оскорбления в случае критики компании, услышанное от третьих лиц; чувство гордости от работы в компании; проявление желания развивать свою карьеру в компании; проявление желания будущего устройства своих детей на работу в компанию и т.д.

Исследование специалиста Б было направлено на обнаружение этих явлений в поведении, мыслях и эмоциях сотрудников дочерних компаний холдинга Х (методами наблюдения, глубинного интервью, анкетного опроса и анализа самоотчетов).

Каждое найденное явление фиксировалось в листе наблюдений (или опросном листе), подсчитывалась частота проявления этих признаков у сотрудников двух компаний, на основании чего были сделаны выводы об уровне развития организационной культуры в обеих компаниях.

Полученные таким образом количественные данные сравнивались между собой, сопоставлялись с аналогичными данными после проведения информационных, мотивационных или обучающих мероприятий и т.д.

Результаты исследования специалиста Б показали, что уровень развития организационной культуры в компании "Забава" значительно выше, чем в компании "Стиль". Сотрудники компании "Забава", занимавшиеся внешним PR холдинга, в большинстве своем принимали близко к сердцу неудачи холдинга и негативную информацию в его адрес, в то время как сотрудники компании "Стиль" не интересовались новостями холдинга и считали главным точное исполнение своих обязанностей и своевременную оплату труда, независимо от того, в какой компании осуществляется их работа.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста Б, состояла в том, что сотрудники компании "Забава", лично заинтересованные в успехе холдинга и любых его проектов, готовы были буквально "ночевать" на рабочих местах и работать в выходные дни. Они нередко собирали экспертные группы для выработки наиболее эффективных способов выполнения совместных заданий с компанией "Стиль". Работа в группах часто затягивалась до позднего вечера, сотрудники "Забавы" предлагали много творческих путей решения задачи, выступали с личными инициативами. Когда они приглашали на такие группы сотрудников "Стиля", те отказывались принимать участие в каких-либо занятиях, не связанных напрямую с их должностными обязанностями. Вскоре сотрудники "Забавы" поняли, что "Стиль" способен вести деловую коммуникацию только посредством служебных записок и, защищенный формальными отписками, проявляет полное равнодушие по поводу возможного провала совместного проекта. Разница в личной включенности сотрудников двух компаний в успех совместного проекта, по мнению специалиста Б, делала практически невозможным их дальнейшее сотрудничество.

Рекомендации. Специалист Б предложил руководству холдинга Х проведение информирующих мероприятий с сотрудниками компании "Стиль", тренингов по развитию организационной культуры в компании, а также частичную замену штата компании (увольнение тех сотрудников, которые в анкетном опросе и наблюдении не проявили никаких признаков идентификации своих целей с целями компании и работали в компании исключительно на основании формальных обязанностей).

Итог

Как видно из кейса, исследователи А и Б изучали одну и ту же проблему. Но, в зависимости от того, как каждый из них понимал организационную культуру (что показала процедура операционализации), у них получились совершенно разные исследования. Замеры специалиста А показали, что организационная культура в компании "Стиль" значительно более развита по сравнению с компанией "Забава". В свою очередь, исследование специалиста Б, напротив, показало большую развитость организационной

культуры компании "Забава". Два разных понимания организационной культуры - две разных операционализации - два разных результата - совершенно разные советы по управлению компаниями.

Вопросы по кейсу

Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?

Если бы у вас была возможность решать, какому специалисту вы доверили бы пост HR-директора холдинга?

Как, на ваш взгляд, следовало поступить руководству холдинга X, когда специалисты А и Б предоставили свои отчеты?

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по
дисциплине «Управление знаниями»**

**Раздел 1. Теоретические аспекты категории «знание». Принципы
управления знаниями**

**Тема 1. Сущность знания. Знания в экономических управленческих
теориях**

Вопросы семинарского занятия

1. Основные определения. Роль знания и управления знаниями в организации.
2. Этапы формирования теории управления знаниями.
3. Концепция управления знаниями в организации.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем проявляется ведущая роль знаний и информации в развитии экономики?
2. Каковы подходы к определению понятия «знание»?
3. Чем обуславливается актуальность управления информацией и знаниями в компании?
4. В чем заключаются особенности этапа создания нового знания?

Тематика рефератов и докладов

1. Архитектура системы управления знаниями, построенной на базе интегрированной системы управления предприятием.
2. Вариативное управление актуализацией знаний.
3. Интеллектуализация поддержки решений по управлению персоналом организации на основе нечетких моделей знаний.
4. Интеллектуальное предпринимательство в управлении корпоративными знаниями.

Практико-ориентированное задание:

Задание 1.

Придумайте пример цепочки перехода от «данных» через «информацию» к «знаниям». Охарактеризуйте эти переходы.

Тема 2. Процессы управления знаниями

Вопросы семинарского занятия

1. Цель и задачи управления знаниями в организации.
2. Модели процессов управления знаниями в организации.
3. Основные этапы внедрения процессов и инструментов управления знаниями в организации

Вопросы для обсуждения:

1. На решение каких задач направлено управление информацией и знаниями в компании?
2. Каково назначение и содержание стратегических и тактических процессов управления знаниями в организации?
3. В чем заключается основные этапы внедрения процессов управления знаниями в компании?

Практико-ориентированное задание:

Представьте ситуацию появления нового сотрудника в компании. Какие знания ему необходимо приобрести дополнительно к имеющимся для того, чтобы он эффективно работал на достижение бизнес-целей компании.

Тематика рефератов и докладов

1. Использование неявных знаний личности при управлении интеллектуальным капиталом организации.
2. Корпоративная культура - ключевой фактор в управлении знаниями.
3. Менеджер по управлению знаниями: функции и ключевые компетенции.
4. Модели и методы искусственного интеллекта в управлении знаниями.

Тема 3. Функция управления знаниями

Вопросы семинарского занятия

1. Модели построения доступа к знаниям в организации
2. Организационная и технологическая компоненты инструментов управления знаниями
3. Обзор основных методов и инструментов управления знаниями

Вопросы для обсуждения:

1. В чем заключается организационная и технологическая компоненты методов управления знаниями в организации?
2. Как характеризуются методы управления формализованными знаниями организации?
3. Как характеризуются методы управления неформализованными знаниями в организации?

Тематика рефератов и докладов

1. Подход к управлению знаниями на региональном уровне.
2. Применение информационных технологий в управлении знаниями.
3. Проектный подход к управлению знаниями в корпоративном развитии.
4. Руководители и управление знанием. Роль руководителей в создании атмосферы доверия.
5. Современные подходы к управлению знаниями в финансовой сфере.

Практико-ориентированное задание:

Задание 1.

Придумайте и опишите пример из деятельности организации, характеризующий угрозу потери знаний в этой организации. Уточните, какие знания могут быть потеряны, к какому виду знаний они относятся.

Задание 2.

Прочитайте предлагаемое ниже описание бизнес-кейса. Необходимо выявить возможности улучшения бизнес-процессов при помощи инструментария управления знаниями.

Проанализируйте этот пример, основываясь в своих рассуждениях на следующих вопросах.

1. Какие проблемы могут возникнуть в компании?
2. Какие методы управления знаниями могли бы помочь их преодолеть?
3. Какие измеримые результаты вы ожидаете получить от ваших рекомендаций?

Описание ситуации

В городе Йваненг в Ботсване находится крупнейшее в мире месторождение алмазов. Единственный прииск, который разрабатывает компания «Дебсвана», является совместной собственностью компании *De Beers* и правительства Ботсваны; здесь добывают примерно пятую часть всех алмазов в мире; 3/4 дохода от экспорта государства приходится на долю алмазов в Йваненге и трех других приисков компании. Естественно, и для *De Beers*, и для правительства Ботсваны (а также для покупателей обручальных колец во всем мире) жизненно важно, чтобы добыча алмазов продолжалась.

Частью производственного процесса является просеивание дробленой горной породы сквозь несколько решеток, чтобы затем смыть породу, а алмазы рассортировать по размеру. На заводе в Йваненге среднеплотное сепарирование осуществляется при помощи восьми решеток. Согласно проводимой в тот момент оптимизации производства с целью усовершенствования технологического процесса необходимо было заменить используемые решетки на двухуровневые. Во время этой процедуры пропускная способность снижается, что означает снижение доходов компании из-за приостановки части производственного цикла. Таким

образом, быстрая и умелая замена решеток имеет чрезвычайно важное значение.

Типовые задания в тестовой форме

1. Знания - это...

- a) так или иначе зафиксированные отражения реальной действительности, реально существующих объектов или явлений.
- b) продукт осознанной или неосознанной переработки информации, позволяющий целенаправленно получать желаемые результаты.
- c) разделяемая сотрудниками организации совокупность принципов, правил, фактов, умений, которыми руководствуются при принятии решений в управленческой и трудовой деятельности.
- d) совокупность данных, относящихся к ситуации того, кто их получает.

2. И. Нонака и Х. Такеучи рассматривали следующие варианты трансформации знаний:

- a) специализация, социализация, дифференциация, интеграция.
- b) специализация, экстернализация, дифференциация, комбинация.
- c) социализация, экстернализация, комбинация, интернализация.
- d) интеграция, дифференциация, комбинация, интернализация.

3. Доля явных знаний в организации составляет около:

- a) 80%.
- b) 60%.
- c) 40%.
- d) 20%.

4. Основной способ обеспечения экономического роста развитых стран в условиях снижения рождаемости и численности населения - это:

- a) подъем производительности труда за счет вклада людей, обладающих знаниями.
- b) иммиграция.
- c) глобализация.
- d) международное разделение труда.

5. Реформирование существующих формализованных знаний, в частности, категоризация и организация хорошо структурированной базы знаний, создание контролируемого словаря, отражающего бизнес - процессы в организации, - это вариант трансформации знаний, называемый:

- a) специализацией.
- b) интернализацией.
- c) социализацией.
- d) комбинацией.

6. Процесс, в котором в результате многократного применения явных знаний реализуется их подсознательное использование, называют:

- a) специализацией.
- b) интернализацией.
- c) социализацией.
- d) комбинацией.

7. Наиболее простой способ приобретения знаний организацией - это:

- a) покупка.
- b) организация специализированной службы по созданию знаний.
- c) организация формальных и неформальных деловых сообществ (творческих групп, команд).
- d) имитация.

Раздел 2. Управление знаниями как перспективное направление менеджмента

Тема 4. Приобретение и генерация нового знания

Вопросы семинарского занятия

1. Обзор основных методов создания нового знания
2. Классификация документированных источников знаний
3. Технологии отбора и оценки источников информации, необходимой для создания знания

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы методы функционального подхода к коллективной выработке новых знаний?
2. Какая методология выбора из отобранных идей наиболее предпочтительна?
3. В чем состоят пути развития творческих способностей человека?
4. Какова роль фундаментальных исследований при создании новых знаний?
5. Какова роль периодических изданий при создании новых знаний?
6. Какова роль патентной информации в создании инноваций?

Тематика рефератов и докладов

1. Управление знанием, управление персоналом и инновационный процесс.
2. Управление знаниями в XXI веке.
3. Управление знаниями в условиях организационных изменений.
4. Управление знаниями как технология достижения цели.

5. Управление знаниями как фактор перехода экономики на инновационный путь развития.

Практико-ориентированное задание:

Задание 1.

Придумайте и опишите пример компании (организации), опишите состав и структуру её интеллектуального капитала.

Задание 2.

Приведите пример организации. Опишите этапы трансформации знаний в исследуемой организации.

Тема 5. Формирование новых типов организационных структур

Вопросы семинарского занятия

1. Система менеджмента современной организации
2. Система управления знаниями в системе менеджмента знаний. Экосистема знаний
3. Подходы к менеджменту знаний и механизмы реализации

Вопросы для обсуждения:

1. Считаете ли вы отличия менеджмента знаний и управления знаниями существенными и почему?
2. Из каких элементов состоит экосистема знаний, чем вызвана необходимость их эволюции?
3. В каких случаях организации предпочтительнее воспользоваться ассортиментным подходом к менеджменту знаний?

Тематика рефератов и докладов

1. Управление знаниями как функция деятельности организации.
2. Управление знаниями компании как основной инструмент формирования конкурентоспособности в условиях информационной экономики.
3. Управление знаниями партнерской сети как основа повышения конкурентоспособности предприятия.
4. Управление инновациями, основанными на новых знаниях.
5. Управление процессом передачи знаний.
6. Учат ли управлению знанием?

Практико-ориентированное задание:

Задание 1.

Приведите пример (три и более) своих неявных знаний и ситуаций, в которых вы применяли эти знания.

Задание 2.

Кейс

Задание

Прочитайте предлагаемое ниже описание бизнес-кейса по управлению знаниями. Проанализируйте следующий пример, основываясь в своих рассуждениях на следующих вопросах:

- Какая проблема по управлению знаниями возникла в компании?
- Почему возникла эта проблема?
- Можно ли было предугадать эту проблему и какими путями можно было устранить ее еще до появления?
- Какие действия предприняла компания для решения возникшей проблемы?
- Насколько вы считаете эти меры эффективными?
- Какие меры вы предложили бы для этой компании в сложившейся ситуации? Как бы вы рекомендовали этой компании выстраивать политику/программу в сфере управления знаниями в будущем?

Описание ситуации

В 1997 г., когда далеко позади осталась холодная война, сотням инженеров, которые были задействованы в создании и эксплуатации бомбардировщиков B-2, было предложено покинуть сектор интегрируемых систем компании Northrop Grumman. Из 13 тыс. человек персонала в компании осталось около 1200 человек, остальные почти 12 тыс. покинули компанию и забрали с собой накопленный за годы опыт и глубокие знания, связанные с самым сложным из когда-либо построенных на тот момент самолетов.

В Northrop Grumman понимали, что необходимо сохранить эти ноу-хау в компании, хотя бы для того, чтобы продолжить долгосрочное эксплуатационное обслуживание бомбардировщиков B-2, поэтому была быстро сформирована команда.

Типовые задания в тестовой форме

1. Эксперты утверждают, что неформальным путем в организации передается:
 - a) не более 15%.
 - b) не более 25% знаний.
 - c) около 50% знаний.
 - d) около 70% знаний.
2. Управление знаниями - это:

- a) процесс выявления, производства и приобретения знаний в организации.
 - b) процесс хранения и распространения знаний в организации.
 - c) процесс использования знаний в организации.
 - d) все вышеперечисленное и процесс контроля.
3. Посредством обучающих сетей сотрудники организации.
- a) получают новые для себя знания и обмениваются опытом.
 - b) приобретают новый подход к анализу проблем.
 - c) получают психологическую помощь и поддержку.
 - d) получают все вышеперечисленное.
4. К аренде знаний не относится:
- a) наем на работу консультантов.
 - b) привлечение других организаций на субконтрактной основе.
 - c) привлечение к сотрудничеству научных учреждений.
 - d) горизонтальная интеграция.
5. При формировании корпоративной памяти необходимо предусмотреть:
- a) возможность получения доступа к любым, имеющимся в памяти знаниям, каждому сотруднику компании.
 - b) невозможность получения доступа к любым, имеющимся в памяти знаниям, каждому сотруднику компании.
 - c) возможность легкого определения того, кто из сотрудников обладает необходимыми знаниями для оказания помощи в той или иной работе.
 - d) невозможность легкого определения того, кто из сотрудников обладает необходимыми знаниями для оказания помощи в той или иной работе.
6. Необходимым условием эффективности процесса извлечения знаний в компании является.
- a) использование современных информационных технологий.
 - b) формирование в компании соответствующей организационной культуры.
 - c) привлечение со стороны специально подготовленных аналитиков.
 - d) обеспечение аналитиков необходимыми техническими средствами.

Раздел 3. Управление знаниями как фактор перехода экономики на инновационный путь развития

Тема 6. Модели и концепции креативности в организации

Вопросы семинарского занятия

1. Люди как элемент экосистемы знаний
2. Анализ элемента «Люди»: ключевые моменты
3. Механизмы развития отношений в менеджменте знаний

Вопросы для обсуждения:

1. Почему готовность сотрудников к изменениям растет по мере развития этого элемента в экосистеме знаний?
2. Какие, на ваш взгляд, существуют наиболее важные различия в культуре организации с низким уровнем ориентации на знания в организации, ориентированной на знания?
3. Какие механизмы реализации необходимы в качестве начала развития элемента «Люди»?

Тематика рефератов и докладов

1. Покажите основные отличия и подобие понятий «знание» и «информация».
2. Выявите концептуальные отличия классификаций знания.
3. Дайте анализ источников знаний, окружающих предприятие.
4. Оцените структуру и ценность нематериальных (интеллектуальных) активов.

Практико-ориентированное задание:

Задание 1.

Придумайте и опишите пример организации из деятельности компании, описывающий создание (или приобретение) новых знаний в компании. Уточните, какие знания создаются или приобретаются, к какому виду знаний они относятся.

Задание 2.

Представьте, что Вас назначали на должность Chief Knowledge Officer в компании. Придумайте краткую характеристику этой компании и требования к сотрудникам, которых вы хотите набрать в свою команду для создания и реализации программы по управлению знаниями.

Тема 7. Нематериальные активы организации

Вопросы к семинарскому занятию:

1. Роль технологий в современном менеджменте знаний

2. Технологические сервисы в управлении знаниями
3. Архитектура системы управления знаниями: различные подходы

Вопросы для обсуждения:

1. Каким образом осуществляется технологическая обработка данных?
2. Какие категории нематериальных активов широко популярны в современных организациях?
3. Для чего необходимо иметь портфель нематериальных активов?

Практико-ориентированное задание:

Задание 1.

Представьте, что Вы руководитель (или HR-директор) компании, который решил внедрить систему управления знаниями. Какие требования Вы предъявите к кандидатам на должность Chief Knowledge Officer? На что необходимо обращать внимание при подборе специалиста на эту должность?

Задание 2.

Представьте, что вы – руководитель компании, которому представили на утверждение стратегию по управлению знаниями на ближайшие годы. По каким критериям Вы будете оценивать этот документ?

Тема 8. Новые формы организации. Концепция «управления талантами»

Вопросы к семинарскому занятию:

1. Средства организации контента в управлении знаниями
2. Онтологии и их классификации
3. Аудит знаний
4. Интеграция правил деятельности в современной организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Какова важность метаданных, тегов или аннотации (на примере вашей собственной практики поиска)?
2. Какого рода онтологии представляются вам наиболее практичными и почему?
3. Каковы основные этапы аудита знаний в небольшой организации, которая начала впервые практиковать менеджмент знаний?

Практико-ориентированное задание:

Задание 1.

Прочитайте предлагаемое ниже описание бизнес-кейса по управлению знаниями. Проанализируйте этот пример, основываясь в своих рассуждениях на следующих вопросах.

1. Какая проблема по управлению знаниями возникла в компании?
2. Почему возникла эта проблема? Можно ли было предугадать эту проблему и какими путями можно было устранить ее еще до появления?
3. Какие действия предприняла компания для решения возникшей проблемы?
4. Насколько вы считаете эти меры эффективными?
5. Какие меры вы предложили бы для этой компании в сложившейся ситуации?
6. Как бы вы рекомендовали этой компании выстраивать политику/программу в сфере управления знаниями в будущем?

Описание ситуации

В насыщенной знаниями и широкопрофильной отрасли, такой как бизнес-консалтинг, вы вне игры, пока каждый из ваших консультантов не вооружен лучшими подходами и методологиями, стремится добраться до сути проблемы и представляет широкие перспективы отрасли. Являясь пионерами нового мышления в развитии стратегии, скажем, в секторе розничной торговли, вы должны быть в состоянии быстро трансформировать это мышление в конкретные действия, применимые к различным потребностям клиента.

Перестройкой нашей системы управления знаниями мы сократили время, необходимое нашим консультантам для восстановления важной информации, по меньшей мере на 25% (теперь стало меньше срывов заказов из-за неуспеваемости, которых в противном случае могло бы быть больше). Также мы в состоянии повысить качество наших предложений и можем легче преодолевать проблемы, связанные с ведением клиента.

Цена вопроса — менее 2 млн долл. США. Неплохо для системы, в которой служат 2800 служащих в 27 отделениях во всем мире. Проект стартовал и был отлажен менее чем за шесть месяцев.

Vain имеет вспомогательный офис по управлению знаниями с начала 1980-х гг., но система отставала от потребностей сложной и быстро развивающейся отрасли. В конце 1980-х гг. разработка стратегии могла занять шесть месяцев—десятилетие спустя это должно было быть сделано в два раза быстрее. Команды компании тратили время впустую в поисках отраслевых данных, местонахождений и связываясь с информационно более осведомленными коллегами. К 1998 г. компания ясно осознала необходимость модернизации системы управления знаниями для поддержания нормального коэффициента роста фирмы.

Новый план по управлению знаниями был одобрен в ноябре 1998 г. Комитет по лидерству *Vain* поддержал глобальную цель плана: использовать управление знаниями, чтобы получить лучшие результаты для клиентов компании, значительно улучшив производительность. Каждая из отдельных целей имеет тесную связь со стратегией фирмы — в компании хотели создать полезный каждодневный инструмент, помочь сократить время выполнения работы в два раза, запускать новые заказы быстрее по крайней мере на 30%.

Разработка новой системы по управления знаниями включала три элемента.

Был сформирован постоянный штат сотрудников по *управлению* знаниями из квалифицированных «брокеров знаний» с доказанными навыками в исследовании и коммуникации. Результаты важных исследований внешних исследовательских агентств перемещались на рабочие столы пользователей. Также была разработана новая сетевая платформа, названная Глобальный центр опыта (ГЦО). Из ГЦО пользователь может получить доступ ко всем проектам и разработкам *Bain&Company*, ко всем промышленным и функциональным знаниям, получить доступ к всевозможным внешним базам данных. Также ГЦО позволяет связаться с другими подразделениями *Bain*, воспользоваться их опытом, а соединяется с виртуальным университетом *Bain* — тренировочным информационным сайтом, содержащим модули видео, презентаций и упражнения.

Внедрение ГЦО стало большим успехом, в достаточной степени удовлетворив и бизнес-цели компании. В *Bain* обучили каждого сотрудника пользоваться ГЦО, удовлетворенность в пользовательских опросах компании составила 98%. Однако эта система чрезвычайно важна не только из-за простоты извлечения информации — были отлажены механизмы, поощряющие постоянный ввод данных — пополнение знаний организации. В начале и в конце ведения каждого клиентского дела брокер знаний компании берет интервью у руководителя команды, чтобы собрать ключевую информацию о проникновении в суть каждой конкретной проблемы и способах ее решения (сохраняя при этом конфиденциальность клиента). Затем собирается пакет знаний для непосредственного размещения в ГЦО.

Дополнительно была создана система различных видов стимулирования для интеграции поведения сотрудников с системой управления знаниями. При этом используется система «кнута и пряника». «Пряник» — это корпоративные мероприятия, которых заслуживают отличившиеся отделы, а «кнут» — дружеские предупреждения в форме придания огласке отделов и имен тех, кто с системой управления знаниями не ладит.

Типовые задания в тестовой форме

1. Корпоративная память, включающая в себя как элементы активного сбора знаний, так и активного распространения это - корпоративная память типа:

- a) вершина.
- b) издатель.
- c) насос.
- d) губка.

2. Директор по управлению знаниями не обязательно должен:

- a) обладать качествами лидера.
- b) понимать бизнес.

- c) уметь управлять организационными изменениями.
- d) иметь опыт работы в области информационных технологий.

3. Наиболее типичный способ, с помощью которого формируется и распространяется неявное знание - это:

- a) личные встречи и обмен опытом.
- b) on-line конференции.
- c) чат.
- d) телефонные конференции.

4. Особенно велико влияние на организационную культуру.

- a) сферы деятельности.
- b) местных органов самоуправления.
- c) поведения конкурентов.
- d) высшего руководства компании.

5. BVIT (Business Value of Information Technologies) - это:

- a) стоимость внедрения информационных технологий в компании.
- b) стоимость технического обеспечения внедряемых в компании информационных технологий.
- c) мера, показывающая, как внедрение информационных технологий обеспечивает улучшение ключевых показателей бизнеса.
- d) стоимость сопровождения внедренных в компании информационных технологий.

6. Обучение наиболее эффективно в тех компаниях, где:

- a) оно поощряется руководством.
- b) оно является частью рабочей деятельности.
- c) оно планируется.
- d) оно способствует карьерному росту.

7. Отличительными особенностями персонала в обучающихся организациях являются:

- a) личное мастерство и системное мышление.
- b) умение работать с ментальными моделями.
- c) общее видение и командное обучение.
- d) все вышеперечисленное.

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине

Управление персоналом при реализации стартапа

1-Стартап как способ начала собственного бизнеса

Вопросы для контроля

1. Сущность стартапа. источники бизнес-идей.
2. Генерация бизнес-идей.
3. Роль стартапов в развитии компании.
4. Источники ресурсов для стартапов

Практикоориентированные задания

- Как вы понимаете экономико-правовую сущность стартапа? Какие специфические черты вы можете выделить?
- Стартап, как правило, основывается для коммерциализации конкретной технологии? В чем заключаются ее особенности?
- Какие этапы проходит стартап по мере своего развития? Назовите их и раскройте их содержание.
- Что такое специальные активы? В чем преимущества и недостатки их использования для стартапа?
- За счет чего некоторым стартапам удается создать инновационную монополию?
- В чем принципиальные отличия бизнес-инкубатора, технопарка и бизнес-акселератора с точки зрения возможных мер поддержки, оказываемых стартапу?
- Какие преимущества получает стартап, и чем он рискует при участии в корпоративном акселераторе?

2-Разработка бизнес-модели стартапа

Вопросы для контроля

1. Типы ресурсов для стартапов.
2. Источники ресурсов для стартапов.
3. Поиск ресурсов для стартапов.
4. Человеческий фактор при управлении стартапами
5. акторы, влияющие на изменение роли лидера на этапе начального роста стартапа.

Практикоориентированные задания

- На каких критериях вы бы основывали выбор способа создания стартапа?
- Почему ООО является наиболее приемлемой организационно-правовой формой для стартапа?
- Что является частой причиной отказа в регистрации ООО?
- Какие аспекты стоит принимать во внимание при выборе системы налогообложения для будущего предприятия? В каких случаях применение упрощенной системы налогообложения недопустимо?

- Чем осложнено формирование Уставного капитала ООО за счет имущественных, а не денежных взносов?
- Определите, какой режим налогообложения выгоден стартапу X, у которого доход за период составил 720 тыс. руб. с НДС, выплата заработной платы – 235 тыс. руб., материальные расходы – 200 тыс. руб. с НДС, закупка сырья без НДС у контрагента по УСН – 11 000 руб.
- Определите, какой режим налогообложения выгоден стартапу X, у которого доход за период составил 5 млн. руб. с НДС, выплата заработной платы – 1 млн. руб., материальные расходы – 1,8 тыс. руб. с НДС. У компании имеется оборудование, остаточная стоимость которого составляет 2,2 млн. руб. Ежегодная амортизация – 350 тыс.руб. Предприятие функционирует в Санкт-Петербурге.

3-Риски стартапа: оценка и управление

Вопросы для контроля

1. Динамика изменения ролей предпринимателя в ходе управления стартапом
2. Распределение ролей в команде при реализации стартапов
3. Процесс реализации стартапа
4. Этапы стартапа.

Практикоориентированные задания

- Какие виды бизнес-моделей вам известны? По каким критериям может осуществляться их классификация?
- Что является первым шагом в разработке бизнес-модели стартапа? Почему это так?
- Назовите этапы бизнес-моделирования стартапа. Какие индикаторы, отражающие успешность развития разных блоков бизнес-модели, вам известны?
- В чем заключаются базовые принципы разработки бизнес-модели стартапа?

4-Оценка стартапа

Вопросы для контроля

1. Проблемы на каждом из этапов
2. Методы управление стартапами Lean-стартап.
3. Метод PM2.
4. Метод PRINCE2.
5. Причины неудач стартапов.

Практикоориентированные задания

- На какие вопросы позволяет ответить канва бизнес-модели в соответствии с подходом О. Гассмана, К. Франкенбергера, М. Шика?

- Создайте бизнес-канву для своего бизнеса, основываясь на модели А. Остервальдера и концепции «Lean Canvas».
- Как связаны между собой блоки в канве бизнес-модели, предложенной А. Остервальдером и И. Пинье?
- Проанализируйте, при помощи каких инструментов бизнес-моделирования ваша модель может быть улучшена. Обоснуйте соответствующие решения.
- В чем суть и преимущества канвы бизнес-модели «Lean Startup»?

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Управление проектами развития персонала»

Раздел 1. Основы проектного управления. Развитие теории практики управления проектами

Тема 1. Введение в управление проектами. Организация проекта

Вопросы семинарского занятия:

1. Понятие «проект» и «управление проектами».
2. Методология управления проектами.
3. Стандарты управления проектами.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие важные специфические характеристики присущи любому проекту?
2. Чем отличается проектное управление от традиционного?
3. Перечислите принципы, которыми необходимо руководствоваться при разработке методов и стандартов управления проектами.
4. Перечислите ключевые международные стандарты управления проектами.
5. Как определить зрелость организации по отношению к управлению проектами?
6. В чем отличие проектной деятельности от операционной? Перечислите общие черты этих видов деятельности.
7. В чем отличие проекта от программы? От портфеля проектов?
8. Перечислите модели жизненного цикла проекта. В чем преимущество каждой модели? Назовите недостатки каждой модели.
9. Перечислите проектные ограничения. В чем суть проектных ограничений?
10. Что представляет собой проектный треугольник?
11. Перечислите основные проектные документы.
12. Какая информация содержится в Уставе проекта.
13. Какие программные продукты по управлению проектами вы знаете?
14. Назовите основные функциональные свойства информационных систем управления проектами.

Практико-ориентированное задание

Приведите примеры проектов в своей деятельности. Обоснуйте, почему это является проектом. Представьте проектный треугольник для вашего проекта.

Тема 2. Классификация проектов

Вопросы семинарского занятия:

1. Проблемы классификации проектов.
2. Терминальные проекты.
3. Развивающиеся проекты.
4. Открытые проекты.
5. Мультипроекты.
6. Классификация проектного управления.

Вопросы для обсуждения:

1. Перечислите основные классификации проектов.
2. Дайте краткую характеристику каждому типу проекта.

Практико-ориентированное задание

1. Приведите пример программы, направленной на профилактику заболеваний, осуществляемой администрацией некоторой области. В рамках каких проектов будет реализовываться эта программа?

2. Приведите примеры проекта в производственной фирме, который является одновременно:

- внутренним и научно-исследовательским;
- новаторским и монопроектом;
- долгосрочным строительным.

3. Приведите примеры проекта, осуществляемого по заказу мэрии небольшого города, который является одновременно: • нетехническим и мультипроектом; • инновационным и строительным.

Задание в тестовой форме:

Выберите один или несколько правильных ответов.

1. В современных классификациях проектов существуют следующие проблемы:

- а) отсутствуют четкие критерии для классификации проектов;
- б) выделение типов проектов носит условно-описательный характер;
- в) выделяемые типы проектов покрывают практически все виды человеческой деятельности;
- г) классификации проектов в современной литературе отсутствуют.

2. Терминальным проектом можно назвать:

- а) проект организационного развития предприятия;
- б) проект строительства автомобильной дороги;
- в) проект по борьбе с незаконным оборотом наркотиков.

3. Терминальные проекты характеризуют:

- а) неограниченность содержания;
- б) четкость и терминальность цели;
- в) гибкость организационной структуры.

4. Является ли девелопмент примером системы управления терминальным проектом:

- а) да;
- б) нет.

5. Развивающимся проектом можно назвать:

- а) разработку и внедрение корпоративной информационной системы;
- б) управление социально-экономическим развитием мегаполиса;
- в) строительство путепровода.

6. Девелопментом можно назвать:

- а) приобретение объекта недвижимости для самостоятельного использования;
- б) строительство маслобойного завода;
- в) приобретение объекта недвижимости, его модернизацию и дальнейшую аренду.

7. К управлению конфигурацией можно отнести:

- а) внесение изменений в проектную документацию;
- б) контроль качества продукции проекта;
- в) календарное планирование работ по проекту.

8. Открытым проектом можно назвать:

- а) разработку и внедрение корпоративной информационной системы;
- б) управление социально-экономическим развитием территориальной системы;
- в) строительство кожно-венерологического диспансера.

9. Управление открытым проектом сложилось на основе:

- а) скользящего планирования;
- б) управления рисками;
- в) диалектического материализма;
- г) управления целями;
- д) корпоративной политики открытых дверей.

10. Мультипроектное управление охватывает:

- а) несколько одновременно реализуемых проектов;
- б) один большой и сложный проект;
- в) функциональную деятельность и деятельность по управлению проектами.

11. Ограниченным содержанием и конечной целью обладают:

- а) открытые проекты;

- б) терминальные проекты;
- в) мультипроекты.

12. Неограниченным содержанием и конечной целью обладают:

- а) открытые проекты;
- б) терминальные проекты
- в) мультипроекты;
- г) никакие из проектов, перечисленных выше.

13. Неограниченным содержанием и нетерминальными целями обладают:

- а) открытые проекты;
- б) терминальные проекты;
- в) мультипроекты

Тема 3. Процессы в управлении проектами

Вопросы семинарского занятия:

1. Проектно-ориентированное управление. Управление системами. Стадии процесса «Управления проектами»
2. Системный подход и интеграция в управлении проектом.

Вопросы для обсуждения:

1. Для каких организаций, и каких проектов необходимо применение систематизированных методов Управления проектами?
2. В чем суть проектно-ориентированного управления в организации?
3. С какой целью необходимо управлять системами?

Практико-ориентированное задание

Разработайте Устав проекта. Для этого проекта необходимо выявить заинтересованные стороны проекта и сделать анализ их интересов и влияния. Обосновать, почему заинтересованной стороне присвоен тот или иной тип.

Для Вашего проекта заполнить матрицу сбора требований.

Раздел 2. Этапы реализации проектной деятельности

Тема 4. Управление содержанием проекта

Вопросы семинарского занятия:

1. Управление содержанием проекта: что это такое?
2. Управление содержанием проекта: процессы.
3. Управление содержанием: входы.
4. Управление содержанием: инструменты и методы.

5. Управление содержанием: выходы.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем заключается важность правильной постановки целей проекта?
2. Объясните, почему важно добиваться согласования интересов всех участников проекта?

Практико-ориентированное задание

1. Перечислите основные элементы ближнего и дальнего окружения проектов. Как связана сфера деятельности проекта с его окружением? Приведите примеры такой связи.
2. Представьте себе, что вам предложили возглавить проект по изменению системы премирования персонала швейного цеха фабрики. Какие элементы внутреннего окружения проекта будут на него воздействовать наиболее интенсивно? Что можно сказать о воздействии на проект такого, например, фактора, как стиль руководства?
3. Перечислите методы исследования проектной среды и дайте им краткую характеристику.
4. Для проектов какого типа предвидение является наиболее ценным методом оценки проектной среды? Приведите пример.
5. Если фирма работает в области мобильной связи в некотором регионе, то правильно сделанное предвидение, относительно того, когда технология 4G начнет проникать в регион, может оказаться решающим для поддержания конкурентоспособности фирмы. Согласны ли вы с этим утверждением, или нет? Приведите аргументы.

Тема 5. Управление сроками проекта

Вопросы семинарского занятия:

1. Планирование в системе проектного управления (основное, вспомогательное)
2. Календарно-сетевое планирование.
3. Стратегическое планирование проекта.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем состоит сущность планирования?
2. Какова основная цель планирования?
3. Перечислите основные процессы планирования.
4. Перечислите вспомогательные процессы планирования.

5. В чем состоит сущность агрегирования календарно-сетевых планов (графиков)?

6. Дайте определение концептуальному плану, стратегическому плану и детальному плану проекта.

7. В чем состоит сущность метода SWOT-анализа?

8. Перечислите 12 базовых возможных стратегий проекта.

9. Перечислите факторы успеха при стратегическом планировании.

10. Перечислите факторы успеха при детальном планировании.

11. Что должен включать в себя детальный график?

Практико-ориентированное задание

Ситуационная задача

Для управления инвестиционным проектом развития ОАО «N-ский пивоваренный завод» по решению советом директоров общества будет создана рабочая группа под руководством генерального директора предприятия. Генеральный директор N-ПЗ, являющийся в соответствии с уставом единоличным исполнительным органом общества, своим приказом формирует рабочую группу, в состав которой будут введены ведущие специалисты предприятия, представители инвестора и банковские специалисты по проектному финансированию. План реализации инвестиционного проекта развития производства на N-ПЗ включает в себя следующие основные этапы: – закупку технологического оборудования (в качестве поставщиков оборудования предполагается привлечь известные европейские фирмы-производители: «Альфа-Лаваль», «Тухенхаген», «Шенг», «Нагема», «Вестфалия-Сепаратор», «Италком», «Антон Ойлерт», «Дамбру»); – строительство (возможные подрядчики: «Дамбру», «Продмонтаж»); – монтаж технологического оборудования (возможные подрядчики: «Нагема», «Тухенхаген», «Продмонтаж», «Аттрактор ЛТД», «Дамбру»); – организацию службы маркетинга (силами N-ПЗ с использованием опыта передовых зарубежных и отечественных производителей); – организацию производственной деятельности (силами N-ПЗ с использованием опыта передовых зарубежных и отечественных производителей); – организацию финансовой деятельности (силами N-ПЗ и КБ «N-банк»). Окончательный выбор поставщиков и подрядчиков для участия в реализации данного инвестиционного проекта будет произведен на конкурсной основе. График реализации инвестиционного проекта приведен в таблице.

График реализации инвестиционного проекта приведен в таблице.

Этап	Год					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1. Закупка оборудования	↔					
2. Строительство	↔	↔				
3. Монтаж оборудования	↔	↔				
4. Организация службы маркетинга	↔	↔				
5. Организация производственной деятельности		←	→			
6. Организация финансовой деятельности	←	→	→	→	→	→

Планом развития производства на N-ПЗ предусмотрена реконструкция ряда основных и вспомогательных цехов (отделений). Достижение запланированных в инвестиционном проекте объемов производства N-ПЗ предполагается осуществлять в три этапа. На первом этапе идет полномасштабная реконструкция действующего производства и сохраняется запланированный на 1997 г. объем производства 5,0 млн. долл. в год. На втором этапе идет ввод и освоение производственных мощностей, а объем производства достигает 8,3 млн. долл. в год. На третьем этапе достигается максимальный объем производства 12,3 млн. долл. в год. График наращивания объемов выпуска продукции на N-ПЗ представлен в таблице.

Объем производства, млн. долл.	Год					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
12,3						→
8,3						
5,0	—	—	—	—	—	—

Учитывая повышенные требования к качеству продукции, предъявляемые рынком пива московского региона, в ходе реализации инвестиционного проекта планируется произвести коренную реорганизацию подразделений (служб), ответственных за качество выпускаемого на N-ПЗ пива. В рамках планируемой реорганизации разрозненные подразделения предполагается объединить в жесткую вертикаль, пронизывающую все стадии технологического процесса (цеха и лаборатории), которая будет замкнута на заместителя генерального директора N-ПЗ по качеству. Функциями создаваемой на N-ПЗ вертикали качества будут: – контроль и анализ качества разрабатываемой продукции; – контроль и анализ качества сырья; – контроль за соблюдением параметров технологических процессов; – разработка мероприятий по повышению качества выпускаемой продукции.

Вопрос для анализа:

Составьте календарный план описанного выше проекта.

Тема 6. Управление стоимостью проекта

Вопросы семинарского занятия:

1. Основные принципы управления стоимостью проекта.
2. Оценка стоимости проекта.
3. Бюджетирование проекта.
4. Методы управления стоимостью проекта.
5. Отчетность по затратам.

Вопросы для обсуждения:

1. Чем определяется стоимость проекта?
2. Перечислите виды оценок стоимости проекта и укажите на каких стадиях они применяются.
3. Перечислите ресурсы, которыми определяется стоимость проекта.
4. Перечислите шаги по оценке затрат проекта.
5. От чего зависит форма представления бюджетов.
6. Перечислите типы бюджетов в зависимости от стадии жизненного цикла.
7. Перечислите основные понятия традиционного метода контроля и метода освоенного объема.

Практико-ориентированное задание

Анализ ситуации

Крупная московская фирма по производству и продаже ликероводочных изделий инициировала проект автоматизации документооборота, который подразумевал проектирование, разработку и внедрение intranet-сети. В качестве заказчика проекта выступила сама фирма, а в качестве генерального подрядчика — консалтинговая фирма, специализирующаяся на предоставлении услуг в области современных информационных технологий. При этом консалтинговая фирма взяла на себя обязательства самостоятельно спроектировать всю систему документооборота и создать ее силами субподрядной софтверной фирмы. На стадии переговоров были определены объемы, сроки и стоимость проекта, которая являлась оплатой услуг консалтинговой фирмы. При этом оплата услуг консалтинговой фирмы зависела от конкретных результатов — создания системы документооборота в оговоренные сроки. Из общей стоимости проекта часть денежных средств шла на оплату работы софтверной фирмы, причем работа программистов оценивалась в зависимости от затраченного времени, т. е. используя повременную систему оплаты труда. После окончания первых двух этапов проекта оказалось, что консалтинговая фирма выполнила работы только по первому этапу, получила оплату результатов только по первому этапу, но софтверной фирме заплатила уже за два этапа, т. е. за все время работы программистов. Руководитель проекта со стороны консалтинговой фирмы

рассчитал показатели контроля стоимости и доложил результаты руководству. Руководство консалтинговой фирмы обнаружило, что данный проект с точки зрения их фирмы абсолютно нерентабелен. На совещании, посвященном обсуждению сложившейся ситуации, было принято решение обратиться к заказчику с предложением пересмотреть условия договора ввиду серьезного увеличения объемов работ и усложнения условий их реализации.

Упражнение 1.

По данным таблицы рассчитайте показатели CP_i и EAC на 31.03. и 30.06. Дайте свою оценку «прогрессу» проекта. Для первой даты предположите, что работа Г фактически еще не начиналась. Для второй даты используйте все данные таблицы.

Работа	Дата завершения	Затраты по бюджету (тыс. долл.)	% выполнения по плану	% выполнения по факту	Затраты по факту (тыс. долл.)
А	31.01	5	100	100	4
Б	28.02	5	100	100	7
И	31.03	10	100	80	9
Г	30.06	30	100	100	27
Д	31.08	26			
Ж	31.10	20			
З	30.11	2			
И	31.12	2			

Тема 7. Управление качеством проекта

Вопросы семинарского занятия:

1. Особенности оценки качества проекта.
2. Концепция всеобщего управления качеством.
3. Инструментарий контроля качества проекта.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение понятию «качество».
2. Приведите четыре ключевых аспекта качества.
3. Перечислите основополагающие принципы современной концепции менеджмента качества.
4. Перечислите и раскройте основные положения концепции всеобщего управления качеством.
5. Опишите структуру менеджмента качества в рамках управления проектами.
6. Из чего состоит документация по системе менеджмента качества?

7. Перечислите 20 элементов системы менеджмента качества по ISO 9001.
8. Перечислите работы по подготовке и проведению сертификации продукции проекта.
9. Назовите основные инструменты контроля качества продукции проекта и их направления использования.
10. Что включает в себя понятие управления качеством проекта?
11. Какая существует связь между заказчиком проекта и качеством?
12. Каковы основные аспекты влияния всеобщего управления качеством?
13. Каковы основные этапы управления качеством?
14. В чем специфика управления качеством в проекте, по сравнению с компанией?
15. Каковы основные инструменты контроля качества?
16. Опишите состав плана управления качеством проекта.
17. Из чего состоит документация по управлению качеством проекта?
18. Расскажите об организационном обеспечении управления качеством проектов.
19. Приведите примеры действий, направленных на обеспечение качества в вашем проекте.

Практико-ориентированное задание

Упражнение 1.

Проанализируйте ситуацию нарушения показателей качества с использованием метода «Пять Почему». Время - 03:00 ночи. Дата - первое января. Автомобиль, используемый в вашем проекте, не заводится.

Упражнение 2.

Подготовьте план управления качеством вашего проекта.

Упражнение 3.

Приведите иные примеры (в отличие от данных в главе) повторяющихся типовых процессов в проекте, к которым может быть применен анализ с использованием диаграммы Парето. Выделите подпроцессы, на которых может наступить сбой качества, проанализируйте, что может произойти.

Упражнение 4.

Компания, где вам предстоит внедрить систему управления проектами, уже имела подобный негативный опыт. Как вы сможете преодолеть это сопротивление? Что необходимо выяснить перед началом нового внедрения? Предложите краткий план.

Тема 8. Управление человеческими ресурсами проекта

Вопросы семинарского занятия:

1. Основные и вспомогательные участники проекта.
2. Формирование команды проекта.
3. Работа эффективной проектной группы.
4. Стадии жизненного цикла команды.

Вопросы для обсуждения:

1. Кто такие участники проекта?
2. Могут ли роли участников совпадать?
3. Кто является главным участником проекта? Почему?
4. Как формируется структура команды проекта?
5. По каким принципам подбирается команда проекта?
6. Каковы преимущества и недостатки совместительства для членов команды?
7. Каковы характеристик эффективной проектной группы?
8. Каковы важнейшие составляющие благоприятного социально-психологического климата?
9. Каковы стадии жизненного цикла команды?

Практико-ориентированное задание

1. В чем отличия программ и проектов? Как они связаны между собой?
2. Определите, какие виды деятельности из списка относятся к проектам, а какие — нет. В этом списке некоторые виды деятельности могут быть при определенных условиях оценены как проекты:
 - 1) создание нового продукта;
 - 2) реорганизация структуры фирмы;
 - 3) разработка нового транспортного средства;
 - 4) строительство склада;
 - 5) проведение выборной компании партии;
 - 6) внедрение системы автоматического учета на складе;
 - 7) переезд в новый офис;
 - 8) организация празднования юбилея шефа. Каковы эти условия?
3. Назовите и охарактеризуйте стадии и фазы жизненного цикла проекта.
4. Назовите две-три особенности управления проектами. Если эти особенности будут применяться в управлении повседневными операциями, как это скажется на его эффективности?
5. Представьте себе команду, в которой люди вознаграждаются исключительно за то, насколько они хорошо следуют правилам, а не за достижение конкретных целей и ответьте на вопросы:
 - что и почему произошло бы с качеством работы?
 - с какими проблемами столкнулся бы руководитель проекта, чем в этих условиях занимался бы он прежде всего?
6. Подумайте, что вы считаете наибольшими достижениями человечества за последние десять лет. Посмотрите на эти достижения с точки зрения понятия

«проект». Какие из них являются результатом успешного осуществления проекта?

Практико-ориентированное задание

1. Приведите один-два примера связи целей проекта и функциональных целей организации (отдела). Через какие цели организации они могут быть согласованы, а достижение их скоординировано?

2. Могут ли конфликтовать цели проекта и цели отдела, задействованного для выполнения этого проекта? Если могут, то какие меры необходимо предпринять для сглаживания такого рода конфликтов? Поясните свое мнение примерами.

3. Фирма, выпускающая недорогие бытовые холодильники, разработала стратегию, предполагающую освоить выпуск моделей, по своим функциональным и ценовым характеристикам относящихся к премиум-классу. Составьте список проектов, которые вы рекомендовали бы реализовать фирме для успешного осуществления своего стратегического плана.

4. Мы знаем, что стратегический менеджмент представляет собой определенную последовательность шагов, а каждый шаг представляет собой некоторый набор (систему) действий. Приведите примеры проектов, которые, по вашему мнению, соответствуют шагам стратегического менеджмента,

Раздел 3. Специфика проектного управления

Тема 9. Управление коммуникациями проекта

Вопросы семинарского занятия:

1. Роль коммуникаций в проекте.
2. Коммуникационные технологии.
3. Управление ожиданиями стейкхолдеров проекта.
4. Конфликты и их разрешение.

Вопросы для обсуждения:

1. Какую роль играют коммуникации в проекте?
2. Какие разделы включает в себя план коммуникаций проекта?
3. Какие технологии используются при управлении коммуникациями проекта? Почему для успешного управления необходимы разные технологии?
4. Назовите условия проведения успешного совещания. Какие наиболее важные последствия для управления проектами может иметь успешное совещание?
5. Как учитываются ожидания стейкхолдеров при управлении коммуникациями проекта?

Практико-ориентированное задание

1. Воздействие различных стейкхолдеров на проект различается. Предложите методы оценки силы такого воздействия.

2. Перечислите категории и соответствующие функции стейкхолдеров проекта. Чем определяется усиление или ослабление значения тех или иных категорий стейкхолдеров для завершения проекта?

3. Предположим, что вы имеете дело с высоко рисковым проектом, где вероятность успеха составляет 30%. Как различные группы стейкхолдеров будут реагировать на такой высокий риск неудачи проекта? Приведите примеры.

Тема 10. Управление рисками проекта

Вопросы семинарского занятия:

1. Неопределенность и риски реализации проекта.
2. Анализ рисков в системе управления проектами.
3. Страхование рисков проектной деятельности.
4. Распределение рисков между участниками проекта.

Вопросы для обсуждения:

1. Перечислите факторы неопределенности и риска в процессе принятия решений.

2. Дайте определение понятиям «неопределенность», «риск», «вероятность риска».

3. Что такое измерение рисков?

4. Назовите три возможных экономических результата риска.

5. Дайте определение понятию «управление рисками».

6. Раскройте содержание управления рисками.

7. Дайте определение понятию «анализ рисков».

8. Какие виды оценки риска Вам известны?

9. Перечислите методы снижения рисков.

10. Что такое страхование рисков и каким образом использовать этот метод снижения рисков?

11. Как использовать распределение рисков между участниками проекта?

Практико-ориентированное задание

Анализ ситуации.

Целями реализации проекта являются: – создание специализированной ярусоловной флотилии в рамках единого предприятия в целях развития прибрежного рыболовства в зоне Н и Южных островов; – промышленный лов ежегодно недоиспользуемых объектов морского промысла; – изучение,

экспериментальный и промышленный лов полностью неиспользуемых ранее объектов морского промысла; – выпуск высококачественной рыбной продукции на уровне международных стандартов; – развитие взаимовыгодного партнерства и торговли со странами АТР; – интеграция в международную систему маркетинга рыбных продуктов; – создание не менее 250—300 дополнительных рабочих мест.

В ходе прединвестиционного анализа и проектирования были выявлены риски и определены меры их предупреждения.

Вопросы для анализа 1. Какие, по Вашему мнению, недоработки в анализе и оценке рисков можно обнаружить в представленном выше материале? 2. Оцените мероприятия по снижению рисков. Являются ли данные мероприятия адекватными выявленным факторам риска?

ОЦЕНКА ЭТАПА СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ В РАМКАХ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ»

<i>Виды профессиональной деятельности</i>	<i>Перечень компетенций</i>	<i>Этап их формирования в процессе освоения образовательной программы</i>
	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.	Третий этап – проектирует комплексные бизнес-процессы и управляет их реализацией с учетом личной ответственности.
Организационно-управленческая деятельность	ПК-6: способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.	Третий этап – способен принять участие в управлении проектом
Организационно-управленческая деятельность	ПК-7: владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при	Третий этап – способен организовать достаточный уровень согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.

	выполнении конкретных проектов и работ.	
Информационно-аналитическая деятельность	ПК-16: владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов	Третий этап – способен провести оценку инвестиционных проектов

Шкала оценивания –

«Достаточная сформированность этапа освоения компетенции по образовательной программе»

«Недостаточная сформированность этапа освоения компетенции по образовательной программе»

Критерии оценивания:

«Достаточная сформированность этапа освоения компетенции по образовательной программе» – обучающийся дает правильные ответы на более чем 50% контрольных заданий для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этап формирования компетенции.

«Недостаточная сформированность этапа освоения компетенции по образовательной программе» – обучающийся дает правильные ответы на менее чем 50% контрольных заданий для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этап формирования компетенции.

**Оценочные материалы по дисциплине
«Управление проектами»**

Вариант 1

Контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этап формирования компетенции ОПК – 3

1. В чем заключается процесс определения содержания проекта?

- а) процесс подробного описания требований к проекту.
- б) процесс разбиения результатов проекта на меньшие компоненты.
- в) процесс согласования с заказчиком целей проекта.
- г) процесс подробного описания продукта проекта.

2. Требование проекта должно быть реализовано если:

- а) требование выполнимо и имеет небольшую стоимость реализации.
- б) требование выполнимо, соответствует целям проекта и не противоречит другим требованиям.
- в) требование соответствует целям проекта, исключает реализацию других требований.
- г) требование выполнимо и имеет небольшой срок выполнения.

3. Основная цель процесса разработки ИСР:

- а) разработать критерии приемки результатов проекта.
- б) создать структуру отчетности для проекта.
- в) представить заказчику требования, которые необходимо реализовывать в ходе проекта.
- г) декомпозировать, т.е. разбить большое и сложное на простые понятные компоненты.

4. Консалтинговое предприятия "Steem" получило заказ на выполнение проекта по организации международной конференции. Менеджером проекта был разработан план и

сформирована ИСР. Перед началом проведения конференции заказчик выяснил, что вместимость зала не соответствует требованиям и посадочных мест на порядок меньше чем приглашенных. В чем заключалась ошибка менеджера проекта?

- а) виноват заказчик, следовало более точно описать суть проекта;
- б) в процессе формирования ИСР менеджер проекта не собрал перечень требований у заказчика или собрал неполный перечень требования;
- в) виноват арендодатель зала.

5. Предприятие "ABC" реализовало проект по выходу на новый рынок сбыта. Вся методология проектной деятельности была соблюдена, сформирована ИСР, определено содержание проекта, подобрана команда проекта с определением ответственных. Одна из сторон проектного треугольника была не проработана. Что не учтено в проекте?

- а) не сформированы отдельно смета и бюджет проекта;
- б) не определено время реализации проекта;
- в) не составлена матрица ответственности.

6. Торговая сеть "Вертикаль" планировала реализацию проекта по строительству нового торгового центра на окраине города недалеко от леса. План проекта был разработан, паспорт объекта сформирован, но не доведен до сведения общественности. Когда начались подготовительные мероприятия (расчистка территории, вырубка части леса) и строительные работы многие местные жители были недовольны происходящим. Сформировалась общественная группа и был подан протест и обращение к местным властям о прекращении строительных мероприятий. Проект был "заморожен" на неопределенный период времени. В чем ошибка инициаторов проекта?

- а) ошибки в формировании паспорта и др. строительной документации;
- б) не изучены и предварительно не проинформированы все стейкхолдеры проекта;
- в) неверно выбрано место строительства.

Вариант 2

1. Устав проекта разрабатывается для:

- а) менеджера проекта.
- б) команды проекта.
- в) спонсора проекта.
- г) для любого лица, которое будет иметь дело с проектом.

2. На что направлены стратегии работы с заинтересованными сторонами:

- а) на повышения уровня вовлеченности в проект.
- б) на уменьшение влияния заинтересованной стороны а проект.
- в) на уменьшение рисков проекта.
- г) на достижение целей проекта.

3. В чем заключается процесс сбора требований?

- а) разработка подробного описания проекта и продукта, которое определяется во время планирования и описывается по мере поступления информации;
- б) разделение работ и задач проекта на меньшие компоненты, которыми легче управлять;
- в) определение и документирование потребности заинтересованных сторон проекта для достижения целей проекта;

г) определение сроков и стоимости проекта для разработки плана реализуемости проекта.

4. Предприятие "Каспий" разработало проект по развитию человеческого потенциала, с программой обучения для сотрудников, тренингами, выездными мероприятиями и т.д. После реализации намеченных планов руководство сделало вывод, что эффективность проведенных мероприятий близка к нулю. В чем причина неудачи?

- а) какие бы дополнительные мероприятия руководство не предпринимало результат был бы все тот же;
- б) следовало обратиться в консалтинговую организацию;
- в) следовало обеспечить документальное оформление работ проекта, изначально разработать устав с детальной программой мероприятия и распределением событий во времени с описанием ожидаемых результатов, составление проектного треугольника и матрицы ответственности;

5. Ваша компания, расположенная в Москве и занимающаяся телекоммуникациями, решила «пойти в регионы». Для налаживания обслуживания клиентов в российской глубинке компании необходимо порядка 4 млн. долларов.

Какие способы финансирования проекта «Выход в регионы» Вы можете предложить руководству компании?

- а) осуществлять деятельность в счет дебиторской задолженности;
- б) поиск партнеров; инвесторы, банковский кредит, франчайзинг, венчурные фонды, частное инвестирование;
- в) только банковский кредит.

6. Предприятие "Компас" занимающееся производством бытовой техники и электроники. Планируется начало инновационного проекта по разработке виртуальной системы наблюдения. Вся методология проектной деятельности выполнена. При изучении стейкхолдеров и возникли сложности с заполнением сегмента D в матрице "интерес-влияние", где влияние низкое и интерес низкий. Какая группа лиц относится к данному сегменту?

Влияние		
+	B	A
-	D	C
Интерес	-	+

- а) акционеры, инвесторы, работники;
- б) конкуренты, поставщики, посредники;
- в) просто люди, не интересующиеся данным видом деятельности.

Контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этап формирования компетенции ПК-6

Вариант 1

1. Какое утверждение верно:

- а) «Гамак» - работа, которая связана связью «Начало-Начало» с первой работой в группе и связью «Окончание-Окончание» с последней работой;
- б) Работой типа «Гамак» отмечаются важные события в проекте;
- в) «Гамак» - работа, которая включает ряд элементарных работ;
- г) «Гамак» - работа на самом низком уровне декомпозиции.

2. Основное назначение вех в проекте:

- а) вехи необходимы для согласования с заказчиком объёмов работ;
- б) вехой отмечаются важные события, а так же они необходимы для связей работ проекта с работами вне проекта;
- в) вехи проекта делят проект на этапы;
- г) вехи это работы нулевой длительности;

3. Календарь ресурсов необходим:

- а) для материального ресурса;
- б) для административного ресурса;
- в) для трудового ресурса;
- г) для любого типа ресурса.

4. Расчитайте продолжительность работы методом оценки по трём точкам по заданным условиям: оптимистичная оценка равна 20 дней, ожидаемая оценка равна 50 дней, пессимистическая оценка равна 80 дней.

- а) 40 дней;
- б) 50 дней;
- в) 55 дней.

5. Предприятие занимающееся производство молочной продукции. ЛПР решили реализовать проект покупки акций и приобрести ценные бумаги провинциального МКК. Планируется выделить инвестиции в размере 100 000 рублей, полученная прибыль 80 000 рублей. Цена продажи актива - 130 000 рублей. Определить индекс рентабельности инвестиций (ROI, %).

- а) 110 %;
- б) 80%;
- в) 30%.

6. Предприятие по производству сантехнических труб планирует расширение спектра деятельности, открытие новых производственных площадок с привлечением ряда партнеров, и реализацией мелких подпроектов. Часть деятельности планируется отдать на аутсорсинг. В целом будет реализован комплексный проект или программа, состоящая из ряда мелких проектов. Определите к какому типу по классификации проектов относится данный проект:

- а) монопроект;
- б) мультипроект;
- в) мегапроект.

Вариант 2

1. Для разработки календарного плана проекта необходимо определить:

- а) перечень и продолжительность работ, которые необходимо выполнить для достижения результатов проекта, связи между работами;
- б) критерии приемки результатов, перечень и продолжительность работ, которые необходимо выполнить для достижения результатов проекта, связи между работами;
- в) перечень работ, стоимости выполнения работ, требования заинтересованных сторон;
- г) критерии приемки результатов, связи между работами.

2. Какое утверждение верно:

- а) в оценку длительности элементарной задачи не включают резервы на риски;
- б) завышение оценок длительности задач увеличивает вероятность завершения проекта в отведенный срок;

- в) оценка длительности по аналогам точнее параметрической оценки;
- г) основной недостаток экспертной оценки – большое количество параметров, которые необходимы эксперту.

3. Параметрическая оценка – метод оценки, использующий алгоритм для вычисления стоимости или длительности на основе исторических данных и параметров проекта. Что является верным для параметрической оценки?

- а) параметрическая оценка не использует статистические связи между историческими данными и прочими переменными;
- б) длительность операции может быть количественно определена путем умножения количества работ, которые необходимо выполнить, на количество рабочего времени, затрачиваемое на производство единицы работы;
- в) параметрические оценки сроков не могут применяться ко всему проекту или к его частям вместе с другими методами оценки;
- г) параметрическая оценка обязательно используется вместе с оценкой по аналогам.

4. Существует организация, осуществляющая работы по строительству и отделке помещений. Планируется начать новый проект по строительству офисного здания. Вы руководитель проекта. В данный момент разрабатываете ресурсный план. При планировании ресурсов вами в первую очередь должны быть использованы следующие методы и средства:

- а) расчетные методы и нормативы, экспертные оценки;
- б) экспертные оценки, анализ требований;
- в) методы коллективного принятия решений, метод Монте-Карло;
- г) экспертные оценки, согласование объемов финансирования.

5. Рассчитайте продолжительность работы методом оценки по трём точкам по заданным условиям: оптимистическая оценка равна 10 дней, ожидаемая оценка равна 20 дней, пессимистическая оценка равна 60 дней.

- а) 25 дней;
- б) 20 дней;
- в) 15 дней.

6. Предприятие ABC планирует реализовать проект по сдаче в аренду недвижимости стоимостью 2.000.000 руб., планируется сдавать её в аренду за ежемесячную плату 10.000 руб. Какова доходность его вложений за год (в процентах годовых)?

- а) 6 %;
- б) 10 %;
- в) 3 %.

Контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этап формирования компетенции ПК-7

Вариант 1

1. Что чаще всего происходит со стоимостью задач при сжатии:

- а) стоимость уменьшается;
- б) стоимость остаётся без изменений;
- в) стоимость увеличивается.

2. В ходе проекта необходимо разработать смету. Какие методы скорее всего будут применяться?

- а) оценка по аналогам, оценка «Снизу-вверх», параметрическая оценка;

- б) оценка по трем точкам, метод набегающей волны;
- в) анализ предложение поставщиков, анализ альтернатив;
- г) анализ предложений подрядчиков, согласование стоимости с заказчиком.

3. Вы приступили к разработке базового плана по стоимости проекта. Будут ли туда включены резерв на неизвестные риски (управленческий резерв)?

- а) резерв на неизвестные риски необходимо включить в базовый план по стоимости, т.к. в ходе проекта возможны непредвиденные обстоятельства;
- б) резерв на неизвестные риски не включается в базовый план по стоимости. Они должны быть включены в бюджет проекта;
- в) резерв на неизвестные риски необходимо включить в базовый план по стоимости, т.к. в ходе проекта могут быть изменения;
- г) резерв на неизвестные риски не включают в базовый план по стоимости, т.к. их может не утвердить заказчик.

4. Инвестиция составляет $I = 10$ млн. руб. и даст в течение 3-х последующих лет отдачу $R_1 = 3$ млн. руб., $R_2 = 5$ млн. руб., $R_3 = 6$ млн. руб., $r = 0,1$. Какое уравнение описывает этот инвестиционный проект:

- а) $10 = 3/1,1 + 5/1,21$
- б) $10 + 3/1,1 + 5/1,21 + 6/1,33 = 0$
- в) $V = -10 + 3/1,1 + 5/1,21 + 6/1,33$

5. Три варианта проекта оценены по 3 критериям:

Критерии	W_i	Π_1	Π_2	Π_3
Доходность	0.4	4	3	4
Срок реализации	0.25	5	4	3
Сложность	0.35	3	4	5

Какой проект нужно выбрать?

- а) Π_3 ;
- б) Π_2 ;
- в) Π_1 ;

6. Проект требует $I = 20$ млн. руб. и дает поток доходов $R_1 = 12$, $R_2 = 15$, $R_3 = 25$ млн. руб., $r = 0,1$. Стоит ли внедрять этот проект и почему?

- а) проект нерентабелен;
- б) проект стоит внедрять поскольку он окупится в третьем периоде, и продолжит приносить дополнительный доход;
- в) проект можно внедрить, но он окупится позже чем через 3 года;

Вариант 2

1. Интерактивные коммуникации включают следующее:

- а) встречи, совещания, переговоры по телефону;
- б) сообщение по электронной почте, переговоры по телефону;
- в) совещание, переговоры по телефону, публикации пресс-релизов;
- г) переговоры по телефону, совещания, создание сайтов.

2. При разработке матрицы ответственности необходимо придерживаться следующих правил:

- а) на задачу должен быть назначен один ответственный;

- б) на задачу может быть назначено несколько ответственных;
- в) каждая задача должна быть обеспечена;
- г) у задачи не может быть несколько исполнителей.

3. Выберите правильно утверждение:

- а) чем больше РВ и меньше NPV, тем интереснее проект инвестору;
- б) чем меньше РВ и больше NPV, тем интереснее проект инвестору;
- в) чем больше РВ и больше NPV, тем интереснее проект инвестору;
- г) чем меньше РВ и меньше NPV, тем интереснее проект инвестору.

4. Инновационно ориентированная организация планирует начало нового проекта. Создана команда проекта, состоящая из 18 человек. Какое максимальное количество каналов коммуникаций в коллективе может быть?

- а) 18;
- б) 17;
- в) 153;
- г) 163.

5. Покупка и запуск технологической линии требуют 1 млн. руб., монтаж – 1 месяц. Ожидаемый средний годовой доход 400 тыс. руб. Какова доходность реализации такого проекта?

- а) 100 %;
- б) 40 %;
- в) 2,5 %.

6. Годовой объем закупок товара – 100 тыс. руб., объем продаж – 135 тыс. руб. Издержки – 28 тыс. руб. (аренда помещений, склады). Какой минимальный объем нужен для безубыточной работы?

- а) 108 тыс. руб.;
- б) 163 тыс. руб.;
- в) 128 тыс. руб.

Контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этап формирования компетенции ПК-16

Вариант 1

1. Какие виды организационных структур проекта существуют:

- а) функциональная, проектная, продуктовая;
- б) проектная, матричная, смешанная;
- в) слабая матрица, проектная, гибкая;
- г) орг. структура заказчика, орг. структура исполнителя.

2. Для чего необходима S-кривая проекта?

- а) S-кривая необходима для контроля бюджета проекта и согласования объемов финансирования;
- б) S-кривая необходима для разработки бюджета проекта;
- в) S-кривая необходима для утверждения заказчиком основных проектных ограничений;
- г) S-кривая необходима для разработки сметы проекта.

3. Какие подходы используются для оценки вероятности рисков в проекте?

- а) SWOT-анализ, экспертный подход, анализ допущений;
- б) Экспертный подход, метод «Сверху-вниз», анализ допущений, контрольные листы.

- в) проведение исследований, экспертная оценка, статистика прошлых проектов.
- г) Экспертный подход, SWOT-анализ, «мозговой штурм».

4. Рассчитайте резерв во времени для принятого риска, если в случае наступления риска нарушение сроков проекта составит 20 дней, а оценка вероятности наступления этого риска равна 0,3.

- а) 4;
- б) 6;
- в) 10.

5. Для реализации инвестиционного проекта фирма вынуждена взять кредит в сумме 20000 тыс. руб. Продолжительность погашения кредита и использования инвестиционного проекта равна пяти годам, после чего остаточная стоимость проекта равна нулю. При этом размер ренты (процентной ставки) равен 10% (при данных условиях коэффициент аннуитета равен 0,2638). В этом случае размер ежегодного платежа составит:

- а) 5276 тыс.руб.;
- б) 4000 тыс.руб.;
- в) 4400 тыс.руб.;
- г) 5476 тыс.руб.

6. Три альтернативных варианта проекта получили следующие оценки экспертов:

Критерии	Вес	П ₁	П ₂	П ₃
Стоимость	0,3	3	4	3
Время реализации	0,25	4	3	2
Доходность	0,15	3	4	4
Качество решений	0,3	2	3	2

Какой проект лучше?

- а) П₃;
- б) П₂;
- в) П₁.

Вариант 2

1. Какая стратегия реагирования на угрозу считается сомой эффективной?

- а) уклонение;
- б) уменьшение;
- в) передача;
- г) принятие.

2. Субъектом инвестиционной деятельности, осуществляющим реализацию инвестиционного проекта, является:

- а) исполнитель работ;
- б) заказчик;
- в) инвестор;
- г) пользователь результатов инвестиций.

3. Срок окупаемости инвестиционного проекта – это:

- а) срок с момента начала финансирования инвестиционного проекта до момента завершения финансирования;

б) срок со дня начала финансирования инвестиционного проекта до дня, когда разность между накопленной суммой чистой прибыли и объемом затрат приобретает положительное значение;

в) срок с момента покрытия инвестиционных затрат до момента завершения инвестиционного проекта.

4. Вероятность некоторого риска равна 0,5, а оценка воздействия равна 0,9. Рассчитайте ранг риска.

а) 0,45;

б) 0,32;

в) 0,6.

5. Чему равен индекс доходности, если сумма дисконтированных денежных доходов равна 26931, а инвестиционные издержки равны 25000?

а) 0,928;

б) 1,077;

в) 1,931;

г) -1,931.

6. Проект реализации оборудования требует 1,5 млн. руб. вложений и дает 0,6 млн. руб. дополнительного дохода ежегодно. Каков срок окупаемости этого проекта?

а) 2 года;

б) 2,5 года;

в) 3 года.

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по
дисциплине
Управление профессиональной карьерой**

**Раздел 1. Основы деловой карьеры
Тема 1. Теоретические основы деловой карьеры персонала**

Вопросы для обсуждения

1. Определить понятие карьеры.
2. Чем отличается узкое и широкое толкование понятия карьеры?
3. Определить понятие профессионализма.
4. Какие личностные качества необходимы для карьерного развития?
5. Назовите виды карьеры.
6. Назовите типы карьерного развития служащего.

Тестовые задания

1. Результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом-
 - А) карьера
 - Б) профессионализация
 - В) профессиональное развитие
2. Какой вид карьеры выделяют по критерию «степень реализации»:
 - А) общественно-полезная;
 - Б) потенциальная
 - В) личностная
3. Чем более зрелым является человек как профессионал и как личность, тем более велика в его карьере роль:
 - А) внутренних факторов
 - Б) внешних факторов
4. Если при построении карьеры человек стремится быть лучшим специалистом в своём деле и уметь решать сложные проблемы, такой мотив называется:
 - А) автономия
 - Б) технико-функциональная компетентность
 - В) безопасность и стабильность
5. Назовите критерий для выделения внутриорганизационной карьеры:
 - А) способ реализации
 - Б) степень достижения целей
 - В) количество организаций
6. Если деятельностью работников управляет стремление сохранить и упрочить своё положение в организации, такой мотив называется:

- А) управленческая компетентность
- Б) потребность в первенстве
- В) автономия

Тема 2. Планирование деловой карьеры

Вопросы для обсуждения

1. Как грамотно сформулировать цель карьеры? Каким требованиям должна отвечать формулировка цели карьеры?
2. Для чего необходимо планирование карьеры? Перечислите условия эффективного планирования.
3. Назовите основные элементы тактики карьерного развития.

Анализ практико-ориентированного задания

Ситуация: будущий менеджер заканчивает университет по специальности «Менеджмент организации». Перед ним встает задача планирования своего будущего.

Задание: постройте два варианта карьерограммы возможных карьерных путей менеджера после окончания университета для мужчины и для женщины.

Тестовое задание

1. Предметом карьерного планирования не является:
 - А) должностные перемещения за весь период трудовой деятельности
 - Б) отпуск по уходу за новорожденным ребенком
 - В) перемещение на одну должностную ступень
 - Г) перемещение на две-три должностные ступени
2. Текущий контроль за ходом управления деловой карьерой не учитывает влияния таких действий:
 - А) как должностные перемещения
 - Б) оценка деловых и личностных качеств работников
 - В) повышение квалификации занятых
 - Г) тестирование вновь принимаемых на работу.
3. Планирование деловой карьеры конкретного индивида предусматривает:
 - А) предварительное обеспечение вакантными должностями всех работников с более высоким рейтингом
 - Б) принудительное освобождение должностей лицами предпенсионного возраста
 - В) создание новых должностей специально для лиц, получивших в ходе оценки наивысший рейтинг
 - Г) выявление всех высвобождающихся в перспективе должностей и определение процедуры подбора на них наиболее подходящих претендентов

4. На каком этапе карьеры ведущей моральной потребностью является рост самоутверждения и начало проявления самовыражения:

- А) продвижение
- Б) становление
- В) предварительный этап

5. Переход из своей организации в другую на должность более высокого статуса (на две ступеньки вверх) является примером карьеры типа:

- А) «трамплин»
- Б) «лестница»
- В) «змея»
- Г) «перепутье»

6. На каком этапе карьеры ведущей моральной потребностью является стабилизация самовыражения, рост уважения:

- А) пенсионный
- Б) завершения
- В) сохранения

Тема 3. Управление деловой карьерой

Вопросы для обсуждения

1. Что такое управление карьерой, и на каких уровнях оно осуществляется?

2. Почему организация должна заботиться о развитии карьеры своих работников?

3. Каковы, на Ваш взгляд, факторы, способствующие и препятствующие развитию карьеры в организации?

Анализ практико-ориентированного задания

Обувная фабрика «Стрела»

Павел Георгиевич Нечипоренко руководит обувной фабрикой «Стрела» в течение 15 лет. Через два года он собирается выйти на пенсию и полностью посвятить себя любимому делу – выращиванию гладиолусов. Как опытный руководитель, он понимает, что должен заблаговременно подобрать и подготовить себе преемника. Это тем более важно, что «Стрела» переживает не лучшие времена – объемы производства падают, так как продукция фабрики не выдерживает конкуренции с импортной обувью, работники получают заработную плату в течение трех месяцев, устаревшее оборудование требует замены. Павел Георгиевич рассматривает три возможные кандидатуры на свою должность – Александра Платонова, Ирины Семенович и Игоря Северского, но не может сделать свой выбор (см. таблицу 1).

Таблица 1 - Характеристики кандидатов на должность директора

	А.Платонов	И.Семенова	И.Северский
Возраст	41	35	53
Образование	высшее,	высшее,	высшее, инженер-

	инженер-экономист	инженер-технолог	механик
Занимаемая должность	начальник отдела сбыта и снабжения (1 год)	главный технолог (5 лет)	главный инженер (11 лет)
Предыдущий опыт работы	3 года – ген. директор ТОО «Горизонт» (установка металлических дверей), 15 лет - служба в армии: экономист, нач. фин. части полка	1 год – зам. главного технолога, 3 года – нач. цеха, 3 года – инженер по снабжению, 3 года – инженер-технолог (все «Стрела»)	4 года – главный инженер, 5 лет – нач. производства, 4 года – нач. цеха, 3 года – бригадир, 6 лет – токарь (все завод металлоконструкций)
Навыки коммуникации	хорошие	отличные	средние
Прилежание	хорошее	отличное	исключительное
Авторитет в коллективе	средний	высокий	высокий
Аналитические способности	хорошие	исключительные	хорошие
Настойчивость	исключительная	высокая	высокая

Вопросы:

1. Кого бы Вы посоветовали Павлу Георгиевичу в качестве преемника? Почему?
2. Составьте индивидуальные планы развития для каждого из кандидатов.

Тема 4. Система служебно-профессионального продвижения

Анализ практико-ориентированных заданий

Задание 1. Когда текучесть кадров в компании достигла критического уровня, была введена программа по повышению эффективности новичков в период адаптации. Однако новые сотрудники приходили, учились и уходили в другие организации.

Какие ошибки допустила служба персонала?

Компания «Ветер и звезда» является лидером на рынке продаж ювелирных изделий, активно развивается и пополняется новыми сотрудниками. К сожалению, в компании есть текучесть кадров и постоянно возникает необходимость введения в должность новых сотрудников.

Учитывая это, члены совета директоров компании посовещались и решили поставить перед службой персонала задачу по формированию проекта «Введение в должность через обучение». Цель проекта, по мнению руководства, заключалась в повышении эффективности новых сотрудников в период адаптации. Однако проект успешно провалился. Текучесть кадров не сократилась. Сотрудники всему обучались и через какое-то время увольнялись.

Проанализируйте, какие ошибки были допущены HR-службой.

Задание 2. Часто работодатели питают иллюзию, полагая, что молодые люди, назначенные ими на управленческие позиции, не имеющие ни опыта работы, ни образования, ни профессиональных компетенций, принесут в компанию свежие идеи, энергию, всячески будут способствовать ее процветанию. На практике наблюдается прямо противоположная картина. В компанию на должность руководителя рекламного отдела была принята молодая девушка 25 лет родом из Кутаиси, окончившая кулинарный техникум. Опыта работы у нее не было. Но генеральный директор очень настаивал на ее принятии. До ее прихода в рекламном отделе работали три человека. Отдел успешно справлялся с поставленными задачами. Приносил прибыль. Заказчики были довольны. Спустя год штат был раздут до 10 человек, отдел стал убыточным. Большая часть клиентов ушла к конкурентам.

Какое решение вы могли бы предложить, чтобы исправить ситуацию?

Задание 3. Что делать, если кризис разбил команду ваших топ-менеджеров, и они, как лебедь, рак и щука, стали тянуть компанию в разные стороны? Если они забыли об общем деле и помнят только о себе? Можно ли вернуть прежнее братство?

У компании «Ударный труд» наступили тяжелые времена. Кризис негативно сказался на финансовых показателях и на работе команды топ-менеджеров, привыкших к стабильной высокой зарплате и большим бонусам в прежние времена. Кто-то стал брать регулярно больничный, нарушать сроки выполнения работы, отлучаться во время рабочего дня по своим личным делам. Плачевное состояние дел никто, кроме генерального директора, не горел желанием исправить. Нужен был сильный мотиватор. И тут генерального директора Наталью Привалову осенила идея, которая сплотила бы команду и вдохновила ее на новые трудовые подвиги. Она решила с помощью партнеров организовать авторалли, в котором главный приз – 10 кг золота доставался победителю – команде, первой пришедшей к финишу. Всего собралось 10 команд из разных регионов. Но расчет Натальи не оправдался: половина топ-менеджеров наотрез отказались принимать участие в ралли даже под страхом увольнения, остальные нехотя, скрепя сердце, согласились поехать за компанию, лишь бы чем-то заняться, все равно зарплата идет. В итоге команда пришла к финишу предпоследней, за всю команду старалась одна Наталья.

Что на ваш взгляд, помешало им прийти первыми? Какие уроки можно извлечь из данной ситуации?

Задание 4. Фактически за десять лет работы в крупнейшем хедхантинговом агентстве Борис Шевцов так и не сделал карьеры. Он прочно сидел на своем месте и, отвечая за информационную безопасность компании, по сути, знал всю ее подноготную, то, что скрывалось не только от рядовых сотрудников, но и от официальных органов. Поэтому, несмотря на разразившийся кризис, за свое будущее Борис не волновался. Но вдруг месяц назад в агентстве сменился генеральный директор. Старый шеф отошел от оперативного руководства и передал бразды правления никому не известному молодому человеку. Отношения у Шевцова с новым руководителем не сложились, тот отказался соблюдать предыдущие договоренности относительно карьерного роста и повышения зарплаты, а вскоре и вовсе указал на дверь. Причем в очень грубой форме и безо всяких пособий. Попытки прийти к разумному соглашению ни к чему не привели. Борис вынужден был уйти ни с чем, затаив обиду на компанию.

Долго без работы Шевцов не сидел: специалиста с такими знаниями, опытом, а главное обладающего такой информацией, на рынке оторвали с руками. В итоге он устроился в коллекторскую фирму. И так случилось, что скоро в эту фирму обратился клиент, который хотел взыскать долг с того самого хедхантингового агентства. Агентство не рассчиталось с ним по договору подряда, согласно которому ему были оказаны довольно дорогие услуги. Когда коллеги Бориса стали детально изучать ситуацию, оказалось, что вся мебель и оборудование оформлены на подставные юридические лица, все торговые марки и патенты на интеллектуальную собственность числятся на оффшорных фирмах. И хотя общее имущество должника в общей сложности тянуло на несколько миллионов долларов, с самого агентства взять было нечего. Взыскать долг в этой ситуации было практически невозможно.

И вот тут Борису представилась замечательная возможность помочь новому работодателю и одновременно отомстить старому. Он снабдил своих коллег необходимым оружием – компроматом. Переговоры прошли за 10 минут. Хедхантинговое агентство в этот же день перечислило все деньги с процентами и оплатило клиенту услуги коллекторской фирмы.

Может быть, новому генеральному директору хедхантингового агентства дешевле было бы соблюсти старые договоренности и немного повысить зарплату Борису Шевцову?

На ваш взгляд, как компания может избежать подобной мести со стороны уволенных сотрудников?

В чем вообще кроется причина подобных выходов бывших работников?

Кто больше виноват: неэтичный работодатель или неэтичный работник?

В кризис компании часто увольняют людей на неприличных условиях. Это просто, но верно ли? Ведь работник может и отомстить компании, разболтав ее секреты всему свету и некоторым заинтересованным органам.

Как избежать подобной ситуации?

Задание 5. Компания, торгующая компьютерным оборудованием, является лидером в своем рыночном сегменте. Организация состоит из нескольких отделов, каждый из которых специализируется на решении тех или иных вопросов. Мария Антонова, руководитель одного из подразделений компании и талантливый сотрудник, в свое время стояла у истоков создания своего отдела. В один прекрасный момент выясняется, что Мария уходит в декретный отпуск.

Естественно в компании возникает вопрос, кого ставить на ее место? Поразмыслив над сложившейся ситуацией, руководство решает найти Марии замену. Подходящая кандидатура нашлась практически сразу – в соседнем отделе работает подающий надежды, перспективный, с явными задатками лидера менеджер по продажам Павел Семенов. Руководство принимает решение, что перед уходом в отпуск Мария передает дела Павлу. После ухода Марии новоиспеченный руководитель отдела с явным интересом и энтузиазмом включается в работу, познает специфику нового для него подразделения компании. Проходит некоторое время, и Мария собирается из декретного отпуска обратно в офис. Руководство в замешательстве. С одной стороны, Мария, являясь прекрасным работником, так и осталась непревзойденным лидером для коллектива своего отдела. При этом немаловажное значение имеет тот факт, что именно ее сотрудники хотят видеть в качестве своего руководителя. С другой стороны, Павел – лояльный сотрудник, инициативный, мотивированный на работу в этой компании. Кроме того, он явно вырос из своей прежней должности менеджера по продажам. Понимая, что в компании нет места для его продвижения, руководство все же не хочет расставаться с Павлом.

Что в данной ситуации следует предпринять начальству?

Как повести себя по отношению к Марии и Павлу?

Существует ли способ безболезненно разрешить конфликт и сохранить обоих сотрудников, ведь они оба так дороги компании?

Задание 6. «На первый взгляд он (Кирилл Владимирович Трунин) не производил впечатления: среднего роста, фигурой не примечателен, одевается по усредненной моде, когда-то носил костюм, рубашку с галстуком, теперь в джинсовой одежде и куртке с молниями, ничего броского, дорогого, глазу не зацепиться. Обычная советская семья, родители инженеры, жили скромно, как все, от зарплаты до зарплаты. Трунин и школу, и юрфак университета закончил средняком, как любили тогда выражаться: рядовой товарищ, обыкновенный советский человек. Но он родился лидером, очень быстро это осознал, легко подчинял сверстников, но уже в школе понял, что общество, в котором он живет, любит лишь серый цвет, средний рост, не умных, а хитрых, не способных, а приспособляющихся. И тогда еще без отчества, просто Кирилл Трунин, запрятал свое лидерство глубоко внутрь, начал присматриваться к окружающим, в основном к людям, успешно продвигающимся вверх. Он быстро и без особого труда определил, что лестница, ведущая вверх, практически одна – комсомол, затем партия, далее со всеми остановками, сколько пролетов осилишь, так высоко и

заберешься. Принцип подъема по этой лестнице, как он понял, был достаточно прост. Необходимо постоянно угождать вышестоящему, казаться не слишком умным, лишь сообразительным и очень расторопным, выжидать либо подловить, когда шеф сам отступится, либо в нужный момент подножку поста вить, сбросить вниз, быстренько занять место и кричать, как умен и неповторим проходимец, карабкающийся на пролет выше».

Какие принципы планирования карьеры использует персонаж?

Считаете ли вы их достаточно эффективными и универсальными? Какими качествами, необходимыми для успешного продвижения по карьерной лестнице, обладает герой?

Какие качества сегодня помогают человеку быть успешным?

Какую цель перед собой ставит человек, выбравший подобный способ продвижения по карьерной лестнице?

Тема 5. Индивидуальное планирование карьеры

Тестовое задание

1. Процедура выбора профессии и места работы включает в себя этапы в следующей последовательности:

А) выбор сферы профессиональной деятельности – выбор конкретного рода и вида деятельности - выбор организации - выбор сферы деятельности - выбор рабочего места

Б) выбор профессии – выбор организации – выбор сферы деятельности – выбор рабочего места

В) выбор организации – выбор сферы деятельности – выбор профессии – выбор рабочего места

Г) выбор рабочего места – выбор организации – выбор профессии – выбор сферы деятельности

2. Важнейшим элементом анализа возможностей развития карьеры на перспективу является:

А) анализ врожденных психофизических качеств

Б) сопоставление своих деловых и личностных качеств с соответствующими качествами конкурентов внутри организации

В) возможность представлять диплом престижного учебного заведения, соответствующий вакантной должности

Г) анализ перспектив изменения рынка труда в регионе на перспективу

3. Причины стрессов, связанных с условиями труда, у молодых специалистов в начальный период работы включают в себя:

А) плановое сокращение персонала

Б) стиль управления непосредственного начальника

В) конфликт между организацией и поставщиками;

Г) свет, шум, температура, загрязнение воздуха, вибрация и т.д.

4. Согласно американскому специалисту Д.Е. Сьюперу существуют три периода в динамике самооценки специалиста. Выберите из перечисленных лишний:

А) 18 - 24 года – формирование самооценки

- Б) 25 - 35 лет – стабилизация представлений о себе
- В) 36 - 44 года – консолидация представлений о себе
- Г) 45 - 65 лет – сохранение образа «я» и самооценки

5. Наличие некомпетентного наставника у молодого специалиста:

А) наносит ему моральную травму и переносит на него образ работника, не заслуживающего продвижения

Б) дает новому работнику шанс прилюдно «ткнуть носом» наставника в то, что он не знает работы, которой пытается научить

В) дает возможность отказа от выполнения порученной работы

Г) позволяет в перспективе развить в себе такие качества, как сообразительность, методичность, твердость при решении производственных проблем

6. Планируя получение профессии с учетом положения на рынке труда, следует спрогнозировать спрос на представителей этой профессии от момента поступления в учебное заведение:

А) на текущий момент

Б) год завершения профессиональной подготовки

В) год достижения высшей профессиональной квалификации

Г) год выхода на пенсию

7. Удовлетворенность выполняемой работой у молодого специалиста, как правило:

А) высокая, ему нравится работа, которая ему поручается

Б) низкая, ему кажется, что его недооценивают, а работа слишком проста

В) низкая, ему кажется, что его переоценивают, а работа слишком сложна

Г) нейтральная, так как он не рассчитывает долго задерживаться на этой должности

8. При оценке этичности распределения прав и обязанностей у молодых специалистов прослеживается:

А) превосходство прав над обязанностями

Б) недостаток прав по сравнению с обязанностями;

В) полное соответствие прав и обязанностей

Г) несоответствие прав и обязанностей.

9. П. Друкер, известный специалист по менеджменту, писал, что вероятность того, что первый выбор работы, сделанный вами, останется правильным, составляет один шанс на миллион. При этом условии человек должен проанализировать:

А) одну единственную профессию

Б) две-три профессии

В) до десятка

Г) чем больше, тем лучше

Тема 6. Понятие и виды кадрового резерва

Вопросы для обсуждения

1. Что такое кадровый резерв, какие задачи он решает?
2. Что такое резерв на выдвижение, какие задачи он решает?
3. Что такое резерв руководителей, какие задачи он решает?
4. Кто и по каким критериям отбирается в кадровый резерв?
5. Какие виды служебно-квалификационного продвижения Вы знаете?
6. Какие направления работы с резервом руководителей Вы знаете?

Анализ практико-ориентированных заданий

Задание 1. Крупное промышленное предприятие.

Компания имеет большой технологический опыт и широкую сеть сервисных центров, работа которых направлена на разработку и внедрение новых технологий.

Как попасть в кадровый резерв?

Особенность промышленного предприятия заключается в том, что его интересуют в первую очередь технологические компетенции. И при формировании кадрового резерва речь идет не об общем менеджменте, а о людях, которые выполняют и решают технологические задачи, то есть о работниках производства. В базу кадрового резерва может попасть любой сотрудник, независимо от образования и занимаемой должности, но при условии он обладает какой-то уникальной компетенцией, что позволяет ему вносить вклад в развитие или оптимизацию производства. Все это учитывается и заносится в инструкции, сотрудник при этом получает дополнительные баллы.

Как оцениваются кандидаты?

В данном случае оценивается умение сотрудника хорошо делать то, что не удастся другим. Человек оценивается именно с точки зрения уникальности своих компетенций. Такой человек попадает в кадровый резерв и получает возможность посещения специальных обучающих тренингов, стажировки за рубежом на самом современном оборудовании, получения высшего образования и т.п., но главное расширение функционала за счет работы на различных видах оборудования, на технологически сложном оборудовании, с помощью обучения новых сотрудников тому, что умеет делать он.

В чем особенность?

Основной стимул для предприятия при формировании системы кадрового резерва – это недостаток людей со среднетехническим образованием, представителей инженерно-технических специальностей. Все это обусловлено непопулярностью сегодня таких профессий, а значит, компании вынуждены думать на перспективу и не допускать ухода технических специалистов, формируя необходимый состав персонала, т.н. костяка для производства предприятия.

Вопросы:

1. Выделите ключевые характеристики системы кадрового резерва в каждом из представленных примеров.

2. Определите влияние на содержание работы с кадровым резервом следующих факторов: направление бизнеса, структура, масштаб, сфера деятельности и цели организации, ее планы по развитию и расширению.

Задание 2

Ситуация

Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании менеджером по персоналу. Компания существует более двух лет. В связи с динамикой своего развития компания постоянно ставит перед сотрудниками все новые и более сложные профессиональные задачи, что позволяет им в короткие сроки существенно повысить свой профессиональный уровень.

У сотрудников есть возможность и карьерного развития. Бизнес компании специфичен, нужны люди, хорошо знающие его. Руководство компании предпочитает выдвигать на менеджерские позиции уже работающих сотрудников, нежели брать на эти позиции людей «со стороны».

Несколько месяцев назад в компании уже произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали за время работы в компании. После их перехода появился целый ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отдела, существенно снизились показатели работы, произошло несколько конфликтов с партнерами, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, несколько даже подумывают об увольнении.

Проанализировав ситуацию, вы поняли, что переведенные на менеджерские позиции сотрудники все еще думают и действуют как специалисты, и что у них недостаточно навыков, чтобы эффективно справляться с поставленными задачами на новом качественном уровне. Они могут обучиться всему в процессе работы, и со временем у них выработаются необходимые навыки, но на ваш взгляд целесообразно отправить их на тренинги, чтобы подтянуть менеджерские навыки на необходимый уровень.

Вы также считаете, что необходимо разработать систему работы с кадровым резервом, так как это первый, но не последний случай перевода сотрудников с повышением в должности. У вас есть список людей, которых в скором будущем ожидает подобный переход, и работу с ними нужно начинать уже сейчас, чтобы они не столкнулись с теми же проблемами, которые возникли в результате состоявшегося перевода.

Вопросы:

1. Как вы определите, какие навыки необходимо развивать?
2. Из каких блоков будет состоять ваша программа по работе с кадровым резервом?
3. Каким образом вы будете внедрять программу по работе с кадровым резервом в вашей Компании?

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине Управление трудовыми ресурсами

Раздел 1 Трудовые ресурсы и трудовой потенциал общества

Тема 1 Управление трудовыми ресурсами: наука и учебная дисциплина

Задания

1. Возникновение и основные этапы развития науки об управлении трудовыми (человеческими) ресурсами.
2. Вклад русской экономической школы в разработку категории «трудовые ресурсы и управление ими».
3. Предмет курса «Управление трудовыми ресурсами» и его цели.
4. Трудовые ресурсы и управление ими как объекты научного исследования.
5. Формирование, размещение (распределение), перераспределение и эффективное использование трудовых ресурсов.
6. Регулирование занятости, безработицы, рынка труда в целом.
7. Методы, используемые в системе управления трудовыми ресурсами.
8. Взаимосвязь курса «Управления трудовыми ресурсами» с другими общепрофессиональными и специальными дисциплинами
9. Функции управления трудовыми ресурсами.
10. Возрастающая роль трудовых ресурсов как главной производительной силы и основного фактора производства в условиях инновационной экономики.

Тема 2 Трудовые ресурсы – основной фактор развития общественного производства

Задания

Задание 1

Доля лиц нетрудоспособного возраста в населении – 40%. Доля нетрудоспособных лиц в численности населения трудоспособного возраста – 5%. Численность трудоспособного населения в трудоспособном возрасте – 1 млн чел. Определите численность всего населения.

Задание 2

Лиц моложе трудоспособного возраста зафиксировано 30,5 млн чел., лиц трудоспособного возраста – 85,5 млн чел., лиц старше трудоспособного возраста – 30,7 млн чел., а общая численность населения составила 146,7 млн чел. Определите по этим данным следующие показатели:

- 1) долю населения трудоспособного возраста;
- 2) долю лиц моложе трудоспособного возраста;

3) коэффициент нагрузки населения трудоспособного возраста.

Задание 3

Численность постоянного населения области за год составила 2,5 млн чел. За это время в область приехало 65 тыс. чел., уехало – 55 тыс. Определите коэффициент прибытия, коэффициент убытия, коэффициент валовой миграции, сальдо миграции.

Задание 4

Население области 5200 тыс. чел., из которых женщины составили 52,8%. Доля мужчин в трудоспособном возрасте в общей численности мужчин составила 62,1%, а доля женщин – 52,5%; 1% лиц трудоспособного возраста были неработающими инвалидами I и II групп. Кроме того, 93,6 тыс. пенсионеров и 10 тыс. подростков в возрасте 14–15 лет имели оплачиваемую работу. В пределах области работало 15 тыс. граждан других государств и 7 тыс. чел. уехали на заработки в другие страны. Экономически активное население составляло 2397,5 тыс. чел., из них безработных было 9%.

Экономически неактивное население в трудоспособном возрасте составляло 650 тыс. чел.

Определите:

- 1) численность трудовых ресурсов;
- 2) долю населения в трудоспособном возрасте;
- 3) численность трудоспособного населения в трудоспособном возрасте;
- 4) численность занятого населения;
- 5) коэффициенты трудоспособности всего населения и населения в трудоспособном возрасте;
- 6) коэффициенты экономической активности, занятости и безработицы.

Задание 5

Население региона составляло на начало года 900 тыс. чел., 60% которого было в трудоспособном возрасте, а 1,5% последнего было нетрудоспособно и незанято. В экономике региона было занято всего 520 тыс. чел., в том числе подростков до 16 лет, лиц старше пенсионного возраста и пенсионеров трудоспособного возраста 15 тыс. чел. Из общей численности населения трудоспособного возраста было занято в других регионах 10 тыс. чел., 12 тыс. чел. из других регионов было занято в данном регионе (маятниковая миграция). На основании этих данных рассчитайте:

- 1) численность населения в трудоспособном возрасте;
- 2) коэффициент трудоспособности всего населения;
- 3) коэффициент трудоспособности населения трудоспособного возраста;
- 4) коэффициент занятости населения трудоспособного возраста;
- 5) коэффициент занятости трудоспособного населения трудоспособного возраста.

Задания в тестовой форме

1. Когда возникла и сформировалась наука об управлении трудовыми ресурсами?

- а) в последней трети XIX века в период становления неоклассической экономической школы;
- б) в конце 20-х – начале 30-х гг. XX века в период Великой депрессии;
- в) в период становления и развития советской системы хозяйства и планового воспроизводства совокупной рабочей силы в России (Советском Союзе);
- г) в начале 90-х гг. XX веке в период перехода к рыночной экономической системе.

2. Трудовые ресурсы:

- а) это трудоспособная часть населения;
- б) составляют только экономически активное население;
- в) часть населения страны за исключением детей и подростков, а также людей пенсионного возраста;
- г) это экономически активное и экономически неактивное население за минусом инвалидов;

д) это занятые и безработные.

3. В трудовые ресурсы включаются:

- а) часть населения в трудоспособном возрасте;
- б) вовлеченное в трудовую деятельность население в нетрудоспособном возрасте;
- в) все население страны за исключением детей, школьников и людей преклонного возраста;

г) часть населения, вовлеченная в трудовую деятельность;

д) трудоспособное население в трудоспособном возрасте

4. К фактическим трудовым ресурсам относятся:

- а) экономически активное население;
- б) занятое население;
- в) безработные;
- г) учащиеся начального и профессионального образования;
- д) пенсионеры, получающие льготную пенсию.

5. К потенциальным трудовым ресурсам относятся:

- а) экономически неактивное население;
- б) часть экономически активного населения, представленная безработными;
- в) люди пенсионного возраста, продолжающие трудиться;
- г) молодежь подросткового возраста, вовлеченная в экономическую деятельность;

д) учащиеся заведений среднего профессионального образования.

6. Экономически активное население составляют:

- а) занятые;
- б) безработные;
- в) пенсионеры, получающие пенсию на льготных условиях;

г) домохозяйки, занимающиеся воспитанием детей и уходом за своими родственниками;

д) трудоспособные учащиеся, курсанты, студенты, проходящие очный курс обучения.

7. Укажите, какие из перечисленных групп населения учитываются при определении численности трудовых ресурсов:

а) учащиеся общеобразовательных учреждений в трудоспособном возрасте;

б) курсанты военных училищ;

в) учащиеся начального профессионального образования и студенты дневных средних и высших учебных заведений;

г) безработные, повышающие свою квалификацию и проходящие переобучение по направлению органов службы занятости населения;

д) все перечисленное верно.

8. Нормативная продолжительность трудовой жизни определяется на основе:

а) средней продолжительности жизни экономически активного населения;

б) продолжительности трудоспособного возраста;

в) разницы между верхней и нижней границами трудоспособного возраста;

г) среднего трудового стажа работающих в данном регионе;

д) все перечисленное верно.

9. Выделите те группы населения, которые не относятся к трудовым ресурсам:

а) экономически неактивное население;

б) домохозяйки, воспитывающие своих детей;

в) пенсионеры, получающие льготную пенсию;

г) нетрудоспособные инвалиды;

д) подростки до 16 лет, вовлеченные в экономическую деятельность

10. Укажите, какие базовые показатели используются при определении индекса развития человеческого потенциала (ИРЧП):

а) средняя ожидаемая продолжительность жизни;

б) уровень образования;

в) доля страны в производстве инновационных технологий;

г) уровень материального благосостояния населения;

д) темы роста интеллектуальной собственности.

11. Базовый показатель образования, используемый при определении ИРЧП, включает:

а) уровень грамотности населения в возрасте от 15 лет и старше;

б) долю населения, охваченного только высшим образованием;

в) долю учащихся среди детей и молодежи в возрасте от 6 до 23 лет;

г) долю расходов на образование в бюджете государства;

д) долю получивших документ о среднем образовании среди молодежи.

12. Какие значения принимаются в качестве критериев для определения продолжительности жизни (индекса долголетия) при рождении:

- а) минимальная продолжительность жизни 25 лет;
- б) максимальная продолжительность жизни при рождении 90 лет;
- в) максимальная продолжительность жизни 85 лет;
- г) минимальная продолжительность жизни 50 лет;
- д) средняя продолжительность жизни 65 лет.

13. Укажите каким «весом» обладают каждая из составляющих базового показателя образования, если в целом доля его при оценке ИРЧП равна 1:

- а) уровень грамотности населения – $1/3$;
- б) доля учащихся среди детей и молодежи в возрасте от 6 до 23 лет – $1/3$;
- в) доля грамотного населения – $2/3$;
- г) доля учащихся среди детей и молодежи в возрасте от 6 до 23 лет – $2/3$.

Тема 3 Воспроизводство населения – основа формирования трудовых ресурсов

Задания

1. Численность населения в городе на 01.01.2001 г. составляла 693 540 человек. В течение года родилось 9 650 тыс. человек., а умерло 7 520 человек.

Сальдо миграции за этот период равнялось нулю.

ОПРЕДЕЛИТЕ:

- 1) численность населения на конец года;
- 2) среднегодовую численность населения;
- 3) абсолютный естественный прирост населения за год;
- 4) коэффициент естественного прироста,
- 5) коэффициент общей рождаемости,
- 6) коэффициент общей смертности,
- 7) коэффициент жизненности населения.

2. 1. Выявить основные особенности рождаемости, смертности, естественного прироста по странам мира, России, отдельных АТЕ (по рекомендации преподавателя) с 1990 г. Аналогичное задание выполнить по городскому и сельскому населению в указанном территориальном разрезе.

2. Подготовить соответствующие показатели (составить таблицы), выполнить по ним графики. 3. Проанализировать картографический материал. 4. Сделать выводы.

Раздел 2 Трудовые ресурсы на рынке труда Тема 4 Рынок труда

Задания

ЗАДАНИЕ 1

Проанализируйте ситуации и ответьте на вопросы.

1. «Спрос фирмы на труд является отрицательной функцией заработной платы, потому что при увеличении объема используемого труда фирма вынуждена нанимать менее квалифицированных работников и, следовательно, платит более низкую заработную плату». Обсудите это высказывание.

2. Дайте объяснение с позиций законов производного спроса следующим экономическим явлениям:

А. Спрос фирмы на труд более эластичен, чем спрос отрасли на труд.

Б. В некоторых отраслях, например в автомобилестроении, в разных странах используются технологии с одинаковым соотношением труда и капитала, несмотря на существенные различия в относительных уровнях заработной платы в этих странах.

В. Многие профсоюзы выступают за использование рабочей силы, квалификация которой подтверждена соответствующим сертификатом.

3. В соответствии с теорией К. Маркса, сформулированной в середине XIX в., рост органического строения капитала (или фондовооруженности труда) должен был приводить к постоянному росту безработицы. Обсудите это теоретическое положение, используя ваши знания о спросе на различные виды труда.

6. Верен ли тезис Д. М. Кейнса о том, что сокращение заработной платы не обязательно ведет к увеличению занятости?

ЗАДАНИЕ 2

Проанализируйте ситуации и ответьте на вопросы.

1. Многие экономисты считают, что происходящая революция в условиях труда заключается в том, что работу теперь можно выполнять, используя установленные дома компьютеры. Предположим, что почасовая заработная плата не меняется. Проанализируйте вероятное влияние этой революции на участие в рабочей силе населения в целом, а также групп населения, выделенных по полу и семейному положению.

2. С недавнего времени законодательством ряда стран предусмотрено предоставление оплачиваемого отпуска по уходу за маленьким ребенком как матери, так и отцу. Проанализируйте влияние введения такого законодательства на участие в рабочей силе замужних женщин и женатых мужчин. Обсудите результаты.

3. В ходе экономических реформ в странах Центральной Европы после 1990 г. наблюдались различные изменения в модели участия женщин в рабочей силе. В Чехии и Албании, например, произошло резкое сокращение занятости женщин, а в Болгарии и Румынии занятость женщин осталась традиционно высокой. Как вы можете объяснить то, что сокращение занятости женщин произошло в первую очередь в самой богатой и в самой бедной странах региона?

4. Для типичного работника начертите семейство кривых безразличия труд/досуг в период между 9 часами утра и 5 часами вечера и в период между

1 часом ночи и 9 часами утра. Как различается резервная заработная плата в эти два периода? Как различаются величины эффекта дохода и эффекта замещения при изменении ставки заработной платы в эти два периода?

5. Из модели предложения труда следует, что чем выше доход мужа в семье, тем ниже предложение труда женой. В экономически развитых странах за последние 40 лет заработки мужчин, особенно высокообразованных, резко возросли. Одновременно возросло предложение труда замужних женщин, причем особенно резко – жен высокообразованных мужчин. Какими факторами можно объяснить это явление?

6. Определите в каждом из последующих случаев: больше или меньше часов предпочтет работать человек, если:

а) ставка заработной платы растет, а эффект замещения больше, чем эффект дохода;

б) ставка заработной платы уменьшается, а эффект дохода больше, чем эффект замещения;

в) ставка заработной платы уменьшается, а эффект замещения больше, чем эффект дохода;

г) ставка заработной платы растет, а эффект дохода больше, чем эффект замещения.

7. Один из способов поддержки семей с низким уровнем дохода – увеличение минимальной заработной платы, другой – предоставление целевых пособий. Сравните влияние этих двух способов на предложение труда.

8. Оцените последующие утверждения:

А. Работодатель может снизить прогулы и потери рабочего времени, если вместо оплаты по стандартной ставке заработной платы он будет платить премиальные за часы, отработанные сверх фиксированного минимума.

Б. Работник может подрабатывать в вечернее время, даже если ставка заработной платы несколько ниже, чем на основной работе.

В. При данной ставке заработной платы работник всегда предпочтет работу, на которой он, а не работодатель выбирает количество отработанных часов.

Г. Эффект дохода при любом данном увеличении заработной платы больше для тех, кто в настоящее время работает больше, чем для тех, кто работает мало или не работает совсем.

9. Используйте теорию производства в домашнем хозяйстве для описания принятия решений: о вступлении в брак, получении образования и профессиональной подготовки, работе по найму, рождении детей.

10. Используя ваши знания теории производства в домашнем хозяйстве, определите:

а) ожидаемое влияние повышения заработной платы на предложение труда мужа и жены;

б) ожидаемое влияние увеличения заработной платы жены на рождаемость.

11. Какую систему оплаты труда, сдельную или повременную, предпочтут женщины, а какую – мужчины при прочих равных условиях, если для женщин по сравнению с мужчинами характерна более высокая ценность досуга (кривые безразличия функции полезности расположены более круто)?

12. Проанализируйте с помощью теории распределения времени, какие факторы будут оказывать влияние на оптимальный размер семьи.

13. Обсудите, почему для некоторых категорий работников увеличение времени отпуска может оказаться более предпочтительным, чем сокращение продолжительности рабочего дня?

14. Обсудите возможное влияние постоянных денежных и временных издержек, связанных с выходом на работу, на решение работать неполный рабочий день.

15. Справедливы ли следующие утверждения:

А. Увеличение реальной заработной платы снижает процент населения, которое никогда не работало.

Б. Увеличение подоходного налога влияет на предложение труда работающих женщин, но не влияет на предложение труда женщин, не участвующих в рабочей силе.

В. Поскольку женщины в качестве рабочей силы сильнее реагируют на изменение заработной платы, то у них эффект замещения больше.

Тема 5 Занятость населения как социальное и экономическое явление

Вопросы для самопроверки:

1. В результате развития каких экономических процессов произошло формирование социально-трудовых отношений?

2. В компетенции каких органов государственной власти находится регулирование социально-трудовых отношений и занятости населения?

3. Какова корреляция между уровнем занятости и уровнем жизни общества. Объясните.

4. Какие социально-экономические аспекты характеризует ”показатель занятости”?

5. Перечислите основные социально-демографические характеристики занятого гражданина РФ.

Задание:

Таблица 1. Расходы на мероприятия по занятости и поддержку безработных (млн. руб.)

	2010		2015
Специальные программы занятости	12823,6	Мероприятия по содействию трудоустройства	20256,1
в т.ч. организация			
рабочих мест	2712,6	-	-
занятости длительно	131,4	временного трудоустройства	205,2

безработных		безработных, особо нуждающихся в социальной защите	
занятости молодежи	164,0	временного трудоустройства безработных граждан в возрасте от 18 до 20 лет из числа выпускников учреждений начального и среднего профессионального образования, ищущих работу впервые	84,0
поддержки предпринимательства	182,4	оказание содействия самозанятости населения	30,0
общественных работ	595,9	общественные работы	417,0
занятости подростков	293,6	временного трудоустройства несовершеннолетних граждан от 14 до 18 лет	570,0
трудовая реабилитация инвалидов	134,0	-	-
программа обучения безработных	1891,0	профобучение безработных	1135,0
материальная поддержка безработных	6718,7	выплата пособий по безработице и прочих выплат безработным	17814,9

Проанализируйте материал, представленный в таблице, сделайте выводы о динамике финансирования и возможных причинах снижения (увеличения) финансирования отдельных направлений деятельности в сфере занятости населения в РФ.

Темы сообщений:

1. Социально-экономическая сущность занятости.
2. Эволюция понятия "занятость населения".
3. Виды и формы занятости и их характеристика.
4. Классификация рабочей силы по статусу в занятости.
5. Показатели занятости населения.

Тема 6 Безработица как социально-экономическое явление социально-трудовой сферы

Задания

Темы докладов:

1. Рынок труда и его функции. Основные категории рынка труда.
2. Спрос и предложение на рынке труда.
3. Безработица и ее формы. Уровень безработицы. Закон Оукена.
4. Государственное регулирование рынка труда.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение безработицы и обоснуйте, кого следует включать в состав безработных.

2. Каковы причины безработицы в рыночной экономике?

3. Почему рыночный механизм не может обеспечить полную занятость ресурсов?

4. Чем отличаются взгляды на проблему безработицы представителей разных экономических школ?

5. Почему наличие в обществе фрикционной и структурной безработицы рассматривается как полная занятость?

6. Президент обещает увеличить пособия по безработице и снизить безработицу при полной занятости с 6,0 до 5,5%. Прокомментируйте совместимость этих действий.

7. Почему при циклической безработице потери общества превосходят потери граждан, оказавшихся без работы?

8. Является ли следующее утверждение верным, неверным или сомнительным? "Увеличение размера пособий по безработице увеличивает среднюю продолжительность безработицы. Следовательно, политика увеличения размера пособий по безработице нежелательна с социальной точки зрения". Обоснуйте свой ответ.

9. Имеющиеся данные свидетельствуют о том, что резервная заработная плата безработных уменьшается с увеличением периодов их безработицы, т.е. чем дольше они остаются безработными, тем ниже их резервная заработная плата. Обоснуйте, почему это можно считать правильным.

10. Верны ли следующие утверждения:

а) люди в возрасте от 16 лет и старше относятся либо к категории занятых, либо к числу безработных;

б) естественный уровень безработицы всегда постоянен;

в) при равновесии рынка труда безработица невозможна;

г) если фактический объем производства равен потенциальному, то в экономике нет безработицы;

д) в условиях спада производства уровень инфляции может возрасти или снизиться;

е) если уровень инфляции снижается, то и цены всегда снижаются;

ж) если цены на нефть возрастают, то реальная заработная плата снижается.

Задачи:

1. Каким должен быть экономический рост, чтобы сократить фактическую безработицу с 8 до 6% в течение одного года (при условии, что число Оукена составляет 2,5)?

2. Как вы думаете, в каком случае общество понесет большие потери (или они одинаковы)?

а) при 3%-й безработице, когда незанятые остаются без работы 1 год;

б) при 6%-й безработице, когда незанятые остаются без работы в среднем 6 месяцев.

3. В таблице приведены данные, характеризующие объемы фактического и

потенциального ВВП (млрд. долл.). В 2015 г. экономика развивалась в условиях полной занятости при уровне безработицы 6%.

Год	Потенциальный ВВП	Фактический ВВП
		3712,5

Рассчитайте по данным, относящимся к 2016 г.:

а) разницу между фактическим и потенциальным объемом ВВП (в абсолютном и относительном выражении);

б) используя закон Оукена, определите уровень безработицы в 2016 г. (при условии, что число Оукена равно 2,5).

4. Рассчитайте по данным, приведенным в таблице предыдущей задачи, но относящимся к 2017 г.:

а) разницу между фактическим и потенциальным объемом ВВП (в абсолютных цифрах и в процентах);

б) используя закон Оукена, определите уровень безработицы в 2017 г. (число Оукена составляет 2,5).

5. Численность населения составляет 100 млн. чел., 24 млн. чел. дети до 16 лет, а также люди, находящиеся в длительной изоляции (в психиатрических больницах, в исправительных учреждениях и т.д.); 30 млн. чел. выбыли из состава рабочей силы: 4 млн. 600 тыс. чел. безработные; 1 млн. чел. - работники, занятые неполный рабочий день и ищущие работу.

Используя эти статистические данные, рассчитайте:

а) величину рабочей силы;

б) уровень безработицы.

Тестовые задания:

1. Безработица в рыночной экономике может быть результатом:

а) нежелания трудиться при существующей на рынке ставке заработной платы;

б) превышения совокупного предложения над совокупным спросом;

в) изменения структуры спроса на товары и услуги;

г) всех указанных причин.

2. В соответствии с классической теорией занятости существует только:

а) фрикционная безработица;

б) структурная безработица;

в) циклическая безработица;

г) добровольная безработица.

3. В кейнсианской теории занятости утверждается, что:

а) необходимы естественные методы регулирования численности населения;

б) равновесие рынка гарантирует полную занятость;

в) безработица вырастает из внутренних законов рынка.

4. В условиях полной занятости уровень фрикционной безработицы должен:

а) равняться 0;

б) быть менее 1%;

в) быть меньше, чем уровень циклической безработицы;

г) быть таким, чтобы выполнялись пункты а) — в);

д) быть таким, чтобы не выполнялись пункты а) — г).

5. «Отчаявшиеся» работники, которые хотели бы работать, но прекратили поиск рабочего места:

а) учитываются в величине фрикционной безработицы;

б) учитываются в величине безработицы ожидания;

в) более не учитываются в составе рабочей силы;

г) получают пособие в соответствии с законодательством о минимальной заработной плате.

6. Измеряемая безработица может быть ниже, чем фактическая безработица, так как:

а) измеряемая безработица не включает фрикционных безработных;

б) некоторые рабочие хотели найти работу, но отчаялись и прекратили ее поиски;

в) некоторые из тех, кто называет себя безработными, просто не занимаются поисками работы всерьез;

г) измеряемая безработица не включает в себя подростковую безработицу.

7. Что из нижеперечисленного неверно:

а) естественный уровень безработицы относительно стабилен в краткосрочном периоде и изменяется в долгосрочной перспективе;

б) NAIRU включает в себя фрикционную, структурную и циклическую безработицу;

в) реальный ВВП равен потенциальному, если уровень безработицы равен NAIRU;

г) изменения в величине естественного уровня безработицы вызывают сдвиг кривой Филлипса;

д) повышение минимума заработной платы является фактором увеличения NAIRU в долгосрочном периоде.

8. Безработица ожидания возникает, когда:

а) известно, что минимальная заработная плата увеличится в ближайшем будущем;

б) введено щедрое страхование по безработице;

в) работники временно уволены из-за погодных условий;

г) реальная заработная плата превышает равновесный уровень.

9. Что из перечисленного ниже может сократить размеры структурной безработицы?

- а) увеличение пособий по безработице;
- б) увеличение налогов на корпорации;
- в) государственные программы по профессиональной переподготовке;
- г) увеличение размеров минимальной заработной платы;
- д) сокращение денежной массы.

10. Если правительство преследует цель снизить естественный уровень безработицы в экономике, то все нижеперечисленные меры макроэкономической политики будут одобрены в парламенте, за исключением:

- а) повышения уровня пособий по безработице;
- б) функционирования государственных служб занятости;
- в) введение государственных программ по профессиональной переподготовке;
- г) введения бонусных программ страхования по безработице для лиц, которые быстро находят новые рабочие места;
- д) все вышеперечисленные меры способствуют увеличению естественного уровня безработицы.

11. Закон Оукена утверждает:

- а) доля расходов занятого населения на повседневную пищу, обычную одежду уменьшается с ростом реальных доходов;
- б) если фактический уровень безработицы превышает естественный на 1 %, то фактический ВВП отстает от потенциального на 5 %;
- в) если отставание ВВП составляет 2,5%, то уровень фактической безработицы превышает ее естественный уровень на 1%;
- г) степень отставания ВВП зависит от интенсивности антиинфляционного регулирования.

12. Главными целями государственной политики на рынке труда являются:

- а) полная ликвидация безработицы;
- б) формирование «гибкого рынка труда»;
- в) поддержание «естественного уровня безработицы»;
- г) все правильно.

13. Активный тип регулирования рынка труда предполагает:

- а) стимулирование создания новых рабочих мест;
- б) выплату пособий безработным;
- в) переобучение и переквалификацию работников;
- г) содействие мелкому предпринимательству;
- д) все вышеизложенное;
- е) все кроме п. «б»;
- ж) все кроме пп. «б» и «г».

14. Пассивная политика на рынке труда предполагает:

- а) развитие служб занятости, бирж труда, осуществляющих посреднические функции на рынке труда;
- б) бесплатное медицинское обслуживание безработных;
- в) создание рабочих мест в государственном секторе;
- г) содействие, в случае необходимости, перемене места жительства для получения работы;
- д) организация общественных работ;
- е) все неверно.

15. В категорию экономически активного населения входят:

- а) занятые;
- б) неработающие;
- в) безработные;
- г) люди, потерявшие надежду найти работу и прекратившие ее поиск;
- д) все вышеперечисленные, кроме п. «г»;
- е) верны пп. «а» и «в».

16. В современной рыночной экономике любая безработица рассматривается как негативный социально-экономический процесс и ставится цель ее полной ликвидации:

- а) да, это так;
- б) нет, так как безработица имеет черты социально-экономического блага;
- в) нет, так как полная занятость не совместима с идеей развитого рыночного хозяйства;
- г) полная занятость не означает полного отсутствия безработицы.

17. Полная занятость в рыночной экономике означает:

- а) использование в экономике всех трудовых ресурсов;
- б) все желающие работать имеют работу при сложившемся уровне заработной платы;
- в) отсутствие в экономике безработного населения;
- г) отсутствие в экономике незанятого населения.

18. Уровень безработицы при полной занятости (естественный уровень безработицы):

- а) учитывает только циклическую безработицу;
- б) равен 0;
- в) учитывает фрикционную и структурную безработицу;
- г) равен в развитых странах 10%;
- е) все перечисленное неверно.

19. Циклическая безработица – это безработица:

- а) связанная с кризисными явлениями в экономике в ходе экономического цикла;
- б) обусловленная структурными изменениями в производстве и, как следствие, несоответствием спроса и предложения на рынке труда в отраслевом, квалификационном, региональном отношениях;

в) связанная с краткосрочным периодом поиска новой работы по инициативе самих работников, которые ищут для себя более подходящее место занятости, обусловленная «неполадками» на рынке труда.

20. Проявлением фрикционной безработицы является:

а) увольнение с работы шахтеров в связи с большей эффективностью использования альтернативных источников энергии;

б) увольнение в связи с банкротством предприятия в период кризиса перепроизводства;

в) увольнение специалиста в связи с тем, что он нашел более высокооплачиваемую работу.

Раздел 3 Государственная политика, проводимая в сфере управления трудовыми ресурсами

Тема 8 Политика государства проводимая в сфере управления трудовыми ресурсами

Вопросы:

1. Факторы, влияющие на численность и качественный состав трудовых ресурсов.

2. Понятие и критерии оценки «Индекс развития человеческого потенциала».

3. Формирование трудовых ресурсов и факторы, влияющие на численность и качество рабочей силы..

4. Воспроизводство населения, его роль и характеристика естественного движения населения.

5. Миграционные процессы, их влияние на стадии воспроизводства трудовых ресурсов.

6. Фазы воспроизводства трудовых ресурсов, характеристика.

7. Экстенсивное воспроизводство трудовых ресурсов, меры для обеспечения эффективности экономики .

8. Понятие «рынок труда». Принципиальное отличие рынка труда от рынков других ресурсов.

9. Система отношений рынка труда, как категории. Какие отношения, кто в них участвует, приведите примеры.

Практические задания

Задача 1. Численность населения страны составляет 140 млн. человек, численность трудоспособного населения – 120 млн. человек, численность занятых – 82,8 млн. человек, численность безработных – 7,2 млн. человек. Естественный уровень безработицы равен 4%. Определить величину циклической безработицы.

Задача 2. Рассчитать индекс человеческого развития при следующих исходных данных: - ожидаемая продолжительность жизни при рождении составляет 67,9 года; - уровень грамотности населения равен 99,4%; - доля

учащихся в возрасте до 24 лет составляет 75,0%; - валовой внутренний продукт на душу населения равен 15 258 долларов США.

При выполнении индивидуальных практических заданий необходимо выполнить анализ показателей, характеризующих население, занятость и безработицу, уровень жизни населения субъекта Российской Федерации и Российской Федерации, а также Российской Федерации и зарубежной страны.

На основе проведенного анализа необходимо сделать выводы. При выполнении индивидуальных практических заданий рассматриваются следующие основные количественные и качественные характеристики населения: - численность населения; - состав населения; - рождаемость; - смертность; - естественный прирост населения. - уровень образования; - профессионально-квалификационная структура; - показатели здоровья населения;

Тема 9. Миграция и миграционная политика

Задания

1. Ответьте на вопросы.

1. Согласны ли вы с утверждением, что домохозяйства, в которых оба супруга работают, более склонны к миграции, чем те, где работает один из супругов, так как при двух работающих в семье вероятность того, что на новом месте хотя бы один из них получит более привлекательную работу, в два раза выше? Почему?

2. Согласны ли вы с тем, что поддержка свободной международной торговли означает также необходимость поддерживать неограниченную международную трудовую миграцию?

3. Почему люди, обладающие специфическим человеческим капиталом, менее склонны к миграции, чем те, кто обладает общим человеческим капиталом? Означает ли это, что те, кто обладает большим человеческим капиталом, совершенно не мобилен?

4. Какое влияние может оказать межфирменная и территориальная мобильность на уровень безработицы, на различные виды безработицы?

2. Практическое задание 1. Проанализировать уровень миграции по странам мира. 2. Выявить основные особенности миграций внутри РФ, направления международных перемещений. 3. Подготовить соответствующие показатели (составить таблицы), выполнить по ним графики. Проанализировать картографический материал. Сделать выводы.

Раздел 4 Управление трудовыми ресурсами в системе социально-трудовых отношений

Тема 10 Международная организация труда, как система регулирования социально- трудовых отношений

1. Формы и методы управления занятостью в условиях планово-регулируемой и рыночной экономики
2. Американская система регулирования рынка труда. Основные особенности.
3. Политика занятости населения в Швеции.
4. Японская система регулирования занятости населения. Политика пожизненного найма: современное состояние.
5. Российская модель поведения на рынке труда и особенности политики занятости населения.
6. Применимость переноса основных положений западной политики на российскую действительность

Тест

1. Численность экономически активного населения складывается из численности ...
 - а). занятых и безработных;
 - б). городского и сельского населения;
 - в). трудоспособного населения;
 - г). работающих;
 - д). населения в трудоспособном возрасте.
2. К экономически неактивному населению не относятся ...
 - а). безработные;
 - б). лица, отчаявшиеся найти работу;
 - в). лица, занятые ведением домашнего хозяйства;
 - г). неработающие пенсионеры по старости;
 - д). неработающие учащиеся, студенты, курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях.
3. К экономически неактивному населению относятся ...
 - а). неработающие пенсионеры;
 - б). учащиеся и студенты;
 - в). безработные;
 - г). лица занятые, но оформленные на работу с нарушением трудового законодательства;
 - д). женщины в возрасте 55 лет и старше.
4. К экономически неактивному населению относятся ...
 - а). неработающие пенсионеры;
 - б). занятые и безработные граждане;
 - в). занятые граждане;
 - г). населения в пенсионном возрасте;
 - д). безработные граждане.
5. Показателем естественного движения населения является ...
 - а). рождаемость;
 - б). эмиграция;
 - в). иммиграция;
 - г). трудовая миграция.
6. Показателем естественного движения населения является ...

- а). брачность;
- б). иммиграция;
- в). эмиграция;
- г). трудовая миграция

Тема 11. Управление трудовыми ресурсами в рыночной экономике

Задания

1. Сущность и механизм управления трудовыми ресурсами.
2. Структура системы управления трудовыми ресурсами в РФ.
3. Подсистемы управления формированием и использованием рабочей силы

Практико-ориентированные задания

1. Согласны ли вы с утверждением, что домохозяйства, в которых оба супруга работают, более склонны к миграции, чем те, где работает один из супругов, так как при двух работающих в семье вероятность того, что на новом месте хотя бы один из них получит более привлекательную работу, в два раза выше? Почему?

2. Согласны ли вы с тем, что поддержка свободной международной торговли означает также необходимость поддерживать неограниченную международную трудовую миграцию?

3. Почему люди, обладающие специфическим человеческим капиталом, менее склонны к миграции, чем те, кто обладает общим человеческим капиталом? Означает ли это, что те, кто обладает большим человеческим капиталом, совершенно не мобилен?

4. Какое влияние может оказать межфирменная и территориальная мобильность на уровень безработицы, на различные виды безработицы?

5. Доля лиц нетрудоспособного возраста в населении – 40%. Доля нетрудоспособных лиц в численности населения трудоспособного возраста – 5%. Численность трудоспособного населения в трудоспособном возрасте – 1 млн чел. Определите численность всего населения.

6. Лиц моложе трудоспособного возраста зафиксировано 30,5 млн чел., лиц трудоспособного возраста – 85,5 млн чел., лиц старше трудоспособного возраста – 30,7 млн чел., а общая численность населения составила 146,7 млн чел. Определите по этим данным следующие показатели:

- 1) долю населения трудоспособного возраста;
- 2) долю лиц моложе трудоспособного возраста;
- 3) коэффициент нагрузки населения трудоспособного возраста.

7. Численность постоянного населения области за год составила 2,5 млн чел. За это время в область приехало 65 тыс. чел., уехало – 55 тыс. Определите коэффициент прибытия, коэффициент убытия, коэффициент валовой миграции, сальдо миграции.

8. Население области 5200 тыс. чел., из которых женщины составили 52,8%. Доля мужчин в трудоспособном возрасте в общей численности мужчин составила 62,1%, а доля женщин – 52,5%; 1% лиц трудоспособного возраста были неработающими инвалидами I и II групп. Кроме того, 93,6

тыс. пенсионеров и 10 тыс. подростков в возрасте 14–15 лет имели оплачиваемую работу. В пределах области работало 15 тыс. граждан других государств и 7 тыс. чел. уехали на заработки в другие страны. Экономически активное население составляло 2397,5 тыс. чел., из них безработных было 9%.

Экономически неактивное население в трудоспособном возрасте составляло 650 тыс. чел.

Определите:

- 1) численность трудовых ресурсов;
- 2) долю населения в трудоспособном возрасте;
- 3) численность трудоспособного населения в трудоспособном возрасте;
- 4) численность занятого населения;
- 5) коэффициенты трудоспособности всего населения и населения в трудоспособном возрасте;
- 6) коэффициенты экономической активности, занятости и безработицы.

9. Население региона составляло на начало года 900 тыс. чел., 60% которого было в трудоспособном возрасте, а 1,5% последнего было нетрудоспособно и незанято. В экономике региона было занято всего 520 тыс. чел., в том числе подростков до 16 лет, лиц старше пенсионного возраста и пенсионеров трудоспособного возраста 15 тыс. чел. Из общей численности населения трудоспособного возраста было занято в других регионах 10 тыс. чел., 12 тыс. чел. из других регионов было занято в данном регионе (маятниковая миграция). На основании этих данных рассчитайте:

- 1) численность населения в трудоспособном возрасте;
- 2) коэффициент трудоспособности всего населения;
- 3) коэффициент трудоспособности населения трудоспособного возраста;
- 4) коэффициент занятости населения трудоспособного возраста;
- 5) коэффициент занятости трудоспособного населения трудоспособного возраста.

Задания в тестовой форме

1. Когда возникла и сформировалась наука об управлении трудовыми ресурсами?

- а) в последней трети XIX века в период становления неоклассической экономической школы;
- б) в конце 20-х – начале 30-х гг. XX века в период Великой депрессии;
- в) в период становления и развития советской системы хозяйства и планового воспроизводства совокупной рабочей силы в России (Советском Союзе);
- г) в начале 90-х гг. XX века в период перехода к рыночной экономической системе.

2. Трудовые ресурсы:

- а) это трудоспособная часть населения;
- б) составляют только экономически активное население;

- в) часть населения страны за исключением детей и подростков, а также людей пенсионного возраста;
 - г) это экономически активное и экономически неактивное население за минусом инвалидов;
 - д) это занятые и безработные.
3. В трудовые ресурсы включаются:
- а) часть населения в трудоспособном возрасте;
 - б) вовлеченное в трудовую деятельность население в нетрудоспособном возрасте;
 - в) все население страны за исключением детей, школьников и людей преклонного возраста;
 - г) часть населения, вовлеченная в трудовую деятельность;
 - д) трудоспособное население в трудоспособном возрасте
4. К фактическим трудовым ресурсам относятся:
- а) экономически активное население;
 - б) занятое население;
 - в) безработные;
 - г) учащиеся начального и профессионального образования;
 - д) пенсионеры, получающие льготную пенсию.
5. К потенциальным трудовым ресурсам относятся:
- а) экономически неактивное население;
 - б) часть экономически активного населения, представленная безработными;
 - в) люди пенсионного возраста, продолжающие трудиться;
 - г) молодежь подросткового возраста, вовлеченная в экономическую деятельность;
 - д) учащиеся заведений среднего профессионального образования.

Тема 12. Система управления занятостью в организации (предприятии)

Вопросы:

1. Прогноз социально-экономического развития региона – основа управления изменениями на рынке труда.
2. Программа содействия занятости населения. Ее цель и структура.
3. Прогнозные и фактические показатели, характеризующие выполнение программ занятости населения.
4. Проблемы превентивного управления занятостью населения региона.
5. Селективный подход к управлению рынком труда региона.
6. Технология поиска работы и составления резюме.
7. Составление резюме: правила оформления и разновидности.
8. Методика проведения телефонных переговоров.
9. Как провести успешное собеседование: правила поведения, внешний вид и основные вопросы, задаваемые работодателями

Тематика рефератов

1. Региональные программы поддержки молодёжи.

2. Регулирование уровня жизни населения.
3. Семья в социальной политике
4. Социальные группы в как субъекты социальной политики.
5. Организационно-политическое и правовое обеспечение миграционной политики на федеральном и региональном уровне.

Тема 13. Оплата труда в организации – основное звено в системе регулирования условий занятости на предприятии

Вопросы:

1. Влияние изменений потребности в персонале на конъюктуру внутреннего рынка труда.
2. Перечислить основные условия достижения соглашения о найме. Распределение функций субъектов занятости в процессе найма рабочей силы.
3. Взаимоотношения субъектов СТО в процессе использования рабочей силы.
4. Охарактеризуйте направления и особенности регулирования оплаты труда на предприятии. Система оплаты труда.
5. Цель и содержание регулирования условий труда наёмных работников. Основные проблемы регулирования рабочего времени.

Задачи:

1. Каким должен быть экономический рост, чтобы сократить фактическую безработицу с 8 до 6% в течение одного года (при условии, что число Оукена составляет 2,5)?
2. Как вы думаете, в каком случае общество понесет большие потери (или они одинаковы)?
 - а) при 3%-й безработице, когда незанятые остаются без работы 1 год;
 - б) при 6%-й безработице, когда незанятые остаются без работы в среднем 6 месяцев.
3. Рассчитайте по данным, приведенным в таблице предыдущей задачи, но относящимся к 2017 г.:
 - а) разницу между фактическим и потенциальным объемом ВВП (в абсолютных цифрах и в процентах);
 - б) используя закон Оукена, определите уровень безработицы в 2017 г. (число Оукена составляет 2,5).
4. Численность населения составляет 100 млн. чел., 24 млн. чел. дети до 16 лет, а также люди, находящиеся в длительной изоляции (в психиатрических больницах, в исправительных учреждениях и т.д.); 30 млн. чел. выбыли из состава рабочей силы: 4 млн. 600 тыс. чел. безработные; 1 млн. чел. - работники, занятые неполный рабочий день и ищущие работу.
Используя эти статистические данные, рассчитайте:
 - а) величину рабочей силы;
 - б) уровень безработицы.

Задания в тестовой форме:

1. Безработица в рыночной экономике может быть результатом:
- а) нежелания трудиться при существующей на рынке ставке заработной платы;
 - б) превышения совокупного предложения над совокупным спросом;
 - в) изменения структуры спроса на товары и услуги;
 - г) всех указанных причин.
2. В соответствии с классической теорией занятости существует только:
- а) фрикционная безработица;
 - б) структурная безработица;
 - в) циклическая безработица;
 - г) добровольная безработица.
3. В кейнсианской теории занятости утверждается, что:
- а) необходимы естественные методы регулирования численности населения;
 - б) равновесие рынка гарантирует полную занятость;
 - в) безработица вырастает из внутренних законов рынка.
4. В условиях полной занятости уровень фрикционной безработицы должен:
- а) равняться 0;
 - б) быть менее 1%;
 - в) быть меньше, чем уровень циклической безработицы;
 - г) быть таким, чтобы выполнялись пункты а) — в);
 - д) быть таким, чтобы не выполнялись пункты а) — г).
5. «Отчаявшиеся» работники, которые хотели бы работать, но прекратили поиск рабочего места:
- а) учитываются в величине фрикционной безработицы;
 - б) учитываются в величине безработицы ожидания;
 - в) более не учитываются в составе рабочей силы;
 - г) получают пособие в соответствии с законодательством о минимальной заработной плате.

Тема 14. Инспекция по труду и органы содействия занятости их взаимодействие с работодателем

Вопросы:

6. Главные составляющие политики в сфере рынка труда и занятости населения.
7. Принципиальное отличие между активной и пассивной политикой на рынке труда.
8. Политика и реализация мер Федеральной миграционной службы по организации миграционных процессов в РФ.
9. Федеральная служба по труду и занятости: меры характеризующие регулирование трудовых отношений и охраны труда.
10. Предназначение государственных служб занятости населения, помимо трудоустройства.

11. Ограничения в сроках, продолжительности и размерах выплат по безработице предусмотренные российским законодательством.

12. Коммерческие организации, предоставляющие услуги по содействию в трудоустройстве.

13. Понятие социально-трудовых отношений (СТО), основные элементы системы СТО.

14. Субъекты трудовых отношений. Сущность социального партнёрства. Типы СТО в организации.

15. Сущность внутрифирменного рынка регулирования, его основные элементы. Механизм функционирования внутрифирменного рынка труда.

16. Влияние изменений потребности в персонале на конъюктуру внутреннего рынка труда.

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине
«Управленческие решения в кадровой работе»**

Раздел 1. Методология разработки управленческого решения

Тема 1. Процесс управления и управленческие решения

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение понятию «решение» с позиции разных наук.
2. Расскажите о роли и функциях решений в процессе управления.
3. Решения как продукт интеллектуальной деятельности.
4. Назовите этапы процесса эффективного мышления.
5. Опишите свойства и виды мышления.
6. Дайте характеристику современным информационным технологиям, расскажите об их назначении.
7. Какие существуют меры безопасности информации?
8. Что такое искусственный интеллект: преимущества и последствия использования?
9. Назовите виды компьютерных вирусов. В чем их особенности?
10. Что такое нормативные и дескриптивные модели? Какова перспектива их использования в разработке решений?

Анализ практико-ориентированных ситуаций:

Ситуация 1

Фрагмент постановления:

«Учитывая многочисленные просьбы трудовых коллективов и граждан г. Москвы и Московской области, Правительства Москвы и Московской области постановляю:

1. Администрациям районов, руководителям фермерских и других сельскохозяйственных предприятий пролонгировать заключенные в 2012 г. на основании решения Мособлсовета от 19.03.2013 № 487-127 «О выделении земельных участков под огороды жителям г.Москвы и Московской области» договоры с предприятиями, организациями, учреждениями и гражданами г.Москвы и Московской области на использование земельных участков под огороды.

2. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на первого заместителя Премьера Правительства Москвы и министра Администрации Московской области по земельной реформе и землепользованию.

*Премьер Правительства Москвы,
Глава Администрации Московской области»*

Является ли представленный фрагмент постановления решением? Какие составляющие профессионального решения в нем имеются, а какие следует дополнить? К какой системе (технической, биологической или социальной) относится данное постановление?

Ситуация 2

В табл. 1. приведены примеры различной деятельности и ее отношение к решению. Ответьте на вопрос «Являются ли действия решениями?»

Таблица 1

№ п/п	Наименование действий	Является ли решением?
1	Руководитель компании в обеденный перерыв обдумывает пути совершенствования деятельности компании	
2	Работник организации придумал способ совершенствования выполняемой им технологической операции	
3	Специалист во сне нашел способ изготовить важную деталь прибора и проснувшись записал это на бумаге	
4	Женщина быстро отдернула руку от раскаленного утюга	
5	Директор компании разработал хороший вариант стимулирования качества работы сотрудников	

Ситуация 3

Имеются фрагменты текстов 18 решений:

№1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

№2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

№3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

№4. Наладчику станков Тараненко Р.А. провести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 4.

№5. Все сотрудники компании в течение ноября 2012 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

№6. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

№7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

№8. Инженера Калинина Н.С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 октября по 24 ноября 2012 г.

№9. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

№10. Консилиум врачей согласился с диагнозом лечащего врача, поставленным пациентке Самойленко М.Ч.

№11. Отделу обучения в декабре 2012г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

№12. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

№13. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно ее президенту.

№14. Службе управления персоналом сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.

№15. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

№16. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т.д.), с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.

№17. Ветеринару цирка увеличить количество калорий в рационе питания слонов и лошадей.

№18. Начальнику кадровой службы принять на трехмесячную стажировку г-на Норриса Р. — начальника отдела кадров фирмы «Tip Ltd» из Сомали.

Вопросы.

1. Какие из приведенных фрагментов текстов относятся к техническим, биологическим и управленческим решениям? Ответ обоснуйте по каждому номеру решения и представьте в таблице 2.

Таблица 2

Тип решения	Номера решений
Техническое	
Биологическое	
Управленческое	

2. К каким сферам деятельности относятся выбранные управленческие решения?

Направленность управленческого решения	Номера решений
Стратегическое планирование	
Управление управленческой деятельностью	
Управление человеческими ресурсами	
Управление производственной и обслуживающей деятельностью	
Формирование системы управления компании	
Управленческое консультирование	
Управление внутренними и внешними коммуникациями	

Тема 2. Типология управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы признаки классификации управленческих решений?
2. Что лежит в основе типологии управленческих решений?
3. Назовите типы управленческих решений.
4. Каковы технология осмысления и последовательность решения проблем?
5. Опишите структуру проблемного поля и структуризацию причин.
6. Каковы виды графического изображения проблем?

Анализ практико-ориентированных ситуаций:

Ситуация 1

Открытое Акционерное Общество «Бленд» работает на рынке консалтинговых услуг 10 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами по одиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.

Как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации. Какие управленческие решения должны быть

приняты в данной ситуации? Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации? Какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) Вы примите?

Ситуация 2

«Во исполнение Закона РФ «Об основах градостроительства в Российской Федерации» от 14 июля 1992 г. и в целях реализации основных положений Генерального плана развития Московской области, одобренного постановлением Правительства Московской области от 12.11.92 № 69/24 «Об основных положениях Генерального плана развития Московской области», учитывая необходимость взаимосвязанного решения вопросов управления, градостроительства, земельной реформы и охраны среды, постановляю:

1. Главархитектуре совместно с заинтересованными организациями в 1993 г. разработать Градостроительный кодекс Московской области.

2. Главному финансовому управлению обеспечить выделение средств для выполнения данной работы за счет областного бюджета на основании заключенных договоров с исполнителями работ.

3. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на министра администрации Московской области по строительству.

Глава Администрации Московской области»

К какой группе классификации относится приведенное постановление? Какие требования, предъявляемые к управленческому решению и условиям их разработки и реализации, не учтены в данном постановлении? Скорректируйте данное постановление с учетом всех требований.

Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Что понимается под качеством управленческих решений?
2. Каков состав свойств, обеспечивающих качество управленческих решений?
3. Назовите экономические условия разработки решений.
4. Каковы организационные условия принятия решений?
5. Назовите ситуационные и поведенческие факторы разработки решений.
6. Каковы причины, влияющие на качество управленческих решений?
7. Назовите психологические предпосылки качества решений.
8. В чем состоит суть и значение экспертизы управленческих решений?

Решение практико-ориентированных задач:

Задача 1

В организации за неделю принято 12 управленческих решений, 4 выполнено всего, 2 выполнено некачественно. Определите уровень качества выполнения управленческих решений.

Задача 2

Группа из трех равноправных компаньонов оценивает три альтернативных решения по трехбалльной шкале: лучшее решение -3 балла, среднее – 2, худшее- 1. Найти оптимальное решение.

Варианты решения	Оценки в баллах		
	1-е лицо	2-е лицо	3-е лицо
A1	2	3	1
A2	1	1	3
A3	3	2	2

Анализ практико-ориентированных ситуаций:

Ситуация 1

Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя.

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоит в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

Задание. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию? Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое Вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения? Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений? Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

Раздел 2. Технология разработки управленческих решений

Тема 1. Технология и модели процесса разработки управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Что понимается под технологией разработки решений?
2. Какие существуют технологические схемы разработки решений?
3. В чем состоит сущность моделирования процесса разработки решений?
4. Назовите этапы построения математических моделей.
5. Каковы преимущества и проблемы математического моделирования?
6. По каким признакам классифицируются математические модели?
7. В чем состоят особенности применения математических моделей различных видов?
8. Расскажите о значении и особенностях применения ПЭВМ в процессе разработки решений.
9. В чем состоит сущность имитационного моделирования?
10. Каковы различия алгоритмических и аналитических методов разработки решений?

Анализ практико-ориентированных ситуаций:

Ситуация 1

Фрагмент распоряжения Комитета по управлению имуществом Московской области от 3 октября 1915 г. № 183:

«В целях повышения ответственности за эффективное использование собственности Московской области, находящейся в ведении Департамента по народному образованию Администрации Московской области, и в соответствии с постановлением Правительства Московской области «О порядке, управления и распоряжения государственным имуществом, находящимся «собственности Московской области» от 23.03 15 № 11/7:

1. Считать утратившим силу распоряжение Мособлком имущества «О предоставлении Полномочий арендодателя Департаменту по народному образованию Московской области от 13.01.15 № 9.

2. Договоры аренды государственного имущества, находящегося в ведении, оформляются в соответствии с распоряжением Мособлкомимущества «О порядке заключения и переоформления договоров аренды имущества государственных предприятий, организаций и учреждений» от 06.06.14 № 119.

3. Департаменту по народному образованию в месячный срок представить в Мособлком имущество договоры аренды, заключенные ПТУ, прочими подведомственными организациями, учреждениями и предприятиями, на балансе которых находятся арендованные помещения.

4. Контроль за выполнением настоящего распоряжения возложить на заместителя председателя Мособлкомимущества.

*Председатель Комитета по управлению имуществом
Московской области»*

Какие основные составляющие содержит данное распоряжение? Перечислите процессорные технологии, которые можно использовать при разработке распоряжения. Как может быть улучшено распоряжение при использовании процессорных технологий?"

Ситуация 2

Фрагмент постановления Губернатора Московской области от 7 марта 1917 г. № 95-ПГ: «Об упорядочении торговли на вещевых рынках Московской области»:

«В целях упорядочения торговли на вещевых рынках Московской области лицами, занимающимися предпринимательской деятельностью, постановляю:

1. Рекомендовать органам местного самоуправления Московской области в соответствии с Законом Российской Федерации «Об основах налоговой системы Российской Федерации» установить сбор за право торговли (в муниципальных образованиях, где он в настоящее время не установлен), уплачиваемый путем приобретения разового талона или временного патента, который полностью зачисляется в соответствующий местный бюджет.

2 Предложить администрациям городов и районов совместно с правоохранительными органами:

2.1. Осуществлять систематический контроль за соблюдением Временных правил торговли в Московской области на вещевых рынках.

2.2 Проводить проверки наличия разовых талонов или временных патентов у лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью в сфере торговли.

3. Контроль за исполнением настоящего постановления возложить на заместителя Главы Администрации — министра администрации по торговле и услугам населению Московской области.

Губернатор Московской области»

Какие формы подачи информации используются в данном фрагменте постановления? Какие конкретные формы мультимедиа можно использовать для данного постановления? Можно ли усилить эффективность выполнения данного постановления? Можно ли усилить эффективность выполнения данного постановления за счет использования средств мультимедиа?

Тема 2. Организация процесса разработки управленческого решения

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы основополагающие принципы разработки решений?
2. Назовите методы подготовки управленческих решений.
3. В чем состоят роль и функции руководителя в процедуре разработки решений?
4. Охарактеризуйте особенности различных подходов к организации разработки решений.
5. Опишите единоличные, групповые (коллегиальные) и коллективные решения. Каковы их достоинства и недостатки?
6. Демократические формы принятия управленческих решений: отечественный и зарубежный опыт.
7. Каковы особенности экспертных оценок как метода разработки решений?
8. Назовите методы организации и проведения экспертиз.
9. Что понимается под СППР?
10. В чем состоят особенности системного подхода к разработке решений, его отличия от традиционного?
11. Что такое правильные решения и оптимальные решения? В чем их различие?

Анализ практико-ориентированных ситуаций:

Ситуация 1

Фрагмент Закона Московской области «О внесении изменения в Положение «О порядке принятия и регистрации уставов местного самоуправления в Московской области»: *«Внести изменение в Положение «О порядке подготовки, принятия и регистрации уставов местного самоуправления в Московской области», изложив второе предложение п. 20 в следующей редакции: «Решение о назначении референдума (схода граждан) принимается в том случае, если за него проголосовало не менее 2/3 от числа депутатов, установленного для органа местного самоуправления, или если инициаторы заручились поддержкой не менее 5 процентов от числа граждан, обладающих избирательным правом в соответствующей территориальной общности.*

*Глава Администрации Московской области А.С. Тяжлов
13 февраля 2015 года № 4/95-03*

Принят решением Московской областной Думы от 1 февраля 2015 года №7/41.

Дата принятия 13.02.55 Номер 7/41 4/15-03.

Вступает в силу в соответствии со ст. 20 Закона Московской области от 20.11.16 № 52/96-03.

Регистрационный номер присвоен решением Московской областной Думы от 22.01.17 № 7/117».

Какие реквизиты документа имеются в данном фрагменте Закона, а какие — отсутствуют? Все ли правила составления документа соблюдены?

Ситуация 2

Фрагмент распоряжения Мособлкомимущества от 11 марта 1916 г. № 23 «Об отзыве лицензии чековых инвестиционных фондов»:

«В соответствии с решением общего собрания акционеров и внесением изменений в учредительные документы, повлекшие за собой отказ от статуса «чековый инвестиционный фонд», на основании представленных документов»

1. Аннулировать лицензии Мособлкомимущества на право деятельности на рынке ценных бумаг в качестве инвестиционного фонда, выданные следующим юридическим лицам:

1.1. Акционерному обществу открытого типа чековый инвестиционный фонд «Шанс», г. Балашиха (лицензия № 2 от 21.11.14)

1.2. Акционерному обществу открытого типа «Специализированный чековый инвестиционный фонд «Народный капитал», г. Люберцы (лицензия № 13 от 30.05.15).

2. Аннулировать незакрытые проспекты эмиссии, зарегистрированные Мособлкомимуществом:

2.1. Акционерного общества открытого типа чековый инвестиционный фонд «Шанс» (код регистрации проспекта эмиссии 1146-1Ф- 013 от 20.04.13).

2.2. Акционерного общества открытого типа «Специализированный чековый инвестиционный фонд «Народный капитал» (код регистрации проспекта эмиссии Н46-1Ф-019 от 14.09.13)

3. Сообщить в Госкомимущество России о прекращении деятельности ЧИФов «Шанс», «Народный капитал» для исключения их из реестра чековых инвестиционных фондов.

*Первый заместитель председателя Комитета
по управлению имуществом Московской области»*

Какие основные организационные элементы присутствуют или подразумеваются в данном распоряжении? К какой конкретной функции ПРУР относится текст распоряжения? Каково содержание процедур, составляющих распоряжение?

Тема 3. Целевая ориентация управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Как меняется роль цели в зависимости от типа управленческого процесса?
2. Какова диалектика связи целей и решений?
3. Как влияет характер целей на методы разработки решений, их альтернативность?
4. Какие приемы используются для выбора вариантов решений?
5. Дайте характеристику стратегических решений и назовите их особенности.
6. Расскажите об особенностях тактических решений.
7. В чем состоит взаимосвязь стратегических и тактических решений?

Анализ практико-ориентированных ситуаций:

Ситуация 1

Фрагмент постановления «О совершенствовании управления» от 1 ноября 2014 г. № 250:

«В целях совершенствования управления отдельными отраслями Администрации Московской области постановляю:

1. Образовать на базе администрации по землепользованию и строительству администрацию по строительству и администрацию по землепользованию и экологии.

*2. Поручить заместителям Главы Администрации Московской области Гаранькину Н.В. и Петракову А.И. в десятидневный срок разработать и представить на утверждение Положение об администрации по землепользованию и экологии, администрации по строительству
и штатные расписания.*

3. *Постановление Главы Администрации от 18.03.14 № 54* считать утратившим силу.

Глава Администрации Московской области»

Как сформулировать цель данного постановления? Какие технологии ПРУР будут эффективны при разработке Положения об администрации по строительству и администрации по землепользованию и экологии?

Ситуация 2

В 2015 г. четырьмя учредителями было создано АО «БОУЛИНГ» с целью организации здорового спортивного досуга для многих категорий населения. Уставный капитал компании — 2,5 млн. руб. Компания в течение года получала высокую прибыль. Она имела следующие подразделения: директорат, технический отдел и отдел обслуживания клиентов, отдел кадров, бухгалтерия и финансы, отдел связи с общественностью, отдел охраны и отдел рекламы. Число работающих в компании — 21 человек. Руководитель компании 25-летний Кравцов И.С. ранее работал менеджером в компании «Золотая рулетка». Высокий спрос на услуги по организации спортивного досуга стимулировал создание новых развлекательных учреждений, одним из которых стал боулинг (кегли). Конкуренты действовали, но стратегии «late-mover»: учли недостатки АО «БОУЛИНГ» и предложили клиентам новое оборудование и ряд дополнительных

услуг. Естественно, прибыли АО «БОУЛИНГ» стремительно упали. Руководитель договорился с частным инвестором о ссуде под 40% годовых от прибыли после реконструкции компании, однако в последний момент инвестор отказался от сделки. Постепенно компания пришла к полному упадку и ликвидации.

Вопросы. Какие файлы концептуальной модели соответствуют деятельности компании АО «БОУЛИНГ»? Перечислите виды деятельности и файлы модели, которые необходимо учитывать в компании при ПРУР? Все ли имеющиеся виды деятельности использовались правильно?

Тема 4. Анализ альтернатив управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте характеристику управляемым факторам и расскажите об их роли в разработке решений.
2. Какие существуют методы разработки решений в условиях определенности и выявления альтернатив?
3. Расскажите о методах анализа альтернатив управленческих действий.
4. В чем суть оценочных баллов как метода сравнения альтернатив?
5. Что такое матрица решений, и как она используется?
6. Каковы особенности методов выбора групповых решений?
7. В чем суть метода "суммирования рангов" как способа выбора альтернатив групповых управленческих решений?
8. Расскажите о моделях поведенческой теории управленческих решений.
9. Какова технология компьютерного обсуждения групповых решений?

Решение практико-ориентированных задач:

Задача 1

Руководство некоторой компании решает, создавать ли для выпуска новой продукции крупное производство, малое предприятие или продать патент другой фирме. Размер выигрыша, который компания может получить, зависит от благоприятного или

неблагоприятного состояния рынка. Вероятность благоприятного и неблагоприятного состояния экономической среды равна 0,5.

Таблица 1 – Выигрыши (потери) предприятия

Действие компании	Выигрыш, руб. при состоянии экономической среды	
	благоприятная	неблагоприятная
Строительство крупного предприятия (a_1)	200 000	-180 000
Строительство малого предприятия (a_2)	100 000	-20 000
Продажа патента (a_3)	10 000	10 000

Задача 2

Оптовый склад обслуживает кино- и фотолаборатории, в том числе отпускает им проявитель. Статистика уровня продаж: 11 упаковок продаются с вероятностью 45%, 12 упаковок – с вероятностью 35%, 13 упаковок – 20%. Прибыль от реализации одной упаковки – 35 руб. Непроданные упаковки в конце недели уничтожаются, при этом потери составляют 56 руб. с каждой упаковки.

1) Постройте дерево решений данной задачи с обоснованием количественных параметров его «вершин», «ветвей». Каков принцип построения дерева решений?

2) Определите оптимальный недельный запас проявителя? Предложите альтернативный вариант решения задачи.

Задача 3

Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта действий.

А. Построить большой завод стоимостью 650 тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере 300 тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью 0,7 и низкий спрос (ежегодные убытки 85 тысяч долларов) с вероятностью 0,3.

Б. Построить маленький завод стоимостью 360 тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере 120 тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью 0,7 и низкий спрос (ежегодные убытки 60 тысяч долларов) с вероятностью 0,3.

В. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью 0,9 и 0,1 соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на 0,8 и 0,2 соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет. Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться.

Построить дерево решений. Определить наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах. Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

Задача 4

Эксперт дал следующие сравнительные оценки по трем проектам:

- первый проект предпочтительнее второго в 6 раз и предпочтительнее третьего в 2 раза;

- третий проект является менее предпочтительным по сравнению со вторым в 3 раза.

Необходимо построить матрицу парных сравнений этих проектов и определить приоритетность каждого из них

Задача 5

В качестве возможных альтернатив конкурентной стратегии фирмы на ближайшее будущее рассматривается:

- снижение цен А
- увеличение расходов на рекламу В
- расширение ассортимента С

Возможны сценарии развития внешней среды: нормальное развитие, улучшение конъюнктуры, ухудшение конъюнктуры. Вероятности этих сценариев заданы. Предполагаемые доходы от имеющихся альтернатив в зависимости от различных сценариев приведены в таблице.

Решения/ситуации	Нормальное развитие	Улучшение конъюнктуры	Ухудшение конъюнктуры
А	5	9	2
В	7	7	3
С	6	5	5
P_i	0,6	0,3	0,1

Требуется выбрать наиболее благоприятное решение по критерию среднего ожидаемого выигрыша.

Задача 6

Задана платежная матрица:

Варианты/ситуации	S1	S2	S3	S4
А	1	4	5	9
В	3	8	4	3
С	4	6	6	2

Из А,В,С выбрать наилучшее решение по критерию Гурвица. Приняв долю пессимизма, равную 0,6.

Задача 7

Группе из трех равноправных компаньонов необходимо принять общее решение, выбрав его из 4 возможных вариантов a_1, a_2, a_3, a_4 . Каждое лицо группы по-разному оценивает возможные решения, причем чем ниже ранг, тем предпочтение больше. Необходимо найти оптимальное решение методом суммирования рангов.

ЛПР	ранги			
	1	2	3	4
1 лицо	A1	A3	A4	A2
2 лицо	A4	A1	A3	A2
3 лицо	A3	A4	A2	A1

Тема 5. Топологические методы в технологии разработки управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое сетевая модель? Ее характеристика и особенности.
2. Каковы области применения и эффективность сетевых моделей?
3. В чем состоит технология построения сетевых графиков (работы, события, критический путь)?
4. Каковы правила построения сетевого графика?
5. Как рассчитать временные параметры сетевого графика, продолжительность критического пути?
6. Что понимается под полным и частным резервами времени?
7. Как отразить расчет параметров сетевой модели на графике и в таблице?

8. Как оптимизировать сетевую модель по критерию времени?

1. Дайте характеристику внешним факторам и оцените их воздействия на деятельность предприятия.
2. Каковы элементы внутренней среды предприятия?
3. В чем особенности использования результатов анализа внешних и внутренних факторов?
4. Что понимается под управленческой ситуацией?
5. Каковы признаки классификации и виды ситуации?
6. Назовите элементы, характеризующие ситуацию.
7. В чем состоит суть ситуационного подхода в управлении?

Решение практико-ориентированных задач:

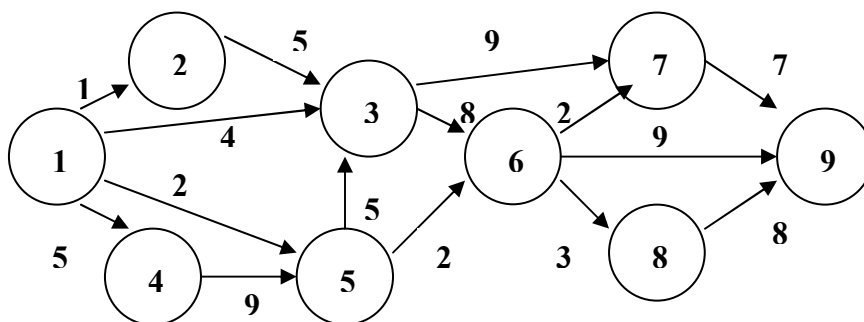
Задача 1

Проект состоит из восьми работ.

Работа	Непосредственный предшественник	Продолжительность работы, нед.
A	-	5
B	-	3
C	A	7
D	A	6
E	B	7
F	D,E	3
G	D,E	10
H	C,F	8

Найти критический путь. Сколько времени потребуется для завершения проекта? Можно ли отложить выполнение работы D без отсрочки завершения проекта в целом? На сколько недель можно отложить выполнение работы C без отсрочки завершения проекта в целом?

Задача 2



Вычислить все основные характеристики работ и событий. Найти критический путь и его продолжительность.

Раздел 3. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Тема 1. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте характеристику внешним факторам и оцените их воздействия на деятельность предприятия.
2. Каковы элементы внутренней среды предприятия?
3. В чем особенности использования результатов анализа внешних и внутренних факторов?
4. Что понимается под управленческой ситуацией?
5. Каковы признаки классификации и виды ситуации?
6. Назовите элементы, характеризующие ситуацию.
7. В чем состоит суть ситуационного подхода в управлении?
8. Проблемы и их характеристика?
9. Каковы признаки классификации и виды проблем?
10. Назовите методы прогнозирования внешней среды. В чем состоят их особенности?
11. В чем состоит значение прогнозирования внешней среды?

Решение практико-ориентированных задач:

Задача 1

Предприятие решает вопрос о том, какую назначить цену на свой товар: 60 руб. или 70 руб. Если будет установлена цена 60 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 50000 руб. с вероятностью 0,3; 45000 руб. с вероятностью 0,4 и 40000 руб. с вероятностью 0,3. Если будет установлена цена 70 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 46000 руб. с вероятностью 0,2; 43000 руб. с вероятностью 0,4 и 41000 руб. с вероятностью 0,4. Определить с помощью дерева решений, какую цену следует назначить предприятию на свой товар. Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

Задача 2

Руководитель предприятия по итогам работы за год решил премировать одно из подведомственных структурных подразделений. В качестве критерия выбора предложено использовать показатель качества распорядительной деятельности в подразделениях. По имеющимся данным о текущем состоянии распорядительной деятельности в структурных подразделениях предприятия примите решение о выборе объекта премирования.

Отдел экономики:

Работник получает всего 16 поручений в месяц, в том числе 10 поручений от непосредственного линейного руководителя; 13 не противоречащих друг другу поручений; 11 поручений выполнено.

Служба управления персоналом

Работник получает 12 поручений в неделю; в том числе 8 поручений от непосредственного субъекта управления, из них 7 поручений, не противоречащих друг другу, и выполняет 5 поручений.

Рассчитайте степень единства командования, степень единства распорядительства и степень выполнения поручений. Сделайте вывод об уровне эффективности распорядительной деятельности в отделах.

Анализ практико-ориентированных ситуаций:

Ситуация 1

Рекламное агентство ЗАО «Каро-РА» было создано в 2015 г. и занимается продвижением на рынок рекламно-сувенирной продукции из текстиля, стекла, керамики, драгоценных камней с нанесением фирменной символики клиента. Штат компании включает директора, трех менеджеров по продажам, менеджера по производству, главного бухгалтера, секретаря и курьера — итого 8 человек. Компания имеет один магазин для розничной и оптовой продажи, а также отправляет продукцию в другие магазины Все

годы вплоть до начала второго квартала 2000 г. компания получала хорошую прибыль. Однако в начале апреля 2016 г. заказы на стекло и керамику — основной источник доходов — стали катастрофически уменьшаться. Директор уволил менеджера по продажам этой продукции и переложил работу по продвижению стекла и керамики на двух других менеджеров. Однако положение не улучшилось. Увольнение работника и отвлечение оставшихся менеджеров от их основной работы внесли нервность и добавили новые убытки по продажам указанной продукции. Экстренная рекламная кампания с раздачей бесплатных образцов не принесла компании успеха. Финансовое положение компании существенно ухудшилось.

Какие элементы ближнего и дальнего окружения внешней среды учитывались директором в компании? Какие информационные части учетных элементов внешней среды анализировались в компании?

Тема 2. Условия неопределенности и риска при разработке решений

Вопросы для обсуждения:

1. Чем отличаются условия неопределенности при разработке решений?
2. Какова природа и виды неопределенности?
3. В чем состоят особенности принятия решений в экстремальных ситуациях?
4. Что понимается под риском в управлении?
5. Назовите признаки классификации и виды рисков.
6. Как анализировать риск и оценить его последствия?
7. Какие меры используются для снижения возможного риска?
8. Какова стратегия поведения в условиях риска: руководителя, фирмы в целом?
9. Какие факторы определяют психологию поведения руководителя в рискованных ситуациях?

Анализ практико-ориентированных ситуаций:

Ситуация 1

Компания ОАО «Интеллект-М» занимается издательской деятельностью — в основном изданием учебной литературы для высших и средних учебных заведений. Директор задумал подготовить решение о расширении торговой базы компании. Он поручил своим специалистам подготовить информацию для этого решения по следующим направлениям.

- результаты маркетингового анализа о возможном спросе;
- предложения о конкретной организационной форме торговой организации и требуемых специалистах,
- возможные контрагенты по строительству или аренде помещения;
- возможные форс-мажорные ситуации;
- сроки осуществления такого расширения.

После ознакомления с собранными сведениями было принято решение об аренде прилавков в четырех книжных магазинах без изменения организационной формы компании. Однако это решение не было выполнено полностью из-за выявившейся экономической нецелесообразности и трудности подбора добросовестных профессиональных работников.

В каких типовых процедурах подготовки УР возможны существенные неопределенности для данной ситуации? Составьте набор ключевых неопределенностей и соответствующих им рисков. Какие стратегии можно использовать для уменьшения рисков?

Тема 3. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Вопросы для обсуждения:

1. Какие методологические приемы используются для разработки решений в условиях неопределенности и риска?
2. В чем суть теории минимакса и максимина?
3. Какова технология выбора решения по принципам *minimaxa* и *maximina*?
4. Как влияет степень неопределенности на выбор решения в условиях неопределенных обстоятельств?
5. Как оценить степень риска?
6. В чем сущность теории полезности для поиска управленческих решений?
7. Какова технология выбора решений с применением теории полезности.
8. Что понимается под интуицией и каков механизм ее использования для принятия решений?
9. Характеристика системы «тайм-менеджер» и техника ее использования.

Решение практико-ориентированных задач:

Задача 1

Возможно осуществление двух новых проектов, сопряженных с риском. Первый проект сулит получение в течение года прибыли 15 млн. руб. с вероятностью 0,4, в остальных случаях ожидается убыток 2 мил руб. Второй проект обещает прибыль 10 млн. руб. с вероятностью 0,5 или убыток в 3 млн. руб. Какой проект предпочтительней с точки зрения ожидаемой прибыли?

Задача 2

Отдел маркетинга компании по разработке программных продуктов представил своему руководству данные об ожидаемом объеме сбыта нового товара при трех вариантах цены.

Предполагаемые объемы продаж нового программного продукта, ед. в год

Вариант спроса на продукцию	Цена за единицу, руб.		
	8,0	8,6	8,8
Высокий	16 000	14 000	12 500
Средний	14 000	12 500	12 000
Низкий	10 000	8 000	6 000

Постоянные затраты составляют 40 000 руб. в год, переменные – 4 рубля на единицу товара.

Необходимо определить наиболее целесообразную цену на основе использования правила максимакса.

Задача 3

Отделу инвестиций поручено поместить большое количество денежных средств на год в одну из трех альтернатив: облигации, акции и депозиты. Экономическая ситуация в стране характеризуется неопределенностью со следующими возможными соотношениями: подъем, застой и инфляция. Предположительная оценка доходности альтернатив следующая:

1. В случае экономического роста облигации дадут 12%, акции – 15%, депозит – 6,5%.

2. При застое облигации дадут 6%, акции – 3%, депозит – 6,5%.

В случае инфляции облигации дадут 3%, акции упадут на 2%, депозит принесет 6,5%.

Необходимо обосновать решение отдела инвестиций с помощью правила максимина.

Задача 4

Вы владеете кондитерской. В начале каждого дня вам нужно решить вопрос, сколько пирожных следует иметь в запасе, чтобы удовлетворить спрос. Каждое пирожное обходится вам в 7 руб., а вы его продаете по 13 руб. Продать невостребованные пирожные на следующий день невозможно, поэтому остаток распродается в конце дня по 3 руб. за штуку. Данные по продажам в предыдущие периоды неизвестны. Нужно определить, сколько пирожных должно быть закуплено в начале каждого дня, используя правило максимина.

Задача 5

Задана платежная матрица, имеющая следующий вид:

$$q_{ij} = \begin{pmatrix} 5 & 3 & 4 & 5 \\ 8 & 7 & 6 & 9 \\ 2 & 4 & 3 & 1 \\ 1 & 3 & 2 & 3 \end{pmatrix}$$

Из множества стратегий выбрать наилучший вариант решения с использованием максиминого критерия Вальда.

Раздел 4. Организация и контроль исполнения управленческих решений, система ответственности

Тема 1. Оценка эффективности управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и классификация ответственности.
2. Характеристика отдельных видов ответственности
3. Каковы формы экономической ответственности?
4. Какова связь между самостоятельностью, заинтересованностью и ответственностью? Что является определяющим?
5. Что понимается под преступлением и каковы его виды?
6. В чем суть регламентного управления, как формы реализации ответственности?
7. Что понимается под нравственным обликом руководителя?
8. Каковы нравственные последствия принимаемых решений?
9. Каковы варианты взаимодействия руководителя и коллектива при разработке решений и их последствий?
10. Качественная и количественная оценка управленческих решений. В чем их суть?
11. Чем вызваны трудности количественной оценки эффективности управленческих решений?
12. Что понимается под эффективностью управления в широком и узком смысле?
13. Какова схема расчета совокупной эффективности управленческих решений?
14. Как оценивается эффективность решений по выполнению отдельных управленческих функций?
15. Что понимается под совокупным экономическим эффектом коммерческих решений?
16. Назовите виды эффективности управленческих решений.

17. Каковы виды коммерческих решений и особенности оценки их экономической эффективности?

Решение практико-ориентированных задач:

Задача 1

По имеющимся данным прибыльности (затратности) и вероятности исходов этапов (4 этапа) реализации проекта определите его эффективность.

Число		Вероятности успеха реализации этапов					Затраты по этапам реализации проекта, тыс. руб.			Ожидаемая прибыль от реализации проекта, тыс. руб.		
наблюдений	случаев с положительным исходом	второго (P ₂)	третьего (P ₃)	четвертого (P ₄)			первому	второму	третьему	Большой успех	Средний успех	Скромный успех
				P _{4.1}	P _{4.2}	P _{4.3}						
201	86	0,31	0,49	0,19	0,27	0,54	135	155	239	2480	1830	1170

- 1) Постройте дерево решений данного проекта.
- 2) Определите эффективность проекта с обоснованием необходимости расчета кумулятивной вероятности по каждой из «ветвей».

Задача 2

Предприниматель провел анализ, связанный с открытием магазина. Если он откроет большой магазин, то при благоприятном состоянии рынка получит прибыль 60 млн руб., при неблагоприятном – понесет убытки 40 млн руб. Маленький магазин принесет прибыль 30 млн руб. при благоприятном состоянии рынка и 10 млн руб. убытка при неблагоприятном. Возможность благоприятного и неблагоприятного состояния рынка он оценивает одинаково. Исследование рынка, которое может провести специалист, обойдется предпринимателю 5 млн руб. Специалист считает, что с вероятностью 0,6 состояние рынка окажется благоприятным. В то же время при положительном заключении состояния рынка окажется благоприятным лишь с вероятностью 0,9. При отрицательном заключении с вероятностью 0,12 состояние рынка может оказаться благоприятным. Используйте дерево решений для того, чтобы помочь предпринимателю принять решение. Следует ли заказывать проведение обследования состояния рынка? Следует ли открыть большой магазин? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

Анализ практико-ориентированных ситуаций:

Ситуация 1

Компания ОАО «Азияпак» 8 лет успешно работает на российском рынке. Она занимается производством и продажей упаковочного материала для жидких пищевых продуктов, а также обеспечивает заинтересованные компании технологическим оборудованием по производству упаковочного материала. В компании работает 1040 человек. Компания имеет один филиал в Санкт-Петербурге.

В 2017 г. чистая прибыль компании составила 20 млн. руб. при валовом доходе 140 млн. руб. и затратах 120 млн. руб.

Директорат компании по итогам 2017 г. обсуждал вопрос об увеличении дохода. На голосование было вынесено три альтернативных УР:

1. Организовать еще два филиала — один в г. Новосибирске, а другой в г. Самаре. По результатам маркетинговых исследований в этих городах имеется большой и долговременный спрос на продукцию компании;

2. Разобраться в управленческой и производственной деятельности компании, навести там порядок, снизить издержки и ужесточить административную и технологическую дисциплину;

3. Сделать ставку на улучшение условий работы персонала, стимулирование их производительного труда и творческой деятельности по принципу: «Сначала стимулирование, а потом — производительность». За счет этого можно снизить непроизводительные расходы и усилить интеллектуальный и социальный потенциал компании.

Ориентировочные данные расчетов приведены в табл. Руководство компании выбрало третий вариант УР.

Таблица

Основные данные по УР, вынесенные на голосование

Параметры	Варианты решений		
	1	2	3
Валовой доход, млн. руб.	215	150	230
Затраты, млн. руб.	180	140	185
Чистая прибыль, млн. руб.	35	10	45
Время реализации УР, мес.	18	3	6
Социальная устойчивость	Средняя	Низкая	Высокая
Технологические перспективы	Высокие	Низкие	Средние

Какие виды эффективности было бы целесообразно рассмотреть в приведенной ситуации? Какие значения экономической эффективности имеют предложенные УР? Какие приоритеты функциональной эффективности можно предложить в данной ситуации?

Промежуточный тест:

Вариант 1

1. Управленческое решение имеет ряд аспектов:

- а) экономический, организационный, социальный, правовой и технологический;
- б) психологический, экономический, организационный, социальный, правовой;
- в) социальный, коммуникационный, психологический, экономический, организационный;
- г) все ответы верны.

2. В организационном аспекте УР реализуются функции:

- а) координирующая;
- б) направляющая;
- в) мотивирующая;
- г) нет верных ответов.

4. Управленческое решение формулируется как:

- а) протекающий во времени мыслительный, эмоциональный и правовой акт по выбору одной из множества альтернатив, совершаемый руководителем в пределах своих полномочий;
- б) реакция на раздражитель;
- в) нет верных ответов;
- г) все ответы верны.

5. По субъекту, принимающему решения, выделяют решения:

- а) индивидуальные, коллективные, коллегиальные;

- б) рутинные, новаторские, адаптационные;
 - в) программируемые и непрограммируемые;
 - г) нет верных ответов.
7. По источнику возникновения решения бывают:
- а) инициативные, по предписанию, по предложению снизу;
 - б) количественные и эвристические;
 - в) стратегические и тактические;
 - г) все ответы верны.
8. По методам разработки различают:
- а) количественные и эвристические;
 - б) новаторские и рутинные;
 - в) стратегические и тактические;
 - г) все ответы верны.
9. По функциональному признаку решения бывают:
- а) экономические, социальные, технические, политические, организационные;
 - б) инновационные, социальные, технические, политические, организационные;
 - в) информационные, правовые, экономические, социальные, технические;
 - г) нет верных ответов.
10. Типы УР по творческому вкладу бывают:
- а) программируемые и непрограммируемые;
 - б) инициативные, по предписанию, по предложению снизу;
 - в) рутинные, селективные, адаптационные и инновационные;
 - г) нет верных ответов
 - д) все ответы верны
11. Типы УР по степени формализации проблемы:
- а) индивидуальные, коллективные, коллегиальные;
 - б) регламентирующие, ориентирующие, рекомендуемые;
 - в) хорошо структурированные, слабо структурированные и неструктурированные;
 - г) нет верных ответов.
12. Управленческие решения отличаются от просто решений по следующим особенностям:
- а) целям, последствиям, разделению труда, профессионализму;
 - б) своевременностью, обоснованностью, инновационностью, инициативностью;
 - в) нет верных ответов;
 - г) все ответы верны.
13. Данная группа методов, применяемых в процессе принятия решений, базируется на научном подходе и предполагает выбор оптимального решения путем сбора и обработки значительного массива информации, что неизбежно связано с применением современных электронно-вычислительных средств:
- а) методы, основанные на интуиции;
 - б) методы, основанные на «здоровом смысле»;
 - в) методы, основанные на научно-технических подходах;
 - г) все ответы верны.
14. Научный подход, применяемый в процессе разработки и реализации УР, представляет направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем:
- а) комплексный подход;
 - б) системный подход;
 - в) воспроизводственный подход;
 - г) все ответы верны.
15. К свойствам УР относят:
- а) обоснованность;

- б) своевременность;
- в) эффективность;
- г) все ответы верны.

16. Метод, применяемый при РУР, представляющий структурированную, построенную по иерархическому принципу (распределенную по уровням, ранжированную) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель («вершина дерева») и подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»):

- а) метод дерева целей;
- б) метод сценариев;
- в) метод мозговой атаки;
- г) нет верных ответов.

17. Метод предполагающий создание технологий разработки сценариев, обеспечивающих более высокую вероятность выработки эффективного решения в тех ситуациях, когда это возможно, и более высокую вероятность сведения ожидаемых потерь к минимуму в тех ситуациях, когда потери неизбежны:

- а) метод дерева целей;
- б) метод сценариев;
- в) метод мозговой атаки;
- г) нет верных ответов.

18. Научный подход реализуемый в методах функционально-стоимостного анализа:

- а) функциональный подход;
- б) воспроизводственный подход;
- в) ситуационный подход;
- г) верны ответы а и б;
- д) нет верных ответов.

19. Особенность мышления человека, отражающая синтетический характер мышления, при котором человек умеет оценить роль анализируемой ситуации в общем сценарии деятельности:

- а) глубина;
- б) быстрота;
- в) гибкость;
- г) широта;
- д) нет верных ответов.

20. Это решение руководителя, облеченного властью в организации, обязательное для исполнения подчиненными; одна из форм разработки управленческих решений:

- а) инструкция;
- б) приказ;
- в) правила;
- г) нет верных ответов.

Вариант 2

1. Это решение руководителя, облеченного властью в организации, обязательное для исполнения подчиненными; одна из форм разработки управленческих решений:

- а) инструкция;
- б) приказ;
- в) правила;
- г) нет верных ответов.

2. Управленческое решение имеет ряд аспектов:

- а) экономический, организационный, социальный, правовой и технологический;
- б) психологический, экономический, организационный, социальный, правовой;
- в) социальный, коммуникационный, психологический, экономический, организационный;
- г) все ответы верны.

3. Данная группа методов, применяемых в процессе принятия решений, базируется на научном подходе и предполагает выбор оптимального решения путем сбора и обработки значительного массива информации, что неизбежно связано с применением современных электронно-вычислительных средств:

- а) методы, основанные на интуиции;
- б) методы, основанные на «здравом смысле»;
- в) методы, основанные на научно-технических подходах;
- г) все ответы верны.

4. Управленческое решение формулируется как:

- а) анализ взаимосвязанных элементов проблемы;
- б) выбор системы действий по решению проблемы;
- в) это протекающий во времени мыслительный, эмоциональный и правовой акт по выбору одной из множества альтернатив, совершаемый руководителем в пределах своих полномочий;
- г) нет верных ответов;
- д) все ответы верны.

5. Управленческие решения отличаются от просто решений по следующим особенностям:

- а) целям, последствиям, разделению труда, профессионализму;
- б) своевременностью, обоснованностью, инновационностью, инициативностью;
- в) нет верных ответов;
- г) все ответы верны.

6. По источнику возникновения решения бывают:

- а) инициативные, по предписанию, по предложению снизу;
- б) количественные и эвристические;
- в) стратегические и тактические;
- г) все ответы верны.

7. По субъекту, принимающему решения, выделяют решения:

- а) индивидуальные, коллективные, коллегиальные;
- б) рутинные, новаторские, адаптационные;
- в) программируемые и непрограммируемые;
- г) нет верных ответов.

8. По функциональному признаку решения бывают:

- а) экономические, социальные, технические, политические, организационные;
- б) инновационные, социальные, технические, политические, организационные;
- в) информационные, правовые, экономические, социальные, технические;
- г) нет верных ответов.

9. Научный подход, применяемый в процессе разработки и реализации УР, представляет направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем:

- а) комплексный подход;
- б) системный подход;
- в) воспроизводственный подход;
- г) все ответы верны.

10. По методам разработки различают:

- а) количественные и эвристические;
- б) новаторские и рутинные;
- в) стратегические и тактические;
- г) все ответы верны.

11. Понятие «эффективность в широком смысле», применяемое для оценки эффективности управления, отражает:

- а) результативность собственно управленческой деятельности (аппарата управления);

б) результативность деятельности, достигнутую за счет труда всего коллектива (включая работников аппарата управления);

в) нет верных ответов;

12. Типы УР по степени формализации проблемы:

а) индивидуальные, коллективные, коллегиальные;

б) регламентирующие, ориентирующие, рекомендующие;

в) хорошо структурированные, слабо структурированные и неструктурированные;

г) нет верных ответов.

г) все ответы верны.

13. Данная форма разработки управленческого решения представляет собой набор законов, правил и инструкций, регламентирующих какую-либо деятельность в организации:

а) положение;

б) инструкция;

в) план;

г) нет верных ответов.

14. Деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у подчиненных требуемых прочных взглядов по содержанию управленческого решения для его выполнения, представляет собой:

а) убеждение;

б) наставление;

в) принуждение;

г) обучение;

д) нет верных ответов.

15. Типы УР по творческому вкладу бывают:

а) программируемые и непрограммируемые;

б) инициативные, по предписанию, по предложению снизу;

в) рутинные, селективные, адаптационные и инновационные;

г) нет верных ответов;

д) все ответы верны.

16. Управленческие решения отличаются от просто решений следующим особенностям:

а) целями, последствиями, разделением труда, профессионализмом;

б) своевременностью, обоснованностью, инновационностью, инициативностью;

в) нет верных ответов;

г) все ответы верны.

17. По методам разработки различают:

а) количественные и эвристические;

б) новаторские и рутинные;

в) стратегические и тактические;

г) все ответы верны.

18. Это решение руководителя, облеченного властью в организации, обязательное для исполнения подчиненными; одна из форм разработки управленческих решений:

а) инструкция;

б) приказ;

в) правила;

г) нет верных ответов.

19. Данная форма разработки управленческого решения представляет собой набор законов, правил и инструкций, регламентирующих какую-либо деятельность в организации:

а) положение;

б) инструкция;

в) план;

г) нет верных ответов.

20. Понятие «эффективность в широком смысле», применяемое для оценки эффективности управления, отражает:

а) результативность собственно управленческой деятельности (аппарата управления);

б) результативность деятельности, достигнутой за счет труда всего коллектива (включая работников аппарата управления);

в) нет верных ответов;

г) все ответы верны.

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Управленческий учет и учет персонала»

Тема Кадровый учет, анализ численности и состава персонала

Контрольные вопросы:

- 1 Какие документы оформляются при приеме на работу, и какие из них имеют унифицированные формы?
- 2 Анкета и резюме, что это за документы и как оформляются?
- 3 Предоставление каких документов при оформлении на работу предусматривает в обязательном порядке Трудовой кодекс?
- 4 Что обеспечивает применение унифицированной формы для приказа о приеме?
- 5 Чем отличаются формы Т-1 и Т-1а?
- 6 На основании какого документа (или документов) готовится проект приказа о приеме?
- 7 Кто готовит проект приказа о приеме?
- 8 Как доводится приказ о приеме до сведения самого работника?

Тема Учет рабочего времени и оплаты труда

Тестовые задания

1. По видам различают:
 - а) повременную и сдельную оплату труда;
 - б) аккордную и смешанную оплату труда;
 - в) основную и дополнительную оплату труда;
 - г) повременную и премиальную оплату труда.
2. По форме различают:
 - а) основную и дополнительную оплату труда;
 - б) повременную и сдельную оплату труда;
 - в) производственную и административно-управленческую оплату труда;
 - г) сдельную и премиальную оплату труда.
3. Для определения заработной платы рабочего со сдельной оплатой труда сумма заработка определяется:
 - а) умножением количества произведенной продукции (работ) на сдельные расценки;
 - б) умножением часовой тарифной ставки на количество отработанных часов;
 - в) делением количества произведенной продукции (работ) на сдельные расценки;

г) делением часовой тарифной ставки на количество отработанных часов.

4. Для определения заработной платы рабочего с повременной оплатой труда сумма заработка определяется:

а) умножением количества произведенной продукции (работ) на сдельные расценки;

б) умножением часовой тарифной ставки на количество отработанных часов;

в) делением количества произведенной продукции (работ) на сдельные расценки;

г) делением часовой тарифной ставки на количество отработанных часов.

5. Сверхурочные работы:

а) оплачиваются за первые два часа - не менее чем в полуторном размере, а за последующие часы - не менее чем в двойном размере за каждый час сверхурочной работы;

б) не должны превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год;

в) ответы, перечисленные в пунктах а и б, верны;

г) ответы, перечисленные в пунктах а и б, не верны.

6. Средний заработок для оплаты отпусков и выплаты компенсаций за неиспользованный отпуск начисляется за:

а) последние 12 мес.;

б) последние 6 мес.;

в) последние 3 мес.;

г) предстоящие 28 дней

7. Для работника оплата труда - это:

а) основная статья его дохода, средство повышения благосостояния его самого и членов его семьи;

б) основная статья дохода его работодателя;

в) все приведенные выше ответы не верны.

8. Для работодателя оплата труда персонала - это:

а) основная статья его дохода, средство повышения благосостояния его самого и членов его семьи;

б) издержки производства или обращения, которые он стремится минимизировать, особенно в расчете на единицу продукции;

в) все приведенные выше ответы верны.

9. Социально-экономическая роль труда и его оплаты в масштабах страны проявляется в следующих функциях:

а) производственная, непроизводственная и обслуживающая;

б) воспроизводственная, стимулирующая и регулирующая;

в) заготовительная, производственная и сбытовая;

г) производственная, сбытовая и стимулирующая.

10. Контроль за соблюдением трудового режима в организации ведется при помощи:

- а) расчетно-платежной ведомости;
- б) лицевого счета;
- в) табеля учета рабочего времени;
- г) контрольно-пропускной системы.

Тема Учет затрат на обучение и развитие персонала

Тестовые задания

1. Пособие по временной нетрудоспособности выплачивают персоналу организации за счет:

- а) отчислений на пенсионное обеспечение;
- б) отчислений на медицинское страхование;
- в) отчислений на социальное страхование;
- г) перечисленные выше ответы не верны.

2. Пособие по временной нетрудоспособности выплачивают персоналу организации на основании:

- а) табеля учета использования рабочего времени;
- б) приказа руководителя организации;
- в) наряда на сдельную работу;
- г) листка нетрудоспособности.

3. Начисленная сумма оплаты труда работникам отдела сбыта относится:

- а) на затраты основного производства;
- б) на общехозяйственные расходы;
- в) на стоимость израсходованных материальных ценностей;
- г) на расходы на продажу.

4. Начисленная сумма оплаты труда работникам отдела снабжения отражается по дебету счета:

- а) на затраты основного производства;
- б) на общехозяйственные расходы;
- в) на стоимость израсходованных материальных ценностей;
- г) на расходы на продажу.

5. Начисленная сумма оплаты труда рабочим основного производства отражается по дебету счета: а) на затраты основного производства;

- б) на общехозяйственные расходы;
- в) на стоимость израсходованных материальных ценностей;
- г) на расходы на продажу.

6. Начисленная сумма оплаты труда административно-управленческому персоналу отражается по дебету счета:
- а) на затраты основного производства;
 - б) на общехозяйственные расходы;
 - в) на стоимость израсходованных материальных ценностей; г) на расходы на продажу.
7. Начисления страховых взносов во внебюджетные фонды относятся:
- а) на расчеты с бюджетом;
 - б) на расчеты по социальному страхованию и обеспечению;
 - в) на расчеты с персоналом по оплате труда;
 - г) на расчеты с персоналом по прочим операциям.
8. На сумму удержанного налога с доходов физических лиц в бухгалтерском учете производится запись:
- а) Дт. счета 73 «Расчеты с персоналом по прочим операциям», Кт. счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»;
 - б) Дт. счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда», Кт. счета 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению»;
 - в) Дт. счета 73 «Расчеты с персоналом по прочим операциям», Кт. счета 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению»;
 - г) Дт. счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда», Кт. счета 68 «Расчеты по налогам и сборам».
9. Начисление страховых взносов во внебюджетные фонды в бухгалтерском учете отражается по дебету счета:
- а) 08 «Вложения во внеоборотные активы»;
 - б) 20 «Основное производство»;
 - в) 26 «Общехозяйственные расходы»;
 - г) все перечисленные выше ответы правильные.
10. Начисление пособия по временной нетрудоспособности главному инженеру организации в бухгалтерском учете отражается записью:
- а) Дт. счета 26 «Общехозяйственные расходы», Кт. счета 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению»;
 - б) Дт. счета 26 «Общехозяйственные расходы», Кт. счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»;
 - в) Дт. счета 73 «Расчеты с персоналом по прочим операциям», Кт. счета 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению»;
 - г) Дт. счета 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», Кт. счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»

Тема Сущность и задачи управленческого учета

Тестовые задания

1 Что является требованием к информации для управленческого учета:

- 1 полнота
- 2 адресность
- 3 понятность

2 Что является базисной структурой управленческого учета:

- 1 разная себестоимость для различных целей
- 2 обеспечение информацией вариантов управленческих решений
- 3 формирование информации для достижения предприятием его стратегических целей

4 В управленческом учете предпочтительной является:

- 1 констатация упущенных возможностей
- 2 правильная оценка предстоящих расходов и доходов
- 3 реализация принципа соответствия расходов доходам

5 Управленческий учет имеет смысла только тогда, когда:

- 1 установлена ответственность за результаты хозяйствования на всех уровнях управления
- 2 создана необходимая информационная база
- 3 идентифицирован как подсистема бухгалтерского учета

6 Управленческий учет:

- 1 регламентируется государством
- 2 регламентируется Минэкономразвития
- 3 регламентируется хозяйствующим субъектом

7 Утверждение, соответствующее содержанию управленческого учета : «Для управленческого учета важно:

- 1 исчисление абсолютного значения показателей
- 2 выявление отклонений от заданных параметров и идентификация факторов, влияющих на отклонения»

8 Правильное утверждение: «Оперативность:

- 1 является прерогативой управленческого учета
- 2 не является прерогативой управленческого учета
- 3 оперативность - не определяющая характеристика управленческого учета»

9 В управленческом учете предпочтительней является ориентация на:

- 1 исчисление абсолютного значения показателей
- 2 выявление отклонений от заданных параметров и анализ причин отклонений
- 3 учет отклонений от запланированных показателей

10 Правильное утверждение: «В управленческом учете информация может быть отражена :

1 не обязательно по двойной системе

2 только на счетах бухгалтерского учета двойной записью

3 способами, объявленными в учетной политике для целей управленческого учета

Тема Методы учета затрат и калькулирования

Тестовые задания

1 К признаку «До начала изготовления и выпуска продукции» не относится калькуляция:

1 Нормативная

2 Проектно-сметная

3 Кумулятивная

2 Кумулятивная калькуляция составляется для расчета фактической себестоимости:

1 Заготовления сырья и материалов

2 Единицы готовой продукции

3 Выполненных работ

3 Трансфертные калькуляции включают:

1 Все виды затрат

2 Только прямые переменные издержки структурного подразделения

3 Только те затраты , уровень которых зависит от хозяйственной деятельности структурных подразделений

4 В управленческом учете определяющее значение калькуляции фактической себестоимости выражается в том, что она необходима для:

1 контроля выполнения показателей предварительных калькуляций

2 определения фактической себестоимости товарного выпуска

3 расчета фактической себестоимости единицы продукции

5 В зависимости от подробности расшифровки отдельных статей калькуляции бывают:

1 кумулятивными

2 выборочными

3 элективными

6 Плановые калькуляции составляются по нормам:

1 Плановым

- 2 Действующим
- 3 Усредненным

7 Нормативные калькуляции разрабатываются по нормам:

- 1 Актуальным
- 2 Технически обоснованным
- 3 Напряженным

8 Себестоимость машино-часа работы оборудования определяется калькуляцией :

- 1 Элективной
- 2 Параметрической
- 3 Кумулятивной

9 Замена нормативных калькуляций плановыми в хлебопекарной, мясо-молочной промышленности:

- 1 Допускается
- 2 Не допускается
- 3 Допускается, если об этом объявлено в учетной политике

10 Трансфертные (внутрипроизводственные) калькуляции включают:

- 1 Только переменные затраты
- 2 Только те затраты, уровень которых зависит от деятельности структурных подразделений
- 3 Кроме переменных затрат и взаимные (одного цеха другому) претензии

11 Принцип не относится к калькулированию:

- 1 обоснованности классификации затрат на производство
- 2 выбора метода распределения косвенных расходов
- 3 разграничение затрат по периодам

Тема Классификация и сущность затрат на производство

Тестовые задания

1 В управленческом учете не выделяют затраты:

- 1 Калькуляционные
- 2 Инкрементные
- 3 Дискретные

2 Неправильное утверждение: «В управленческом учете различаются расходы:

- 1 Экономичные
- 2 Вмененные

3 Оптимальные

3 К не устранимым не относятся расходы:

- 1 по приобретению материалов, ставших неликвидными
- 2 расходы, возникшие в связи с форс-мажорными обстоятельствами
- 3 проценты за банковский кредит

4 Ошибочное утверждение : « Степень релевантности издержек зависит от:

- 1 особенностей организации и структуры управления
- 2 специфики конкретных производств
- 3 существенности и значимости затрат

5 Внереализационные расходы:

- 1 зависят от основной деятельности
- 2 не зависят от основной деятельности
- 3 зависят от основной деятельности отчетного периода

6 Ошибочное утверждение : « В пределах года затраты предприятия на основную деятельность подразделяются на :

- 1 Постоянные
- 2 Переменные
- 3 Пропорциональные

7 Приростные (дифференцированные) расходы представляют собой расходы в связи с:

- 1 продажей (изготовлением) группы различных единиц продукции
- 2 увеличением объема выпуска единицы изделий
- 3 удорожанием стоимости товарно-материальных ценностей

8 Не правильное утверждение : « К нерелевантным относятся расходы:

- 1 не зависящие от принимаемого решения
- 2 неизбежные при любом варианте решения
- 3 величина которых не зависит от продолжительности отчетного периода

9 Постоянные затраты на единицу продукции-это:

- 1 Средняя величина от деления общей суммы постоянных расходов данного периода времени на число единиц измерения объема производства
- 2 Удельные постоянные расходы
- 3 Средняя величина от деления общей суммы постоянных расходов на число единиц измерения объема производства

10 Величина постоянных затрат зависит от:

- 1 продолжительности отчетного периода
- 2 объема деятельности предприятия

3 продолжительности отчетного периода и объема деятельности предприятия

1 К непропорциональным расходам не относятся :

1 прогрессирующие

2 дегрессирующие

3 регрессирующие

12 Не являются условно-постоянными расходами :

1 амортизация зданий, сооружений инвентаря

2 расходы по охране труда

3 внутризаводское перемещение грузов

Тема Управленческий учет и отчетность по центрам ответственности

Тестовые задания

1 Местами расходов могут являться:

1 только производственные подразделения предприятия

2 производственные и непроизводственные подразделения, включая службы управления

2 Места затрат-функциональная сфера или область ответственности:

1 связанные с определенными видами издержек

2 объявленные в управленческой учетной политике

3 Места расходов :

1 участки (отделы)

2 группы оборудования

3 рабочие места

4 Центры затрат-это

1 Область издержек (снабжение, производство, сбыт, управление)

2 Группа фрезерных станков

3 Цехи основного производства

5 Правильная и полная характеристика поля издержек:

1 Совокупность расходов предприятия в денежной оценке и ограниченная временем

2 Совокупность расходов предприятия, ограниченная масштабами предприятия

6 Не правильное утверждение : « Место затрат:

1 может включать один центр ответственности

2 может включать несколько центров ответственности

3 центр ответственности не имеет отношения к месту затрат

7 К производственным местам затрат не относятся:

- 1 Вспомогательные
- 2 Обслуживающие
- 3 Сопутствующие

8 Управление предприятием относится к местам затрат:

- 1 общим
- 2 абстрактным
- 3 конкретным

9 Служба главного энергетика является:

- 1 общим местом затрат
- 2 конкретным местом затрат
- 3 абстрактным местом затрат

10 Во главе центра ответственности стоит менеджер:

- 1 наделенный правами принять решения
- 2 уполномоченный расходовать ресурсы
- 3 наделенный правами принять согласованные решения

11 Неправильное утверждение: «Центры ответственности классифицируются по:

- 1 объему полномочий и обязанностей менеджеров
- 2 функциям, выполняемым каждым центром
- 3 принадлежности к видам производства

12 Правильное утверждение - по признаку «объем полномочий и обязанностей» центры ответственности подразделяются на центры:

- 1 текущих прямых затрат
- 2 текущих затрат
- 3 инвестиций

13 Центром текущих затрат не является :

- 1 отдел заводоуправления
- 2 заготовительный цех
- 3 сборочный цех

Тема Бюджетирование на предприятии

Тестовые задания

1 Ложное утверждение: «Исходными предпосылками бюджетирования являются :

- 1 Идентификация центров ответственности
- 2 Деление затрат на переменные и условно-постоянные
- 3 Обоснование бюджетного периода

2 Правильное утверждение : При бюджетировании наиболее подходящим методом обобщения затрат является :

- 1 Нормативный
- 2 Показный
- 3 Простой(попроцессный)

3 Мониторинг параметров бюджета является условием реализации бюджетного процесса

- 2 Обязательным
- 3 Желательным

4 Амортизация при составлении бюджетов общепроизводственных и общехозяйственных расходов при расчете будущих денежных оттоков:

- 1 Вычитается из общей суммы расходов
- 2 Не принимается в расчет
- 3 Участвует в расчетах

5 Параметры бюджета общепроизводственных расходов по косвенным переменным издержкам и постоянным затратам рассчитываются:

- 1 Отдельно
- 2 Общей суммой

6 Бюджетный процесс начинается с разработки параметров бюджета :

- 1 производства
- 2 продаж
- 3 кассового

7 Бюджет продаж дополняется графиком погашения дебиторской задолженности в связи с необходимостью :

- 1 Оптимизации погашения дебиторской задолженности
- 2 Определения суммы предстоящего притока денежных средств
- 3 Прогнозирования притока денежных средств

8 Пронумеруйте последовательность этапов бюджетирования:

- Расчет затрат на производство и реализацию продукции
- Определение объема выпуска готовой продукции
- Исчисление объема продаж
- Расчет притока и оттока денежных средств

9 Назначение коэффициентов инкассации в графике погашения дебиторской задолженности:

1 Точнее прогнозировать оплату за отгруженную продукцию

2 Правильно определять величину притоков денежных средств по месяцам бюджетного периода

10 Гибкий бюджет составляется для :

1 конкретного уровня объема продаж

2 нескольких вариантов объема продаж

3 конкретной масштабной базы за отчетный период

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации
по дисциплине: «Физическая культура и спорт»**

Раздел I. Теоретический часть.

Тема № 1. Физическая культура в общекультурной и профессиональной подготовке студентов. Цель и задачи физической культуры. Основные понятия и термины, Виды физической культуры. Социальная роль физической культуры и спорта. Физическая культура студента.

Задания и вопросы для обсуждения:

- 1) Историю развития физической культуры и спорта в России.
- 2) Определение уровня сформированности физкультурной деятельности студентов.
- 3) Организация физического воспитания в высшем учебном заведении.
- 4) Техника безопасности.

Тема № 2. Социально-биологические основы физической культуры. Организм как единая саморегулирующаяся система. Основные системы организма. Функциональные изменения в организме при физических нагрузках.

Задания и вопросы для обсуждения:

- 1) Возрастно-половые особенностей развития основных физических качеств и двигательных навыков занимающихся.
- 2) Воздействие природных и социально-экологических факторов на организм и жизнедеятельность человека.
- 3) Средства физической культуры и спорта в управлении совершенствованием функциональных возможностей организма в целях обеспечения умственной и физической деятельности.
- 4) Физиологические механизмы и закономерности совершенствования отдельных систем организма под воздействием направленной физической тренировки.

Тема № 3. Основы здорового образа жизни студентов. Здоровье человека как ценность, компоненты здоровья. Факторы, определяющие здоровье. Здоровый образ жизни, его составляющие. Физическое самовоспитание и самосовершенствование в здоровом образе жизни.

Задания и вопросы для обсуждения:

- 1) Влияние оздоровительных систем физического воспитания на укрепление здоровья, профилактику профессиональных заболеваний и вредных привычек.

- 2) Здоровье человека как ценность и факторы, его определяющие. Здоровый образ жизни и его составляющие.
- 3) Основные требования к организации здорового образа жизни. Физическое самовоспитание и самосовершенствование в здоровом образе жизни.
- 4) Критерии эффективности здорового образа жизни.

Тема № 4. Психофизиологические основы учебной деятельности. Средства физической культуры в регулировании работоспособности. Психофизиологические характеристики интеллектуальной деятельности. Работоспособность и влияние на нее различных факторов. Средства физической культуры в обеспечении работоспособности студента.

Задания и вопросы для обсуждения:

- 1) Социальную роль физической культуры в развитии личности и подготовке ее к профессиональной деятельности.
- 2) Психофизиологическая характеристика интеллектуальной деятельности и учебного труда студента.
- 3) Основные причины изменения психофизического состояния студентов в период экзаменационной сессии, критерии нервно-эмоционального и психофизического утомления.

Тема № 5. Педагогические основы физического воспитания. Методические принципы физической культуры. Средства и методы физической культуры. Основы обучения движениям. Развитие физических качеств.

Задания и вопросы для обсуждения:

- 1) Принципы здорового образа жизни с помощью занятий физической культурой.
- 2) Динамика работоспособности студентов в учебном году и факторы, ее определяющие.
- 3) Особенности использования средств физической культуры для оптимизации работоспособности, профилактики нервно-эмоционального и психофизического утомления студентов, повышения эффективности учебного труда.

Тема № 6. Основы общей и специальной физической подготовки. Спортивная подготовка. Понятия общей и специальной физической подготовки. Спортивная подготовка. Организация и структура отдельного тренировочного занятия. Физические нагрузки и их дозирование.

Задания и вопросы для обсуждения:

- 1) Общая и специальная физическая подготовка.
- 2) Основы развития физических качеств.

- 3) Зоны и интенсивность физических нагрузок.
- 4) Значение мышечной релаксации.
- 5) Структура и направленность учебно-тренировочного занятия.
- 6) Правила составления профессиограммы для будущей профессиональной деятельности.

Тема № 7. Основы методики самостоятельных занятий физическими упражнениями. Мотивация и целенаправленность самостоятельных занятий. Формы самостоятельных занятий. Выбор видов спорта или систем физических упражнений. Особенности самостоятельных занятий избранным видом спорта. Особенности самостоятельных занятий для женщин.

Задания и вопросы для обсуждения:

- 1) Роль физической культуры в научной организации труда. Особенности профессионально-прикладной физической подготовки специалиста.
- 2) Формы занятий физическими упражнениями.
- 3) Учебно-тренировочное занятие как основная форма обучения физическим упражнениям.
- 4) Структура и направленность учебно-тренировочного занятия.
- 5) Формы и содержание самостоятельных занятий.
- 6) Организация самостоятельных занятий физическими упражнениями различной направленности.
- 7) Планирование и управление самостоятельными занятиями.
- 8) Границы интенсивности нагрузок в условиях самостоятельных занятий у лиц разного возраста.
- 9) Взаимосвязь между интенсивностью нагрузок и уровнем физической подготовленности.
- 10) Гигиена самостоятельных занятий.

Тема № 8. Самоконтроль занимающихся физической культурой и спортом. Виды контроля при занятиях физической культурой и спортом. Самоконтроль. Методика самоконтроля за физическим развитием, функциональным состоянием организма, физической подготовленностью.

Задания и вопросы для обсуждения:

- 1) Основы техники безопасности и профилактики травматизма и заболеваний у занимающихся физической культурой и спортом.
- 2) Диагностика и самодиагностика состояния организма при регулярных занятиях физическими упражнениями и спортом.
- 3) Самоконтроль, его основные методы, показатели и дневник самоконтроля.
- 4) Использование методов стандартов, антропометрических индексов, номограмм функциональных проб, упражнений-тестов для оценки физического развития, телосложения, функционального состояния организма, физической подготовленности.

Тема № 9. Спорт. Индивидуальный выбор видов спорта или систем физических упражнений. Понятие «спорт». Массовый спорт. Спорт высших достижений. Студенческий спорт. Студенческие спортивные соревнования.

Задания и вопросы для обсуждения:

- 1) Санитарно-гигиенические основы деятельности в сфере физической культуры и спорта.
- 2) Массовый спорт и спорт высших достижений, их цели и задачи. Спортивная классификация.
- 3) Студенческий спорт. Система студенческих спортивных соревнований.
- 4) Общественные студенческие спортивные организации. Олимпийские игры и Универсиады.
- 5) Современные популярные системы физических упражнений.
- 6) Определение цели и задач спортивной подготовки (или занятий системой физических упражнений) в условиях вуза.
- 7) Возможные формы организации тренировки в вузе.
- 8) Спортивная классификация и правила спортивных соревнований в избранном виде спорта.

Раздел II. Практическая часть

Типовые практические задания по дисциплине:
«Физическая культура и спорт»

Тест	Норматив для юношей	Норматив для девушек
Бег 100 м.	12,0 сек.	14,0 сек.
Бег 2000 м.	9 мин.	12 мин.
Бег 3000 м.	13 мин.	Без учета времени.
Сгибание и разгибание рук в упоре лежа.	35 раз.	18 раз.
Поднимание и опускание туловища (пресс) за 1 мин.	40 раз.	30 раз.
Подтягивания.	15 раз.	-
Подтягивания с нижней перекладины.	-	15 раз.
Прыжки на скакалке за 1 мин.	100 раз.	120 раз.
Приседания на одной ноге («пистолет»).	12 раз.	9 раз.
Приседания на двух ногах за 1 мин.	55 раз.	50 раз.
Поднимание прямых ног за голову лежа на спине.	15 раз.	10 раз

Оценочные материалы
для проведения текущей аттестации по дисциплине
Философия

Раздел 1. История философии: мыслители и школы

Тема 1. Место и роль философии в культуре
(интерактивная лекция)

Вопросы для обсуждения.

1. Понятие мировоззрения. Миф, религия, жизненная мудрость.
2. Специфика философского мировоззрения. Философия как любовь к мудрости, особая форма познания мира, как образ мысли и стиль жизни.
3. Философия как самосознание культуры, как рефлексия и саморефлексия.
4. Основные области философского знания: онтология, гносеология, философская антропология, социальная философия.
5. Философские категории как объяснительные принципы. Категории и символы. Функции философского знания.

Проблемные вопросы интерактивной лекции:

Нужна ли философия современному человеку?

Зачем изучают философию в вузе? В чем смысл философского вопрошания, если окончательный ответ на любой философский вопрос принципиально невозможен?

Тема 2. Становление философии
(интерактивная лекция)

Вопросы для обсуждения.

1. Культурно-исторические предпосылки возникновения философии. Мифогенная и гносеогенная доктрины формирования философии.
2. Человек в культуре Древнего Востока. Философская мысль в Индии и Китае VI—V вв. до н. э.
3. Ранняя греческая философия. Космологизм, поиск «первооснов». Рождение термина философия, его смысл.

Проблемные вопросы интерактивной лекции:

Почему философия как самостоятельная форма культуры возникает именно в Древней Греции?

Тема 3. Античная философия

Вопросы для обсуждения.

1. Происхождение и специфика античной философии.
2. Первые философские школы. Милетская школа. Космологические гипотезы. Гераклит. Учение о развитии мира. Пифагорейский союз.

Учение о числе. Зарождение математики как науки. Элеаты. Учение о бытии Парменида. Роль апорий Зенона в познании. Эмпедокл. Анаксагор. Учение Демокрита об атомах.

3. Философия Сократа. Сократические школы.
4. Платон. Учение об идеях. Проект идеального государства. Сущность человека.
5. Аристотель. Метафизика. Классификация наук. Логика. Социальная философия. Этика.
6. Основные школы эллинизма. Эпикуреизм. Стоицизм. Скептицизм. Неоплатонизм.

Темы дискуссий:

Насколько актуальна проблема «первоначала» в построении современной картины мира?

Почему Сократ после несправедливого смертного приговора афинского суда отказался бежать из тюрьмы?

Как проект идеального государства Платона помогает вскрывать недостатки реального общества?

Насколько эффективна классификация форм правления Аристотеля применительно к современным государствам?

Почему в Древнем Риме к стоицизму примыкали столь различные по социальному положению люди: бывший раб Эпиктет и император Марк Аврелий?

Почему вопросы, поставленные философами древности, а также сами поиски ответов на них, представленные в идеях и концепциях античных мыслителей, являются актуальными и в наши дни?

Тема 4. Философская мысль Средних веков и Возрождения

Вопросы для обсуждения.

1. Формирование предпосылок средневековой философии. Теоцентризм. Радикальное изменение системы ценностей. Учение А. Августина.
2. «Сумма теологии» Ф. Аквинского – свод религиозно-философских идей средневековья.
3. Гуманизм и пантеизм в философии Возрождения. Борьба против схоластики и догматизма мышления.
4. Социальная и политическая философия Возрождения. Реформация и возникновение протестантизма.

Темы дискуссий:

В чем отличие принципа гуманизма как человеколюбия, провозглашенного философами Возрождения, от христианской заповеди любви к ближнему?

Как принцип гуманизма повлиял на содержание социальных утопий и движение Реформации?

Тема 5. Философия Нового времени

(интерактивная лекция)

Вопросы для обсуждения.

1. Эмпиризм и рационализм как основные теоретико-познавательные стратегии философии Нового времени.
2. Учение о субстанции (дуализм Декарта, монизм Спинозы, плюрализм Лейбница).
3. Разум и свобода. Учение о происхождении государства, теории естественного права, либеральные идеи в философии Нового времени.
4. Общие характеристики философии европейского Просвещения. Условия возникновения. Социальное значение. Роль разума в познании и преобразовании мира. Общественный прогресс.

Проблемные вопросы интерактивной лекции::

Почему считается, что в идеях философии Нового времени рождается образ современного мира?

Как идеи философии Нового времени повлияли на становление классической науки и современные теории государства и права?

Тема 6. Немецкая классическая философия

Вопросы для обсуждения.

1. И. Кант. «Докритический» и «критический» периоды творчества. Теория познания. Этика. Социально-политические взгляды.
2. Г.В.Ф. Гегель. Панлогизм. Метод и система. Феноменология духа, философия истории, философия права.
3. Л. Фейербах. Антропологический материализм.
4. И. Г. Фихте. Наукоучение. Учение о морали, праве, государстве.
5. Ф. В. Й. Шеллинг. Трансцендентальный идеализм. Философия тождества. Философия свободы.

Проблемные вопросы:

Почему считается, что в учениях немецких философов XVIII – первой половины XIX вв. классическая философия достигает наивысшего расцвета и приходит к своему завершению?

В чем непреходящая ценность идей немецкой классической философии?

Темы дискуссий:

В чем состоял «коперниканский переворот», совершенный И. Кантом в философии?

Согласны ли Вы с утверждением И. Канта, что человек является свободным, если он способен добровольно исполнять свой долг? Обоснуйте ответ.

Что означает выражение, вытекающее из категорического императива И. Канта: «Человек есть цель, а не средство»?

Как вы понимаете положение Гегеля: «все действительное разумно и все разумное действительно»?

Прокомментируйте цитату-эпитафию на памятнике Л. Фейербаху, установленному на его могиле «Человек создал Бога по своему образу и подобию».

Что означает утверждение Л. Фейербаха о том, что любовь к человеку есть признак его существования?

Тема 7. Постклассическая философия XIX века

Вопросы для обсуждения.

1. Концепция диалектики К. Маркса как метода познания общества как сложной развивающейся системы («Капитал»).
2. Философская антропология и социальная философия Маркса.
3. Иррационалистическая философия (А. Шопенгауэр, С. Кьеркегор, Ф. Ницше).

Темы дискуссий:

В чем состоит гуманистический пафос философии марксизма?

Что означает знаменитая фраза Ф. Ницше «Бог умер»?

Тема 8. Западная философия XX века

Вопросы для обсуждения.

1. Исторические и духовные предпосылки экзистенциализма. Критика рационализма. Основные работы М. Хайдеггера, К. Ясперса, Ж.-П. Сартра.
2. Позитивное мышление и позитивизм как философская установка.
3. Синтез европейских идей британского эмпиризма и утилитаризма, классического рационализма Просвещения в американском прагматизме. Идеи Ч. Пирса, У. Джемса, Д. Дьюи. Прагматический подход к проблемам логики, методологии науки, педагогики, политики.
4. Переосмысление предмета и метода философии в аналитической философии Б. Рассела, Дж. Мура и Л. Витгенштейна.

Темы дискуссий:

Почему философские установки позитивизма оказались столь влиятельными в современной культуре? В чем их ограниченность?

Как вы понимаете утверждения Ж.-П. Сартра: «В человеке существование предшествует сущности», «Человек обречен на свободу», «Человек – это будущее человека»?

Тема 9. Отечественная философия

Вопросы для обсуждения.

1. Истоки русской культуры. Русская философия XVIII в. Русские философы-просветители. А. Радищев. Идея общественного договора.
2. Опыт Запада и тема судеб России в славянофильстве, западничестве, евразийстве.
3. Русская философия всеединства. Религиозно-философская антропология и историософия В. Соловьева
4. Русский религиозно-философский ренессанс начала XX века, условия формирования и идейные источники.
5. Вклад русской мысли в мировую философскую культуру.

Темы дискуссий:

Существует две противоположные точки зрения на феномен русской философии, выраженные в словах Б.П. Вышеславцева и Г. Флоровского:

«... не существует никакой специально русской философии», и можно говорить лишь о «русском способе переживания и обсуждения» мировых философских проблем» (Б.П. Вышеславцев);

«И рождается именно русская философия, не только – философия в России. Ибо рождается или пробуждается русское философское сознание» (Г. Флоровский).

Какую точку зрения разделяете вы? Обоснуйте ответ.

Раздел 2. Философия: основные понятия и проблемы

Тема 10. Монистические и плюралистические концепции бытия

Вопросы для обсуждения.

1. Бытие как общее поле философских размышлений. Универсальные понятия (категории).
2. Материализм и идеализм – альтернативные способы миропонимания.
3. Философский монизм, дуализм, плюрализм.
4. Мифологические, религиозные, научные, философские «картины» мира.

Тема 11. Движение и развитие, диалектика

Вопросы для обсуждения.

1. Принципы диалектического миропонимания. Структурные связи. Часть и целое. Принцип целостности.
2. Упорядоченность бытия. Порядок и хаос. Самоорганизация бытия. Понятие системы.
3. Изменение, развитие, прогресс. Противоречие как философская проблема.
4. Ценность навыков диалектики. Диалектика и демократизм мышления.

Тема 12. Сущность и природа сознания

Вопросы для обсуждения.

1. Сознание как интегральный способ выражения отношения человека к миру, другому человеку, самому себе. Основные модели анализа сознания в истории философии и философии XX века. Сознание и самосознание.
2. Бессознательное как психический феномен. Энергетика и структура бессознательного по Фрейдю. Эволюция представлений о бессознательном в неофрейдизме.
3. Сознание и язык. Естественные и искусственные языки, их соотношение. Проблема искусственного интеллекта.
4. Эмоционально-психический мир сознания, структура и функции эмоциональных состояний.

Тема 13. Знаки, символы, язык. Проблема познания.

Вопросы для обсуждения.

1. Знак, его природа, роль в получении, хранении, преобразовании и передаче информации. Функции языка. Знак и образ. Проблема «идолов языка».
2. Познание как культурно-исторический процесс. Субъект и объект познания. Виды и формы познания.
3. Специфика научного познания.
4. Учение об истине. Истина и заблуждение. Критерии истины.

Тема 14. Человек. Личность. Свобода и ответственность

Вопросы для обсуждения.

1. Человек как предмет философии. Концепции антропосоциогенеза. Биологическое и социальное в человеке. Тело и душа. Проблема здоровья.
2. Жизнь, смерть и бессмертие как философские темы. Проблема смысла жизни.
3. Сознание и самосознание, их роль в поведении и деятельности людей. Соотношение сознательного и бессознательного, рационального и иррационального в человеческой жизни.
4. Человек и общество. Конфликты. Роль насилия и ненасилия в истории и человеческом поведении.

Тема 15. Общество. Культура. Цивилизация.

Вопросы для обсуждения.

1. Общество как совместная деятельность людей. Субъект, объект, средства деятельности, ее цели, организация, последствия. Общественные отношения.
2. Соотношение общественного бытия и общественного сознания. Природа сознания, его связь с языком. Формы общественного сознания.
3. Общество как сложная система. Функциональные подсистемы общества.
4. Культура как объект философской рефлексии. Концепции культуры в философии.

5. Культура и цивилизации. Различные подходы к пониманию соотношения культуры и цивилизации.
6. Исторический характер общественной жизни. Гипотеза общественного прогресса.
7. Теория общественно-экономических формаций К. Маркса
8. Цивилизационная концепция общественного развития.
9. Понятие культуры, ее компоненты, динамика, исторический характер. Многообразие социального опыта и типы культур.
10. Историческое своеобразие русской культуры. Запад, Восток, Россия в диалоге культур.

Проблемные вопросы:

Что делает совокупность людей человеческим обществом?

В чем основное отличие современного общества от традиционного?

Темы дискуссий:

Как соотносятся понятия культуры и цивилизации?

Каковы особенности развития современной цивилизации?

В чем специфика Востока и Запада как типов цивилизации?

Можно ли говорить о России как особом типе цивилизации, не сводимом к Востоку или Западу?

Тема 16. Человек в мире ценностей. Мораль, справедливость, право.

Вопросы для обсуждения.

1. Черты практического разума. Целеполагание в человеческой деятельности. Конфликт целей, проблема приоритетов
2. Ценностное сознание и отношение людей к действительности с позиции должного – ценностей, норм, идеалов. Ценности как ядро культуры.
3. Проблема возникновения и развития нравственности, ее функции, структура. Природа морали. Основные понятия этики.
4. Проблема прав и обязанностей человека. Понятие справедливости. Основные идеи философии права.

Темы дискуссий:

Как соотносятся нравственные ценности, моральные и правовые нормы?

Существуют ли общечеловеческие, универсальные ценности?

Тема 17. Религиозные ценности и свобода совести

Вопросы для обсуждения.

1. Общественно-историческая природа и социальные функции религии. Мировые религии.
2. Тема Бога в истории философии.

3. Религиозная философия в XX столетии. Неотомизм. Персонализм. Русская религиозная философия.
4. Религии в современном мире. Религиозная ситуация в России наших дней. Свобода совести, религии и убеждений.

Тема 18. Глобальные проблемы и судьбы цивилизации

Вопросы для обсуждения

1. Человечество перед лицом глобальных проблем современности (демографическая, сырьевая, энергетическая, экологическая и др.).
2. Информационное общество, его идеалы, тенденции развития. Духовная ситуация времени.
3. Глобализация и ее последствия.
4. Сценарии будущего: русский космизм, пределы роста, гипотеза ноосферы, информационное общество, коэволюция человека и природы.
5. Основные концепции будущего человечества. Стратегии выживания.

Темы дискуссий:

Почему рассматриваемые в данной теме проблемы мы называем глобальными? Почему они появляются именно в XX веке?

Каковы плюсы и минусы процесса глобализации?

Как сценарии возможного будущего могут повлиять на настоящее?

Какие стратегии выживания человечества вам представляются наиболее реализуемыми?

**Оценочные материалы для текущей аттестации
по дисциплине Финансовая грамотность**

Тема Организация и структура финансового рынка

1. Понятие финансового рынка
2. Классификация финансового рынка
3. Участники финансового рынка
4. Регулирование финансового рынка
5. Стратегия развития финансового рынка
6. Ключевые тенденции в развитии финансового рынка

Задание

1. По срокам обращения финансовых средств финансовый рынок делится на:
 - а) Рынок капиталов
 - б) Денежный рынок
 - в) Рынок ценных бумаг
 - г) Кредитный рынок
2. Денежный рынок предназначен для обслуживания потребностей предприятия:
 - а) В оборотном капитале
 - б) В основном капитале
 - в) При расчетах за отгруженную продукцию
 - г) Для привлечения инвестиционных ресурсов
3. Какие из перечисленных ниже операций относятся к операциям рынка капитала:
 - а) Эмиссия облигаций сроком на 720 дней
 - б) Получение в банке кредита на 60 дней
 - в) Привлечение кредита сроком на 3 года
 - г) Выпуск векселя со сроком погашения через 180 дней
4. Отметьте верное:
 - а) Финансовый рынок является частью фондового рынка
 - б) Рынок капиталов и фондовый рынок в совокупности образуют финансовый рынок
 - в) Фондовый рынок и финансовый рынок в совокупности образуют рынок капиталов
 - г) Денежный рынок и рынок капиталов образуют финансовый рынок
5. Кто является продавцами ценных бумаг на первичном рынке:
 - а) Инвесторы
 - б) Эмитенты
 - в) Дилеры
 - г) Брокеры
6. Размещение 3-х летних облигаций осуществляется на:
 - а) Валютном рынке
 - б) Первичном рынке
 - в) Вторичном рынке
 - г) Денежном рынке
7. Чем важен вторичный рынок для эмитента акций?
 - а) Цены акций на вторичном рынке определяют капитализацию компании
 - б) Вторичный рынок обеспечивает ликвидность акций
 - в) На вторичном рынке компания получает средства для своего развития
 - г) Стоимость акций на вторичном рынке определяет уставный капитал компании

8. Увеличение заемного капитала компании является следствием:
- а) Роста цены облигаций на вторичном рынке
 - б) Эмиссии акций
 - в) Эмиссии облигаций
 - г) Погашения банковского кредита
9. Распределите виды андеррайтинга по убыванию стоимости услуг (от самой высокой до самой низкой)
- 1. Гарантированное размещение
 - 2. Андеррайтинг на основе максимальных усилий
 - 3. Частичный андеррайтинг
- а) 3, 2, 1
 - б) 1, 2, 3
 - в) 1, 3, 2
 - г) 2, 1, 3
10. Эмиссия ценных бумаг среди неограниченного круга инвесторов называется:
- а) Закрытой
 - б) Публичной
 - в) Частной
 - г) Конвертируемой
11. Что такое банковская маржа?
- а) Разница между депозитными ставками и процентными ставками по комиссиям банка
 - б) Разница между кредитными и депозитными ставками
 - в) Сумма комиссий банка за минусом суммы процентов по кредитам
12. Кто принимает решение о дополнительной эмиссии акций, размещаемых методом закрытой подписки?
- а) Совет директоров
 - б) Общее собрание акционеров квалифицированным большинством голосов
 - в) Общее собрание акционеров простым большинством голосов
 - г) Правление акционерного общества
13. Решение об эмиссии облигаций, размещаемых методом закрытой подписки принимает:
- а) Правление акционерного общества
 - б) Совет директоров
 - в) Общее собрание акционеров простым большинством голосов
 - г) Общее собрание акционеров квалифицированным большинством голосов
14. В каких случаях компания может не разрабатывать проспект эмиссии?
- а) При публичном размещении акций
 - б) При частном размещении акций среди 25 участников
 - в) При закрытом размещении акций, если число акционеров более 500
 - г) При открытом размещении акций среди неограниченного круга инвесторов
15. Компания проводит аукцион по ставке купона, размещая свои облигации на бирже в количестве 10 млн. шт. По результатам первого аукциона размещено 6 млн. облигаций. На второй аукцион выставляется на продажу 4 млн. облигаций. В каком формате будет проводиться второй аукцион?
- а) По ставке купона
 - б) По ставке купона или по цене по усмотрению эмитента

- в) По ставке купона с ограничением купона, который должен быть не ниже существующего
- г) По цене
16. Компания проводит аукцион по ставке купона, размещая свои облигации на бирже в количестве 15 млн. шт.
1. Инвестор А указал в заявке купон в размере 11 %
 2. Инвестор Б указал в заявке купон в размере 12%
 3. Инвестор В указал в заявке купон в размере 9%
 4. Инвестор Г указал в заявке купон в размере 10%
 5. Компания удовлетворила заявки инвесторов 1,3 и 4
- Какой купон будет установлен по результатам аукциона?
- а) 9%
 - б) 11%
 - в) 12%
 - г) 10%
 - д) каждый участник получит облигации с тем купоном, который он указал в своей заявке
17. Первичный рынок ценных бумаг - это рынок, на котором:
- а) Первичные дилеры торгуют государственными ценными бумагами
 - б) Эмитент впервые представляет свои ценные бумаги
 - в) Инвестор впервые выходит на фондовый рынок
18. Предприятием выпущена облигация со ставкой купона 10%, а инвесторы хотят получать по данной облигации доходность в размере 12%. По какой цене они согласятся покупать облигации данного эмитента? Отметьте правильное соотношение между ценой облигации (P) и ее номинальной стоимостью (И)
- а) $P < И$
 - б) $P = И$
 - в) $P > И$
19. В каких случаях допускается не разрабатывать и не регистрировать проспект эмиссии облигаций?
- а) При размещении биржевых облигаций
 - б) При размещении облигаций среди неограниченного круга инвесторов на внебиржевом рынке
 - в) При размещении облигаций компании, которая существует более 3-х лет
 - г) При размещении облигаций компании, которая существует менее 1 года
20. В чем достоинство биржевых облигаций по сравнению с облигациями, которые не попадают в категорию биржевых облигаций?
- а) Биржевые облигации позволяют сократить срок привлечения финансовых средств
 - б) Биржевые облигации всегда выпускаются на более длительный срок
 - в) Биржевые облигации не имеют ограничений по объему заимствований

Тема Финансовое планирование и выбор финансовой цели

Вопросы

7. Место, роль и формы участия индивида в финансовых отношениях
8. Инструменты влияния государства на структуру, объем и динамику финансовых ресурсов индивида

9. Понятие личных финансов
10. Бюджет семьи
11. Функции личных финансов
12. Денежные фонды бюджета семьи
13. Личный финансовый план
14. Учет доходов и расходов
15. Понятие потребление, его отличие от сбережения и инвестирования.
16. Модель поведения рационального потребителя
17. Понятие финансового портфеля домашнего хозяйства
18. Отличия понятий капитал, актив, инвестиция
19. Денежная наличность, стабилизационный и страховой фонды
20. Нефинансовые активы семьи
21. Значение резервного фонда в обеспечении финансовой стабильности семьи

Задание № 1

1. Подведите суточный бюджет Петуховой Л.П., если в течение дня доходы и расходы в хронологическом порядке сформировались следующим образом:

- поступление средств на зарплатную карточку 20000 руб.
- ремонт обуви 300 руб.
- проезд до работы 30 руб.
- оплата мобильной связи на месяц 1000 руб.
- обед в столовой 250 руб.
- вернули долг 3000 руб.
- проезд с работы 50 руб.
- расходы на продукты в магазине 1200 руб.

2. Выберите финансовые цели и составьте финансовый план по их достижению уточнив следующие параметры: доход, текущий расход, дополнительное поступление средств, использование финансовых инструментов для достижения цели.

3. Деловая игра «личный финансовый план».

Задание № 2

1. Доходы семьи составляют 80 тыс. руб. в месяц. Какая величина пассивных доходов позволит членам этой семьи при потере трудоспособности не утратить уровень своей материальной обеспеченности?

- a. Минимум 50 тыс. руб.
- b. Минимум 64 тыс. руб.
- c. Минимум 80 тыс. руб.

2. Какие требования предъявляются к финансовой цели в процессе принятия решений?

- a. Реалистичность
- b. Конкретность
- c. Цель должна иметь определенный горизонт
- d. Все вышеперечисленное

3. С чего рекомендуется начать принятие финансового решения?

- a. Выбор наилучшего варианта
- b. Определение цели
- c. Подбор альтернативных вариантов

- d. Определение своих предпочтений
- 4. Что из перечисленного является пассивом?
 - a. Банковский депозит
 - b. Ценные бумаги
 - c. Банковский кредит
 - d. Золотые украшения
- 5. Чистый капитал – это:
 - a. Суммарная стоимость активов
 - b. Суммарная стоимость всех финансовых активов
 - c. Суммарная стоимость всех финансовых активов за вычетом кредитов
 - d. Разница между суммарной стоимостью активов и общим размером пассивов
- 6. В чем плюсы ведения личного бюджета?
 - a. Можно выявить основные статьи расходов
 - b. Легче запланировать будущие расходы
 - c. Можно выявить статьи расходов, которые можно сократить
 - d. Все вышеперечисленное
- 7. С чего целесообразно начать составление личного финансового плана?
 - a. Выбор стратегии достижения цели
 - b. Формирование сбережений
 - c. Определение личных финансовых целей
 - d. Подбор альтернативных способов достижения целей
- 8. Что может способствовать накоплению денег?
 - a. Сокращение расходов
 - b. Увеличение доходов
 - c. Использование банковского депозита
 - d. Все вышеперечисленное
- 9. Индивидуально разработанный план действий по достижению финансовых целей, планирование доходов и расходов – это ...
 - a. личный финансовый план
 - b. стратегический план
 - c. бизнес-план

Тема: Банковские операции и услуги для населения

Вопросы

1. Виды операций и услуг банков для физических лиц.
2. Расчетно-кассовое обслуживание физических лиц.
3. Банковские вклады, депозиты и сертификаты как инструменты преумножения капитала.
4. Современные банковские услуги и технологии.
5. Кредитные банковские продукты.
6. Особенности ипотечного кредитования.
7. Потребительское кредитования: плюсы и минусы для заемщика.
8. Кредитный договор и его элементы
9. Параметр полной стоимости кредита
10. Права заемщиков и кредиторов
11. Рефинансирование задолженности

12. Специфика деятельности микрофинансовых организаций на розничном кредитном рынке.

Задание № 1

1. Изучите условия вкладов по трем банкам, сравните, определив плюсы и минусы каждого.
2. Изучите условия по кредитным банковским продуктам нескольких банков в разрезе потребительских, ипотечных и программ автокредитования. Оцените плюсы и минусы данных продуктов с точки зрения привлекательности для заемщика.
3. Изучите динамику цен на драгоценные металлы, условия открытия обезличенных металлических счетов в банках.

Задание № 2

1. Рассчитайте величину полученной выгоды при открытии банковского вклада на следующих условиях:

- сумма вклада 100000 руб.;
- процентная ставка – 7 % годовых;
- срок вклада – 18 месяцев.

Расчет производить по формуле простых процентов.

Выполните расчеты по формуле сложных процентов при ежеквартальном начислении процентов. Определите разницу. Сделайте выводы.

2. В программе Excel с помощью финансовых функций рассчитайте:

- будущую стоимость от вложения 100000 руб. при ставке 6,5% годовых и ежемесячном пополнении счета на 2000 руб.;

– рассчитайте эффективную процентную ставку при следующем условии: номинальная ставка 10% годовых, период 1 год; номинальная ставка 9,8% годовых, начисление процентов ежемесячное. Сравните полученные результаты. Сделайте выводы;

3. Рассчитайте график платежей по кредиту, исходя из следующих условий: сумма кредита 170000 руб., ставка 17% годовых, срок кредита 3 года, начисление процентов аннуитетными платежами.

Задание № 3

1. Срочные вклады...
 - a. открываются на неопределенный срок и выдаются клиенту по первому требованию
 - b. размещаются на срок, предусмотренный договором, заключенным между вкладчиком средств и банком
 - c. открываются для осуществления расчетных операций в любое время
2. Автоматическое продление договора после окончания срока его действия – это...
 - a. Капитализация
 - b. Пролонгация
 - c. Правильный ответ отсутствует
3. Банковский вклад – это ...

- a. Денежные средства, размещаемые физическими лицами в банке с целью получения прибыли
- b. Размещение денег юридическими лицами (организациями) на хранение или получение прибыли
- c. Временное хранение денег дома
- 4. Денежные средства, размещаемые физическими лицами в банке с целью получения прибыли, называются...
 - a. депозитом
 - b. универсальным вкладом
 - c. банковским вкладом
- 5. Документ, удостоверяющий право собственности его владельца на определенную сумму денег или имущественные ценности, - это...
 - a. Сертификат
 - b. ценная бумага
 - c. сберегательный сертификат
- 6. Депозит это ...
 - a. Денежные средства, размещаемые физическими лицами в банке, с целью получения прибыли
 - b. Временное хранение денег дома
 - c. Размещение денег юридическими лицами (организациями) на хранение или получение прибыли
- 7. Вклад, который открывается для осуществления расчетных операций в любое время, – это...
 - a. срочный вклад
 - b. вклад до востребования
 - c. универсальный вклад
- 8. Вклады до востребования ...
 - a. размещаются на срок, предусмотренный договором, заключенным между вкладчиком средств и банком
 - b. открываются на неопределенный срок и выдаются клиенту по первому требованию
 - c. открываются для осуществления расчетных операций в любое время
- 9. Ценная бумага, удостоверяющая сумму вклада, внесенного в банк физическим лицом, – это...
 - a. сертификат
 - b. чековая книжка
 - c. сберегательный сертификат

Тема Инструменты для частного инвестора

Вопросы

1. Понятие финансовых активов и их отличия от реальных
2. Понятие и виды ценных бумаг
3. Долевые и долговые финансовые инструменты
4. Классификация финансовых инструментов по степени риска
5. Понятие ликвидность в отношении финансовых инструментов
6. Отличие инвестиций от спекуляций

Задание № 1

1. Организованный, постоянно функционирующий рынок ценных бумаг и других финансовых инструментов, – это...
 - a. финансовый рынок
 - b. фондовая биржа
 - c. банковский сектор
2. Какие финансовые инструменты не приносят дохода при вложении в них временно свободных денежных средств?
 - a. Депозитные сертификаты банков
 - b. Облигации акционерных обществ
 - c. Векселя юридических лиц
 - d. Нет правильного ответа
3. Какие долговые ценные бумаги могут эмитировать инвестиционные банки для увеличения капитала компаний?
 - a. Привилегированные и обыкновенные акции
 - b. Облигационные займы
 - c. Валютные опционы
4. Выберите долговые финансовые инструменты среди следующих: 1. Акция; 2. Облигация; 3. Вексель; 4. Инвестиционный пай смешанного ПИФа; 5. Опцион эмитента; 6. Коносамент:
 - a. 2, 3, 5, 6
 - b. 1, 2, 4
 - c. 2, 3
 - d. Все перечисленное
5. Не относятся к рынку долгового капитала:
 - a. Векселя
 - b. Краткосрочные займы
 - c. Облигации
 - d. Акции
6. Облигация-это:
 - a. Эмиссионная ценная бумага, закрепляющая право ее держателя на участие в управлении обществом
 - b. Эмиссионная ценная бумага закрепляющая право ее держателя на получение в предусмотренный срок ее номинальной стоимости и регулярных дивидендных выплат
 - c. Эмиссионная ценная бумага, закрепляющая право ее держателя на получение в предусмотренный срок ее номинальной стоимости и зафиксированного в ней процента от этой стоимости
7. При выпуске данного типа облигаций акционерное общество ведет реестр владельцев:
 - a. Именные облигации
 - b. Облигации на предъявителя
 - c. Реестр ведется в любом случае
8. Купонная ставка - это определенный заранее процент от... стоимости облигации, который должен получать ее владелец
 - a. Номинальной

- b. Эмиссионной
 - c. Рыночной
9. Найдите верную характеристику облигации с нулевым купоном:
- a. Первичное размещение производится по номинальной стоимости, и погашение - по номинальной стоимости
 - b. Первичное размещение производится по цене ниже номинала, а погашение по номинальной стоимости
 - c. Первичное размещение производится по номинальной стоимости, а погашение по цене ниже номинала
10. Компания выпускает отзывные облигации с целью:
- a. Хеджирования своего риска от снижения процентных ставок
 - b. Хеджирования своего риска от дефолта
 - c. Хеджирования своего риска от повышения процентных ставок
11. Отметьте правильные утверждения:
- a. По возвратным облигациям право принятия решения о возврате облигаций принадлежит эмитенту
 - b. По отзывным облигациям право принятия решения об отзыве принадлежит инвесторам
 - c. По отзывным облигациям право принятия решения об отзыве принадлежит эмитенту
 - d. По возвратным облигациям право принятия решения о возврате облигаций принадлежит инвесторам
12. Облигация имеет срок обращения 1 год, номинальную стоимость 1000 руб. и годовой купон 10%. Компания имеет устойчивое финансовое состояние, и вероятность невыполнения обязательств равна нулю. Купонная ставка соответствует показателю рыночной доходности. Определите цену облигации.
- a. 800
 - b. 1000
 - c. 1100
 - d. 960
13. Номинальная стоимость облигации составляет 1000 руб. Купонная ставка -12% годовых. Купоны выплачиваются ежеквартально. Длительность купонного периода = 92 дня, однако инвестор планирует продать облигацию на 60-й день купонного периода. Определите накопленный купонный доход.
- a. 25,2
 - b. 19,6
 - c. 16,5
 - d. 26,1
14. Если происходит рост процентных ставок, то по облигациям с постоянным купоном выигрывает:
- a. Инвестор
 - b. Эмитент
 - c. Инвестор и эмитент
15. Если процентные ставки растут, то цена облигации:
- a. Снижается
 - b. Остается неизменной
 - c. Растет
16. Что не относится к фундаментальным свойствам облигации:

- a. Обязательная выплата процентов
 - b. Большая надежность по сравнению с акциями
 - c. Преимущество при ликвидации предприятия
 - d. Наличие конечного срока обращения
 - e. Преимущество при голосовании
17. Определите цену бескупонной облигации номиналом 1000 руб., которую выпускает предприятие сроком обращения 182 дня. Рыночная процентная ставка по облигациям аналогичного типа составляет 15% годовых.
- a. 990
 - b. 900
 - c. 930
 - d. 960
18. Бескупонная облигация номинальной стоимости 1000 руб. котируется по цене 735 руб. До погашения осталось два года. Если инвестор приобретет эту облигацию и сохранит ее до погашения, то годовая доходность составит:
- a. 10,3%
 - b. 16,7%
 - c. 7,9%
 - d. 8,5%
 - e. 13,2%
19. Номинал облигации: 1000 руб., цена на рынке – 980 руб., годовой купон -10%, срок до погашения 2 года. Определите текущую доходность.
- a. 11,2%
 - b. 9,7%
 - c. 10,2%
 - d. 10,8%
20. Номинал облигации: 1000 руб., цена на рынке – 980 руб., годовой купон -10%, срок до погашения 2 года. Определите полную доходность.
- a. 10%
 - b. 11%
 - c. 13%
 - d. 12%
21. Ставка по купону -11%, требуемая рыночная доходность поданным облигациям - 15%. Отметьте правильное соотношение между ценой облигации (P) и её номинальной стоимостью (H):
- a. $P > H$
 - b. $P < H$
 - c. $P = H$
22. Из перечисленных ниже ценных бумаг самое высокое инвестиционное качество имеют:
- a. Обыкновенные акции
 - b. Облигации, обеспеченные залогом имущества
 - c. Привилегированные акции
 - г) Необеспеченные облигации
23. Чем выше рейтинг облигации, тем:
- a. Ниже доходность ценной бумаги
 - b. Выше доходность ценной бумаги
 - c. Доходность ценной бумаги не зависит от рейтинга

Задание № 2

Кейс. Облигация с фиксированным купоном, торгуемая по номиналу 100% с доходностью 8% в год. Из-за изменения ситуации на рынке, доходность по аналогичным инструментам выросла до 10%. Что необходимо сделать, чтобы бумага стала вновь привлекательная инвесторам? Какую роль здесь играет процентный риск? Объясните свой ответ.

Тема Фонды коллективного инвестирования

Вопросы

1. Паевые инвестиционные фонды
2. Индивидуальный инвестиционный счет: особенности открытия и ведения
3. Составляющие доходности от инвестиций
4. Финансовые посредники

Задание № 1

1. Передача денежных средств и финансовых активов в управление управляющим компаниям с целью увеличения размера капитала называется:
 - а) Временное управление
 - б) Доверительное управление
 - в) Прямое управление
2. Имущественный комплекс без образования юридического лица, объединяющий средства мелких вкладчиков, называется:
 - а) Паевой инвестиционный фонд
 - б) Акционерный инвестиционный фонд
 - в) Индивидуальное инвестирование
3. Средства отдельного паевого инвестиционного фонда управляются:
 - а) По нескольким инвестиционным стратегиям
 - б) На основании поручений вкладчиков фонда, которые они выдают управляющей компании
 - в) По единой инвестиционной стратегии
4. Паевой инвестиционный фонд:
 - а) Является налогоплательщиком, так как не является юридическим лицом
 - б) Не является налогоплательщиком, так как не является юридическим лицом
 - в) Не является налогоплательщиком, так как является юридическим лицом
5. Фонд где инвестор имеет возможность приобрести паи или предъявить паи к выкупу управляющей компании ежедневно, характеризуется высоким уровнем ликвидности и называется:
 - а) Интервальный фонд
 - б) Открытый фонд
 - в) Закрытый фонд

6. Фонд где погашение паев происходит только при ликвидации фонда, характеризуется низким уровнем ликвидности и называется:
- а) Закрытый фонд
 - б) Открытый фонд
 - в) Интервальный фонд
7. Интервальными паевыми инвестиционными фондами могут быть следующие виды фондов:
- а) Смешанные фонды
 - б) Венчурные фонды
 - в) Индексные фонды
 - г) Фонды облигаций
 - д) Фонды недвижимости
 - е) Фонды акций
8. Осуществляет учет имущества ПИФ и прав инвесторов, при этом контролируя законность действий управляющей компании по отношению к имуществу Фонда:
- а) Оценщик
 - б) Аудитор
 - в) Депозитарий
 - г) Регистратор
9. Отметьте правильное утверждение относительно деятельности открытого паевого инвестиционного фонда акций:
- а) Участники фонда имеют право давать указание управляющей компании на приобретение конкретных акций
 - б) Управляющая компания самостоятельно управляет активами фонда на основании утвержденных Правил фонда
 - в) Управляющая компания производит выкуп паев у вкладчиков только 1 раз в год
 - г) Управляющая компания публикует информацию о стоимости чистых активов фонда только в конце каждой недели
10. Надбавку при покупке инвестором пая инвестиционного фонда уплачивает:
- а) Управляющая компания
 - б) Покупатель пая
 - в) Паевой инвестиционный фонд
 - г) Регистратор
11. Деятельность паевого инвестиционного фонда базируется:
- а) На принципах деятельности акционерного общества, где вкладчики фонда являются акционерами
 - б) На принципах доверительного управления имуществом фонда управляющей компанией
 - в) На передаче имущества фонда в собственность управляющей компании
12. Минимальная пенсия, размер которой не зависит от заработка - это:
- а) Накопительная пенсия

б) Страховая пенсия

в) Базовая пенсия

13. Пенсия, которая накапливается на индивидуальном счете физического лица в Пенсионном фонде РФ и не может инвестироваться на финансовом рынке - это:

а) Страховая пенсия

б) Базовая пенсия

в) Накопительная пенсия

14. Страховая пенсия:

а) Не инвестируется по усмотрению работника

б) Пенсия, размер которой зависит от заработка

в) Накапливается на индивидуальном счете ПФР

г) Пенсия, которая передается в управление страховой компании

15. Пенсия, которая инвестируется по усмотрению работника - это:

а) Базовая пенсия

б) Накопительная пенсия

в) Страховая пенсия

16. Человек может передать средства накопительной части трудовой пенсии в управление:

а) Акционерному паевому фонду

б) Может самостоятельно инвестировать эти средства на фондовом рынке

в) Частной управляющей компании

г) Центральному банку РФ

17. Инвестиционный доход, полученный в процессе деятельности негосударственного пенсионного фонда:

а) Распределяется между НПФ, пенсионными счетами участников фонда и управляющей компанией

б) Направляется в Пенсионный фонд России

в) Направляется предприятию-вкладчику фонда

18. При данной схеме в НПФ устанавливается размер пенсионных взносов и порядок их поступления, а размер и период выплаты негосударственной пенсии устанавливаются после приобретения участником пенсионного основания, исходя из размера средств на именном пенсионном счете.

а) Схема доверительного управления

б) Схема с фиксированными взносами

в) Схема с фиксированными выплатами

19. Если участник НПФ при выходе на пенсию выбрал схему пожизненных пенсионных выплат, рассчитанных из средней продолжительности жизни 75 лет, не доживает до этого возраста, то остаток средств на его счете:

а) Перечисляется в государственный бюджет

б) Перечисляется в Пенсионный фонд РФ

в) Наследуется

г) Зачисляется в резервы НПФ

20. Если участник НПФ при выходе на пенсию выбрал схему пожизненных пенсионных выплат, рассчитанных из средней продолжительности жизни 75 лет, но переживает этот возраст, то:

- а) Пенсионные выплаты осуществляет управляющая компания
- б) Пенсионные выплаты прекращаются
- в) Пенсионные выплаты по обязательствам НПФ осуществляет Пенсионный фонд РФ
- г) Пенсионные выплаты осуществляет НПФ за счет своих резервов

Тема: Страхование и страховые продукты

Вопросы

1. Страхование жизни и имущества: история развития
2. Виды страхования. Социальное страхование.
3. Основные виды коммерческого страхования.
4. Страховой рынок и его участники
5. План страховой защиты
6. Программы страхования жизни
7. Особенности рискового страхования жизни
8. Инвестиционное страхование жизни
9. Специфика программы накопительного страхования жизни
10. Пенсионное страхование жизни
11. Регулирование страхового рынка
12. Характеристика современного рынка страхования в России
13. Правила выбора страховой компании

Задание № 1

1. Договор страхования может быть заключен:
 - а) только в письменной форме;
 - б) в любой форме, по соглашению сторон;
 - в) в устной форме.
2. Кто обязан сообщить страховой организации о произошедшем страховом событии:
 - а) любой гражданин;
 - б) страхователь или совершеннолетие члены семьи;
 - в) органы МВД и другие органы исполнительной власти.
3. Основанием для признания неблагоприятного события страховым случаем является:
 - а) заявление страхователя;
 - б) соответствие произошедшего события условиям, изложенным в договоре страхователя;
 - в) нанесение застрахованному имуществу ущерба.
4. Может ли одно лицо являться одновременно страхователем и застрахованным?
 - а) да; б) нет.

5. В каких случаях договор страхования прекращает свое действие?
- а) при ликвидации страховщика;
 - б) при выполнении страховщиком своих обязательств;
 - в) при ликвидации страхователя (юридического лица);
 - г) все ответы верны.
6. Какой орган в России осуществляет лицензирование страховой деятельности?
- а) местные органы власти;
 - б) налоговые органы;
 - в) Банк России.
7. Когда производятся выплаты из фонда страхования?
- а) при возникновении убытков у участников страхования независимо от их причины
 - б) после окончания срока страхования
 - в) по усмотрению страховой компании
 - г) при наступлении события, на случай которого проводится страхование
8. Кто такой страхователь?
- а) Лицо, с которым может произойти страховой случай
 - б) Лицо, заключившее договор страхования о страховой компанией
 - в) Страховая компания
9. Какие из видов страхования носят обязательный характер
- а) страхование жизни
 - б) страхование гражданской ответственности автовладельцев
 - в) страхование от несчастных случаев
 - г) страхование квартир
10. В каком случае страховая компания обязана производить страховую выплату?
- а) если страхователь понесет убытки независимо от их причины
 - б) если закончится срок страхования
 - в) если произойдет событие, указанное в договоре страхования
 - если страховая компания примет такое решение
11. Что такое страховая сумма?
- а) Сумма, которую выплачивает страховщик при наступлении страхового случая
 - б) Сумма платежа страхователя страховщику
 - в) Стоимость застрахованного имущества
 - г) Сумма, на которую заключен договор страхования
12. Что такое страховая выплата?
- а) Сумма, которую выплачивает страховщик при наступлении страхового случая
 - б) Сумма платежа страхователя страховщику
 - в) Стоимость застрахованного имущества
 - г) Сумма, на которую заключен договор страхования
13. Что влияет на величину уплачиваемых страховых взносов?
- а) вероятность наступления неблагоприятного события
 - б) возможная сумма убытков от наступления страхового случая
 - в) финансовые возможности страхователя

Задание № 2

Рассчитать единовременную ставку по договору страхования человека (возраст 50 лет) на дожитие (до 65 лет). Страховая сумма 50 тыс. руб. Размер годового дохода 4%. доля нагрузки в брутто-ставке

Извлечения из таблицы смертности

Возраст, x лет	Число доживающих до возраста x	Число умирающих при переходе от возраста x к возрасту $x+1$
50	87064	735
55	82041	1038
60	77018	1340
65	65395	1595

Задача. Фонд заработной платы в АО в январе 2016 г. составил 24357 тыс. руб. Кроме того, были начислены отпускные работникам в сумме 2200 тыс. руб., выплаты по листкам нетрудоспособности составили 904 тыс. руб., оказана материальная помощь в размере 550 тыс. руб., выплачена компенсация за неиспользованный отпуск в размере 3 тыс. руб. Определить сумму взносов по социальному страхованию АО за январь 2016 г.

Тема: Формирование личной пенсионной стратегии

Вопросы

1. Принципы долгосрочных накоплений
2. Характеристика пенсионной системы России
3. Система государственного пенсионного обеспечения.
4. Деятельность негосударственных пенсионных фондов
5. Порядок формирования будущей пенсии
6. Страховая пенсия по старости
7. Пенсионные накопления
8. Негосударственное пенсионное обеспечение
9. Понятие личной пенсионной стратегии
10. Управление накопительной частью трудовой пенсии

Задание № 1

1. Регулярная денежная выплата лицам, которые достигли пенсионного возраста, или имеют инвалидность, или потеряли кормильца, — это...
 - a. социальное обеспечение
 - b. пенсия
 - c. пособие
2. Государственную пенсию имеют право получать ...
 - a. Военнослужащие при нанесении вреда их здоровью
 - b. Все граждане, независимо от места их работы

- с. Государственные служащие
- 3. Средства, сформированные за счет добровольных пенсионных взносов граждан, — это...
 - а. пенсионный капитал
 - б. пенсионные резервы
 - с. пенсионные накопления
- 4. Какой вид пенсии идет на содержание нынешних пенсионеров?
 - а. Накопительная пенсия
 - б. Страховая пенсия
 - с. Социальная пенсия
- 5. Обязательное пенсионное страхование финансируется...
 - а. из средств федерального бюджета
 - б. за счет страховых взносов работодателей
 - с. за счет добровольных взносов в негосударственные пенсионные фонды
- 6. Кто является участником негосударственного пенсионного фонда?
 - а. Граждане, которые заключили договор с НПФ о формировании негосударственной пенсии
 - б. Граждане, которые входят в систему обязательного пенсионного страхования и осуществляют обязательные отчисления с заработной платы
 - с. Граждане, которые написали заявление о переводе накопительной пенсии в НПФ
- 7. Пенсия – это....
 - а. регулярная денежная выплата, выплачиваемая лицам, которые достигли пенсионного возраста, или имеют инвалидность, или потеряли кормильца
 - б. денежная премия от работодателя при выходе сотрудника на пенсию
 - с. денежная выплата, выплачиваемая всем пенсионерам
- 8. Какой вид пенсии может инвестироваться?
 - а. Социальная пенсия
 - б. Накопительная пенсия
 - с. Страховая пенсия
- 9. Застрахованные лица — это...
 - а. граждане, которые получают пенсию
 - б. граждане, которые написали заявление о переводе накопительной пенсии в НПФ
 - с. граждане, которые входят в систему обязательного пенсионного страхования и осуществляют обязательные отчисления с заработной платы
- 10. Кто может управлять вашей пенсией...
 - а. Негосударственный пенсионный фонд, имеющий лицензию
 - б. Страховая компания
 - с. Управляющая компания, отобранная по конкурсу ПФР
- 11. Работодатель отчисляет в Пенсионный фонд России ...
 - а. специальные взносы
 - б. социальные пособия
 - с. страховые взносы
- 12. Сколько уровней имеет российская пенсионная система?
 - а. Один
 - б. Два
 - с. Три

Тема: Налогообложение доходов и имущества физических лиц

Вопросы

1. Виды налогов, уплачиваемых физическими лицами
2. Права и обязанности налогоплательщиков
3. Прямые и косвенные налоги
4. Определение статуса налогоплательщика
5. Характеристика элементов налога
6. Облагаемые доходы физических лиц
7. Характеристика налоговых вычетов по налогу на доходы физических лиц
8. Имущественные вычеты и их применение
9. Налоговая декларация
10. Льготы по имущественным налогам

Задание № 1

1. Объектом налогообложения по НДФЛ является:
 - а) совокупный годовой доход, полученный по месту работы;
 - б) заработная плата, доходы по гражданско-правовым договорам;
 - в) доход, полученный налогоплательщиком в календарном году.
2. Какие из перечисленных доходов не учитываются при определении налогооблагаемой базы по НДФЛ:
 - а) стоимость подарков до четырех тыс. руб. в год на одного работника;
 - б) суточные, выплаченные сверх норм;
 - в) выплаты в связи с временной нетрудоспособностью.
3. Стандартный налоговый вычет на содержание детей предоставляется:
 - а) в размере 1400 руб. за каждый месяц до месяца, в котором доход налогоплательщика превысит 350000 руб.;
 - б) в размере 1000 руб. за каждый месяц до месяца, в котором доход налогоплательщика превысит 280000 руб.;
 - в) в размере 2000 руб. за каждый месяц до месяца, в котором доход налогоплательщика превысит 280000 руб.
4. Доход физического лица - налогового нерезидента РФ, полученный в виде материальной выгоды от экономии на процентах за пользование заемными средствами, облагается по ставке...
 - 1) 6%
 - 2) 30%
 - 3) 35%
5. Доходы, полученные в натуральной форме, учитываются в составе облагаемого дохода (при отсутствии государственных регулируемых цен).
 - 1) по цене реализации сторонним организациям
 - 2) по рыночным ценам
 - 3) по цене не ниже цены реализации сторонним организациям
 - 4) по себестоимости
6. Объектом налогообложения для физических лиц - налоговых резидентов РФ признаются...

- 1) доходы, полученные от источников РФ и от источников за пределами РФ
- 2) доходы, полученные от источников в РФ
- 3) доходы, полученные за пределами РФ
7. Не облагается налогом...
 - 1) суммы материальной помощи, оказываемой в связи с юбилеем налогоплательщика
 - 2) пенсии, выплачиваемые организацией своим работникам
 - 3) получаемые алименты
 - 4) ежеквартальная премия
8. Налоговый кодекс РФ не допускает установление дифференцированных ставок транспортного налога в зависимости от:
 - а) срока полезного использования транспортного средства;
 - б) мощности двигателя;
 - в) категории собственника транспортного средства.
9. Налоговой базой по транспортному налогу является:
 - а) стоимость транспортного средства;
 - б) среднегодовая стоимость транспортного средства;
 - в) мощность двигателя.
10. Законом субъекта РФ ставки транспортного налога:
 - а) могут увеличиваться или уменьшаться, но не более чем в 5 раз;
 - б) могут увеличиваться или уменьшаться, но не более чем в 10 раз;
 - в) не могут превышать предельных ставок, установленных НК РФ.
11. Плательщиками земельного налога являются:
 - а) организации и физические лица, использующие земельные участки;
 - б) организации и физические лица, являющиеся собственниками земельных участков;
 - в) организации и физические лица, являющиеся собственниками или арендаторами земельных участков.
12. Не являются объектами земельного налога:
 - а) сельскохозяйственные угодья;
 - б) земли, отведенные под жилищное строительство;
 - в) земельные участки из состава земель лесного фонда.
13. Налоговой базой по земельному налогу признается:
 - а) площадь земельного участка;
 - б) кадастровая стоимость земельного участка;
 - в) рыночная стоимость земельного участка.

Тема Финансовая безопасность и защита прав потребителей финансовых услуг

вопросы

1. Виды и способы финансового мошенничества
2. Признаки финансового мошенничества
3. Институты защиты прав потребителей финансовых услуг

Задание

1. Назовите виды финансового мошенничества и их основные характеристики
2. По каким признакам можно определить финансовую пирамиду?
3. Назовите алгоритм принятия решения о выборе финансовой организации

4. Ознакомьтесь с документом по ссылке https://www.cbr.ru/finmarkets/files/protection/booklet_200516.pdf
Попробуйте сформулировать и обосновать собственные признаки

Задание 2

1. Куда обращаться потребителю финансовых услуг в случае нарушения его законных прав?
 - a) Банк России, Роспотребнадзор, правозащитные организации
 - b) Правоохранительные органы, финансовый омбудсмен
 - c) Все перечисленное
2. Микрофинансовая организация не вправе привлекать денежные средства физических лиц, кроме
 - a) Денежных средств своих собственных учредителей (участников, акционеров)
 - b) Физических лиц, самостоятельно предоставляющих микрофинансовой компании займ на сумму не менее 1,5 млн рублей
 - c) Оба утверждения верны
3. На сайте Банка России перечислены основные признаки финансовых пирамид. Согласно этим признакам, определите, какая компания с большей вероятностью вызовет подозрение у финансово-грамотного человека?
 - a) Банк проводит широкую рекламную кампанию вкладов с повышенной ставкой
 - b) Инвестиционная компания предлагает инвестировать средства в паевые фонды. В прошлом инвесторы фондов получили доход, но компания не гарантирует аналогичные доходы в будущем
 - c) Компания привлекает денежные средства для вложения в «уникальный проект», при этом отсутствует точное определение ее деятельности. Для регистрации в проекте участникам необходимо внести первоначальный взнос. Доходность гарантируется
4. Возможность потерять деньги в связи с наступлением каких-либо предвиденных или непредвиденных обстоятельств — это:
 - a) Финансовые убытки
 - b) Финансовые отношения
 - c) Финансовые риски
 - d) Финансовое мошенничество
5. Бизнесмен К. предлагает Вам инвестировать деньги в его бизнес, обещая при этом ежеквартально крупные проценты (25%). К. обращает внимание, что сроки предложения строго лимитированы. Что должно Вас насторожить в этом предприятии?
 - a) отсутствие кредитной истории
 - b) высокая доходность
 - c) альтернативная стоимость
 - d) внешний вид бизнесмена
 - e) призыв быстро вкладывать деньги

Задание 3

Составьте памятку «Как уберечь себя от финансового мошенничества»

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине Экономика и социология труда

Тема 1. Понятия и концепции экономики и социологии труда

Вопросы

1. В чем состоит сущность категории «труд»?
2. В чем проявляется двойственный характер труда?
3. Какова роль труда в развитии человека и общества?

Практические задания

1. Охарактеризуйте следующие явления с точки зрения экономики и социологии труда: организация, условия, нормирование и оплата труда.

2. Определите, какие из перечисленных видов деятельности будут считаться трудом, и при каких условиях. Приведите несколько примеров того, когда один и тот же вид деятельности будет считаться трудом и когда он таковым являться не будет: разбрасывание камней, разговор по телефону, написание письма, переговоры с коллегой, копание ямы, рисование, спортивный бег, занятие на компьютере, перекладывание предметов с места на место, чтение, заполнение журнала.

3. Приведите примеры видов труда в соответствии со следующими группами признаков:

- характер и содержание труда;
- предмет и продукт труда;
- средства и способы труда;
- условия труда.

Тестовое задание

1. Какие существуют формы оплаты труда (вычеркните лишнее)?
 - а) сдельно-премиальная;
 - б) повременная;
 - в) сдельная.
2. Какие из перечисленных систем относятся к повременной форме оплаты труда?
 - а) аккордная;
 - б) премиальная;
 - в) косвенная.
3. Какое определение соответствует сдельной форме оплаты труда?
 - а) оплата труда, при которой заработная плата начисляется по тарифной ставке за фактически отработанное время;
 - б) оплата труда, при которой заработная плата начисляется за каждую единицу продукции или выполнение объема работ;
 - в) все верно;
 - г) все неверно.
4. К каким последствиям может привести сдельная форма оплаты труда (вычеркните лишнее)?

- а) к улучшению качества продукции;
- б) к нарушению технологических режимов;
- в) к нарушению требований техники безопасности;
- г) к перерасходу сырья и материалов.

5. Какое из предложенных пояснений раскрывает сущность косвенной сдельной оплаты труда (вычеркните лишнее)?

- а) заработок рабочего находится в прямой зависимости от выработки тех рабочих, чьи рабочие места он обслуживает в течение смены;
- б) заработок рабочего зависит непосредственно от его выработки.
- в) заработок рабочего зависит от расценки, установленной для вспомогательного рабочего, и выработки основного рабочего

Тема 2. Труд как система социальных отношений

Вопросы

1. Что такое трудовой потенциал общества, организации, человека?
2. Какие существуют показатели, характеризующие трудовой потенциал общества, организации, человека?

Практические задания

1. На основе данных, приведенных в таблицах, рассчитайте численность трудовых ресурсов города. Для этого необходимо определить:

— численность трудовых ресурсов — всего, в том числе по городу и по селу (табл. 1).

Таблица 1 Данные для расчета численности трудовых ресурсов (тыс. человек)

Населенный пункт	Трудоспособное население в трудоспособном возрасте	Работающие мужчины и женщины в возрасте старше трудоспособного	Работающие подростки
Город	878,3	25,2	7,1
Село	412,4	16,2	5,2
Всего	1 290,7	41,4	12,3

2. По данным табл. 2 рассчитайте по годам:

сальдо миграции — всего, в том числе со странами ближнего и дальнего зарубежья;

валовую миграцию и ее динамику — всего, в том числе внутривнутриреспубликанскую, со странами ближнего и дальнего зарубежья;

проанализируйте полученные результаты: а) как изменилось сальдо миграции в 2006 г. по сравнению с 2002 г. — всего, в том числе со странами ближнего и дальнего зарубежья? б) какова динамика валовой миграции — всего, в том числе внутри-республиканской, со странами ближнего и дальнего зарубежья?

Таблица 2 Данные для расчета изменения размера миграции в стране (тыс. человек)

Вид миграции	2012 г.	2016 г.
Внутриреспубликанская	4 700,8	2 902,8
Из ближнего зарубежья	854,3	1 012,5
Из дальнего зарубежья	0,3	56,4
Прибыло, всего	5 555,4	3 971,7
Внутриреспубликанская	4 700,8	2 902,8
В ближнее зарубежье	724,2	369,1
В дальнее зарубежье	81,9	124,0
Выбыло, всего	5 506,9	3 395,9

3. По данным табл. 3 определите по годам удельный вес женщин в численности всего населения, в том числе по городу и по селу, удельный вес городского и сельского населения в общей численности населения.

Таблица 3 - Распределение населения области по половому признаку (тыс. человек)

Население	2010 г.			2016 г.		
	Мужчины	Женщины	Всего	Мужчины	Женщины	Всего
Городское	945,4	1 093,8	2 039,2	938,5	1 083,8	2 022,3
Сельское	336,6	365,4	702,0	347,3	372,9	720,3
Все население	1 282,0	1 459,2	2 741,2	1 285,9	1 456,8	2 742,6

4. Постройте половозрастную пирамиду по данным табл. 4.

Таблица 4 - Распределение мужчин и женщин по возрастным группам (тыс. человек)

Пол	Возрастная группа (лет)							
	0–10	11–20	21–30	31–40	41–50	51–60	61–70	старше 70
Мужчины	100	125	130	125	110	100	110	80
Женщины	80	130	150	145	140	135	120	100

5. Определите по данным табл. 5:

- относительный и абсолютный прирост по годам работающего населения
- всего, в том числе по отдельным отраслям;
- распределение работающего населения по отраслям;
- причины, которые на ваш взгляд, обусловили выявленные изменения.

Таблица 5 - Распределение работающего населения по отраслям (тыс. человек)

Отрасль	2005 г.	2010 г.	2015 г.
Промышленность	270,1	290,0	272,3
Сельское хозяйство	17,2	20,0	8,8
Транспорт	60,2	66,5	74,0
Связь	58,5	68,3	83,7
Строительство	61,9	72,8	79,3
Торговля и общественное питание	51,6	57,3	57,3
Материально-техническое снабжение, сбыт, заготовки	60,2	67,3	67,9
Здравоохранение	50,8	56,4	52,0
Культура	17,2	17,3	10,6
Наука и научное обслуживание	55,9	63,7	43,2
Народное образование	75,6	81,9	74,9
Прочие отрасли	81,0	48,8	57,1
Всего по городу	860,2	910,3	881,1
В процентах	100,0	100,0	100,0

6. Используя данные табл. 6, дайте характеристику трудового потенциала организации, по следующим направлениям:

- характеристика структуры предприятия по полу и возрасту;
- динамика численности коллектива по полу и возрасту.

Таблица 6 - Половозрастная структура работников предприятия (человек)

Возрастная группа, лет	Численность работников					
	в базисном периоде			в отчетном периоде		
	Мужчины	Женщины	Всего	Мужчины	Женщины	Всего
До 25	120	50	170	123	55	178
26–44	170	90	260	180	145	325
45–54	250	80	330	265	85	350
55–59	100	60	160	107	67	174
60 и старше	60	20	80	55	18	128
Итого	700	300	1 000	730	370	1 100

7. На основе данных табл. 7 перераспределите весь объем работ между работниками различных должностных групп по признаку свойственности и

определите оптимальное соотношение численности различных должностных групп, если фонд рабочего времени составляет 1 860 часов в год. Определите условную годовую экономию по заработной плате, если среднемесячная заработная плата инженера 1-й категории составляет 9 200 рублей, инженера 2-й категории — 8 800 рублей, техника — 8 000 рублей.

Таблица 7 - Затраты рабочего времени по должностям (ч)

Должность	Выполнение работ		
	инженера 1-й категории	инженера 2-й категории	техника
Инженер 1-й категории	5 000	1 440	1 000
Инженер 2-й категории	580	15 300	2 720
Техник	—	—	3 720

8. В организации работают 6 специалистов 1-й категории, 7 специалистов 2-й категории, 5 технических исполнителей. Месячный фонд рабочего времени одного работника составляет 170 часов. На основе анализа результатов фотографии рабочего времени (табл. 8) в организации принято решение о перераспределении работ между отдельными должностными группами и определении оптимального квалификационно-должностного состава.

Таблица 8 - Затраты времени

Должность	Выполнение работ (ч)			Отдых (%)	Потери (%)	Итого (%)
	специалиста 1-й категории	специалиста 2-й категории	Технического исполнителя			
Специалист 1-й категории	5 000	1 440	1 000	4	2	100
Специалист 2-й категории	580	15 300	2 720	5	2	100
Технический исполнитель	—	—	3 720	5	3	100

9. В результате проведенных мероприятий по совершенствованию организации труда было получено снижение трудоемкости работ всех специалистов 1-й категории на 100 часов, специалистов 2-й категории — на 50 часов, технических исполнителей — на 70 часов. Определите оптимальный

квалификационно-должностной состав, используя в качестве критерия оптимальности соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ по каждой группе.

10. По приведенным ниже данным табл. 9 о распределении 200 рабочих исчислите средний тарифный разряд рабочих и работ. Установите, соответствует ли уровень квалификации рабочих уровню выполняемых ими работ.

Таблица 9 - Распределение рабочих по разрядам

Разряд рабочих	Разряд работ						Всего
	1	2	3	4	5	6	
1	16	6	—	7	—	—	29
2	8	21	—	3	—	—	32
3	3	8	9	—	12	—	32
4	—	—	1	40	8	—	49
5	—	—	—	—	20	8	28
6	—	—	—	20	—	10	30
Итого	27	35	10	70	40	18	200

11. Вашему вниманию предлагается тест, который позволяет охарактеризовать творческий потенциал личности. Ваша задача — ответить на предложенные вопросы и с помощью «ключа к тесту» оценить наличие у себя творческого потенциала.

Тест «Определение творческого потенциала работника»

Выберите и отметьте один из предложенных вариантов ответов:

1. Считаете ли вы, что окружающий вас мир может быть улучшен:

а) да;

б) нет, он и так достаточно хорош; в) да, но только кое в чем.

2. Думаете ли вы, что сами можете участвовать в значительных

изменениях окружающего мира:

а) да, в большинстве случаев; б) нет; в) да, в некоторых случаях.

3. Считаете ли вы, что некоторые из ваших идей принесли бы значительный прогресс в той сфере деятельности, в которой вы работаете:

а) да;

б) да, при благоприятных обстоятельствах; в) лишь в некоторой степени.

4. Считаете ли вы, что в будущем будете играть столь важную роль, что сможете что-то принципиально изменить:

а) да, наверняка;

б) это маловероятно; в) возможно.

5. Когда вы решаете предпринять какие-то действия, думаете ли вы, что осуществите свое начинание:

- а) да;
- б) часто думаете, что не сумеете; в) да, часто.

6. Испытываете ли вы желание заняться делом, которое абсолютно не знаете:

- а) да, неизвестное вас привлекает;
- б) неизвестное вас не интересует;
- в) все зависит от характера этого дела.

7. Вам приходится заниматься незнакомым делом. Испытываете ли вы желание добиться в нем совершенства:

- а) да;
- б) удовлетворитесь тем, чего успели добиться;
- в) да, но только если вам это нравится.

8. Если дело, которое вы не знаете, вам нравится, хотите ли вы знать о нем все:

- а) да;
- б) нет, вы хотите научиться только самому основному;
- в) нет, вы хотите удовлетворить свое любопытство.

9. Когда вы терпите неудачу, то:

- а) какое-то время упорствуете вопреки здравому смыслу;
- б) махнете рукой на эту затею, так как понимаете, что она невыполнима;
- в) продолжаете делать свое дело, даже когда становится очевидно, что

препятствия неодолимы.

10. По-вашему, профессию надо выбирать исходя из:

- а) своих возможностей, дальнейших перспектив для себя;
- б) стабильности, значимости, востребованности профессии, потребности в ней;
- в) преимуществ, которые она обеспечит.

11. Путешествуя, могли бы вы легко ориентироваться на маршруте, по которому уже прошли:

- а) да;
- б) нет, боитесь сбиться с пути;
- в) да, но только там, где местность вам понравилась и за-помнилась.

12. Сразу же после какой-то беседы сможете ли вы вспомнить все, о чем говорилось:

- а) да, без труда;
- б) всего вспомнить не можете;
- в) запоминаете только то, что вас интересует.

13. Когда вы слышите слово на неизвестном вам языке, то можете повторить его по слогам, без ошибки, даже не зная его значения:

- а) да, без затруднений;
- б) да, если это слово легко запомнить;
- в) повторите, но не совсем правильно.

14. В свободное время вы предпочитаете:

- а) оставаться наедине, поразмыслить;
- б) находиться в компании;
- в) вам безразлично, будете ли вы один или в компании.

15. Вы занимаетесь каким-то делом. Решаете прекратить это занятие только когда:

- а) дело закончено и кажется вам отлично выполненным;
- б) вы более-менее довольны; в) вам еще не все удалось сделать.

16. Когда вы один:

- а) любите мечтать о каких-то даже, может быть, абстрактных вещах;
- б) любой ценой пытаетесь найти себе конкретное занятие;
- в) иногда любите помечтать, но о вещах, которые связаны с вашей работой.

17. Когда какая-то идея захватывает вас, то вы станете думать о ней:

- а) независимо от того, где и с кем находитесь;
- б) вы можете делать это только наедине;
- в) только там, где будет не слишком шумно.

18. Когда вы отстаиваете какую-то идею:

- а) можете отказаться от нее, если выслушаете убедительные аргументы оппонента;
- б) останетесь при своем мнении, какие бы аргументы ни выслушали;
- в) измените свое мнение, если сопротивление окажется слишком сильным.

Ключ к тесту. За ответ «а» — 3 балла; за ответ «б» — 1 балл; за ответ «в» — 2 балла.

49 баллов и более. В вас заложен значительный творческий потенциал, и вам доступны разнообразные проявления творчества, поэтому, выбирая работу, важно оценить, будет ли у вас возможность себя реализовать.

От 24 до 48 баллов. Вы обладаете средним творческим потенциалом, который присущ большинству людей. Возможно, вы просто не задавались целью самореализоваться или вам не хватает настойчивости.

23 балла и менее. Ваш творческий потенциал, увы, невелик, возможно, вы просто не верите в себя и преуменьшаете свои способности, а возможно, вы не считаете нужным прилагать свою фантазию на работе, которая вам попросту не интересна.

Тема 3. Социально-трудовые отношения и их регулирование

Вопросы

1. Какова сущность социально-трудовых отношений?
2. Назовите и опишите основные элементы системы социально-трудовых отношений.
3. Охарактеризуйте принципы функционирования системы социально-трудовых отношений.
4. Что является предметом социально-трудовых отношений?
5. Охарактеризуйте роль государства в системе социально-трудовых отношений.

Практические задания

1. Охарактеризуйте элементы системы социально-трудовых отношений.
2. Охарактеризуйте основное содержание соглашений. Заполните таблицу.

Вид соглашения	Участники, заключающие соглашение	Основное содержание Соглашения

Тема 4. Организация труда. Разделение и кооперация труда

Вопросы

1. Что представляет собой организация труда?
2. Перечислите основные элементы системы организации труда на предприятии.
3. Что представляет собой разделение труда?
4. Что понимается под кооперацией труда в организации?
5. В чем состоит основная задача рационализации трудовых процессов в организации?
6. Что представляет собой аттестация рабочих мест?
7. Назовите основные этапы проведения аттестации и рационализации рабочих мест на предприятии.

Практические задания

1. Определите, к каким группам управленческого персонала относятся работники следующих должностей и какие виды умственного труда преобладают в их деятельности:

бухгалтер;

начальник участка; экономист по труду; ведущий инженер; табельщик; мастер; кассир;

главный технолог; энергетик цеха; чертежник; юрист; архивариус;

заместитель директора по кадрам; техник вычислительного центра;

секретарь.

2. На примере конкретного рабочего места проанализируйте существующую организацию труда и разработайте предложения по ее совершенствованию.

3. Приведите примеры различных видов разделения труда в следующих организациях:

— промышленное предприятие;

— больница;

— вуз;

— налоговая инспекция.

4. Перечислите виды деления труда. Применительно к условиям вашей организации приведите конкретные примеры.

5. Известно, что тот или иной вид деления труда закрепляется в нормативных документах внутреннего пользования. Определите, правильно ли указаны соответствия. Представьте свой вариант.

Функциональное деление труда — закрепляется в должностной инструкции.

Технологическое деление труда — закрепляется в орг-структуре предприятия.

Квалификационное деление труда — закрепляется в положении о структурном подразделении.

6. Перечислите основные преимущества коллективных форм организации труда.

7. Определите вид бригады:

— бригада, которая состоит из работников нескольких смен, работающих в одной и той же рабочей зоне и на одном и том же оборудовании, которое передается из одной смены в другую без остановки технологического процесса. В бригаду включены рабочие разных профессий;

— бригада состоит из рабочих одной профессии, выполняющих однородные технологические процессы. Работа организована только в одну смену;

— бригада, работники которой выполняют комплекс взаимосвязанных, но разнородных работ. Работа организована в одну смену;

— бригада, которой установленный объем работ, сумма заработной платы за его выполнение и заключен договор на выполнение этих работ.

Тема 5. Организация оплаты труда на предприятии

Вопросы

1. В чем состоит особенность организации заработной платы на основе тарифной системы?

2. Какие элементы включает тарифная сетка?

3. В чем заключается разница между сдельной и повременной формой оплаты труда?

4. Каким образом распределяется заработок между членами бригады при коллективных формах организации труда?

Практические задания

1. В цехе занято 50 рабочих, из которых 5 имеют 2-й разряд, 12 — 3-й, 15 — 4-й, 10 — 5-й и 8 — 6-й. Необходимо определить средний тарифный коэффициент работ.

2. Определите средний тарифный коэффициент рабочих, если средний тарифный разряд равен 4,5.

3. Определите средний тарифный разряд рабочих, если известно, что средняя тарифная ставка составляет 1 160 рублей.

4. Определите месячную тарифную ставку работника 10-го разряда организации, финансируемой из федерального бюджета.

5. Определите месячную тарифную ставку работника 10-го разряда внебюджетного сектора экономики, если отраслевым тарифным соглашением предусмотрена тарифная ставка 1-го разряда 2 500 рублей (для расчета можно применить отраслевую тарифную сетку или ЕТС).

6. Определите месячную тарифную ставку работников 5-го и 10-го разрядов, если тарифная ставка 1-го разряда составляет 2 500 рублей.

7. Месячная тарифная ставка рабочего — 7 320 рублей. Число рабочих дней в месяце составило 22. Продолжительность рабочего дня — 8 часов. Определите дневную и часовую тарифную ставку рабочего.

8. Месячная тарифная ставка работника составляет 3 520 рублей. Число рабочих дней в месяце составило 21. Продолжительность рабочего дня — 8 часов. Определите дневную и часовую тарифную ставку работника.

9. Какие системы заработной платы наиболее приемлемы для оплаты труда следующих категорий работников и почему:

учитель; технолог;

надомница, занятая сборкой шариковых ручек (качество изделий практически не зависит от качества сборки);

бригада штукатуров-маляров, занятых на отделке помещений школы (до начала учебного года 2 недели);

рабочий конвейерной линии, где предъявляются высокие требования к качеству продукции;

инженер-конструктор, специализирующийся на изготовлении технических чертежей в соответствии с заданными условиями;

наладчик, обслуживающий 4 агрегата; бухгалтер;

переводчик нормативно-справочной документации; кассир; рабочий, занятый в экспериментальном производстве;

продавец, занятый продажей продукции тяжелого машиностроения;

продавец, основная цель которого — увеличение объема продаж;

работники аудиторских фирм; налоговый инспектор;

слесарь по обслуживанию жилищного фонда; риэлтер в агентстве недвижимости; работник центра занятости населения; лепщица пельменей; экономист на предприятии.

10. Рабочий-сдельщик фактически изготовил 1 000 единиц продукции. Расценка за одну единицу продукции 3 рубля. Необходимо определить сдельный заработок работника.

11. Рабочий изготовил 310 деталей при норме выработки 10 деталей в смену. Продолжительность смены 8 часов. Часовая тарифная ставка составляет 25 рублей. Определите систему оплаты труда и заработок рабочего.

12. Рабочий выполнил норму выработки и заработал по прямым сдельным расценкам 3 000 рублей. Работнику установлена премия в размере 25 % за выполнение плана и 2 % сдельного заработка за каждый процент перевыполнения плана участком. Участок выполнил план на 107 %. Определите систему оплаты труда и заработок рабочего.

13. Рабочему-сдельщику установлена норма выработки — 60 изделий в месяц. Расценка на одно изделие 30 рублей. За месяц норма была выполнена рабочим на 120 %. По внутривзаводскому положению за продукцию, произведенную сверх 105 % нормы, сдельные расценки повышаются в 1,5 раза. Необходимо определить заработок рабочего.

14. Рабочему-сдельщику установлена норма выработки 80 изделий в месяц. Расценка на одно изделие 20 рублей. За месяц норма была выполнена рабочим на 110 %. По внутривзаводскому положению за продукцию, произведенную сверх 102 % нормы, сдельные расценки повышаются в 1,4 раза. Определите систему оплаты труда и заработок рабочего.

15. Определите, может ли оклад руководителя государственного предприятия с численностью 4 000 человек составлять 12 000 рублей, если тарифная ставка 1-го разряда на этом предприятии 2 500 рублей.

Тема 6. Социальная политика организации

Вопросы

1. Что понимается под социальным процессом?
2. Приведите классификацию социальных процессов.
3. Охарактеризуйте понятие «трудовое поведение».
4. Представьте структуру трудового поведения.
5. Какие существуют виды трудового поведения?
6. В чем состоит сущность социальной политики организации?
7. Определите функции социальной политики организации.
8. Перечислите направления социальной политики организации.
9. Что такое социальное планирование?

Практические задания

1. Дайте характеристику социальных процессов.
2. Охарактеризуйте элементы структуры трудового поведения.
3. Охарактеризуйте критерии, по которым дифференцируется трудовое поведение.

Тема 7. Социологическое исследование проблем трудовой деятельности в организации

Вопросы

1. В чем заключается сущность социологических исследований трудовой деятельности?
2. Каково предназначение программы социологического исследования? Перечислите ее основные элементы.
3. Дайте характеристику количественным методам сбора первичной социологической информации.
4. Охарактеризуйте качественные методы социологического исследования.
5. Назовите основное предназначение и содержание методики социологического исследования.

Практические задания

1. Попробуйте сформулировать проблему в трудовой сфере вашей организации, которая могла бы составить предмет социологического исследования.

2. Представьте примерную структуру программы социологического исследования. Для этого перечертите в тетрадь и заполните следующую таблицу.

Методологический раздел программы	
Элемент программы	Содержание элемента программы (применительно к условиям организации)
Процедурный раздел программы	
Элемент программы	Содержание элемента программы (применительно к условиям организации)

3. Назовите и охарактеризуйте количественные методы проведения социологического исследования проблем трудовой деятельности.

4. Назовите и охарактеризуйте качественные методы проведения социологического исследования.

Тема 8. Анализ и планирование трудовых показателей

Вопросы

1. Перечислите этапы анализа трудовых показателей.
2. Охарактеризуйте содержание анализа трудовых показателей.
3. Что предполагает анализ использования рабочего времени?
4. Каким образом осуществляется анализ качества труда?
5. Охарактеризуйте основные направления анализа фонда оплаты труда.
6. Каким образом осуществляется планирование трудовых показателей?

Тема 9. Производительность труда. Анализ и планирование производительности труда

Вопросы

1. Охарактеризуйте систему показателей результативности деятельности.
2. Какие существуют методы измерения производительности труда?
3. В чем принципиальное различие между факторами и резервами роста производительности труда?
4. Каковы основные задачи анализа производительности труда?
5. Охарактеризуйте понятие «результативность труда».

6. В чем особенность оценки результативности труда руководителей и специалистов управления?

Практические задания

1. За пять лет национальный доход государства увеличился с 300 млрд рублей до 420 млрд рублей. За это же время численность трудоспособного населения выросла с 860 000 человек до 920 000 человек. Удельный вес занятых в сфере материального производства снизился с 76,9 % до 75 %. Определите двумя способами процент роста производительности общественного труда.

2. Определите рост производительности труда в целом по заводу, если в цехе № 1 она повысилась на 12 %, в цехе № 2 снизилась на 10 %, в цехе № 3 повысилась на 8 %. Численность рабочих в цехе № 1 — 200 человек, в цехе № 2 — 400 человек, в цехе № 3 — 250 человек. За отчетный период произошли структурные изменения, в среднем по цехам индекс структурных сдвигов составил 1,05.

3. Определите рост производительности труда по цехам и по заводу на основании данных таблицы

Таблица - Производительность труда по цехам и заводу

Цех	Выпуск продукции (тыс. руб.)		Число рабочих (человек)	
	в базовом периоде	в отчетном периоде	в базовом периоде	в отчетном периоде
1	900	1 200	105	115
2	1 400	1 700	170	180

Объясните получившиеся результаты, для чего рассчитайте индексы переменного, постоянного состава и структурных сдвигов.

4. В прокатном цехе за месяц выпущено 6 000 тонн сортовой стали с трудоемкостью 10 человеко-часов, 2 000 тонн стали с трудоемкостью 30 человеко-часов и 4 000 тонн листовой стали с трудоемкостью 5 человеко-часов. Определите выпуск продукции в условных единицах.

5. На основе данных таблицы рассчитайте изменение производительности труда по товарной и чистой продукции. Сравните результаты и сделайте вывод об изменении материальных затрат, для чего рассчитайте индекс материалоемкости.

Таблица - Данные для расчета изменения производительности труда

Параметр	Базовый период	Отчетный период
Товарная продукция (млн руб.)	63,0	66,2
Материальные затраты (млн руб.)	50,4	54,2
Численность работников (человек)	2 860	2 868

6. Швейная фабрика изготовила 2 000 юбок и 1 100 платьев. Нормативная стоимость обработки одной юбки 500 рублей, платья — 800 рублей. На предприятии работает 200 человек. Определите производительность труда.

7. Определите выработку на одного рабочего по методу НСО, если среднесписочная численность работников предприятия — 300 человек, объем валовой продукции — 9 400 000 рублей, а удельный вес расходов по нормативам следующий:

- заработная плата — 18 %;
- сырье — 45 %;
- цеховые расходы — 15 %;
- заводские расходы — 12 %;
- прибыль — 10 %.

8. В сборочном цехе отработано 10 000 человеко-часов сдельщиками и 5 000 человеко-часов повременщиками. Затраты труда по обслуживанию производства составили 3 000 человеко-часов, затраты труда руководителей, специалистов и служащих — 1 000 человеко-часов. При этом известно, что полная трудоемкость за анализируемый период снизилась на 7 %. Определите технолого-гическую, производственную и полную трудоемкость, а также рост выработки, обусловленный снижением трудоемкости.

9. Определите изменение производительности труда, если трудоемкость снизилась на 20 %, а выполнение норм выработки повысилось с 112 изделий до 115 изделий в час.

10. Рабочий отработал 150 часов и изготовил 100 деталей, трудоемкость изготовления одной детали составляет 2 нормо-часа. Определите процент выполнения норм.

11. Нормативная трудоемкость детали — 2,5 нормо-часа. Норма выполняется рабочим на 115 %. В результате внедрения новой техники трудоемкость снизилась до 1,8 нормо -часа, и рабочий стал выполнять норму на 105 %. Определите изменение производительности труда.

12. До внедрения мероприятий по совершенствованию организации труда трудоемкость обработки детали составляла 0,25 человеко-часов, после — 0,21 человеко-часов. В цехе обрабатывается 94 000 деталей в год, фонд рабочего времени составляет 1 800 часов. Нормы выполняются на 109 %. Определите рост производительности труда и экономию численности.

13. Потери рабочего времени на участке составляют 15 %. Выявлена возможность их сокращения до 5 %. Определите возможный рост производительности труда и экономию рабочей силы.

14. На основе данных таблицы необходимо определить выработку валовой продукции, выработку чистой продукции и динамику этих показателей.

Таблица - Данные для определения выработки валовой и чистой продукции

Параметр	Базовый период	Отчетный период
Валовая продукция (тыс. руб.)	5 500	5 700
Чистая продукция (тыс. руб.)	1 540	1 620
Численность работников (человек)	550	552

15. Объем продукции в отчетном периоде составил 10 450 рублей , фактическая выработка на одного рабочего — 5 200 рублей. В следующем периоде планируется рост объемов производства на 7 % и рост производительности труда на 5 %. Определите плановую численность работников (2 способа).

Тема 10. Оценка затрат на персонал

Вопросы

1. Что включается в состав затрат на рабочую силу согласно рекомендациям Международной конференции статистиков по труду?
2. Дайте характеристику затрат на рабочую силу по различным классификационным группам.
3. Каковы основные направления анализа окупаемости расходов на рабочую силу?
4. Какие существуют методы снижения расходов на рабочую силу?

Практические задания

1. Разделите затраты на рабочую силу по различным классификационным группам.

№ п/п	Классификационный признак	Вид затрат на рабочую силу
1	Фазы процесса воспроизводства	
2	Степень ценности (способность приносить доход в будущем)	
3	Обязательность затрат	
4	Отношение к возможности сокращения затрат	
5	Место возникновения затрат	
6	Время возмещения	

2. По приведенным в табл. данным рассчитайте (в процентах) структуру себестоимости выпускаемой предприятием продукции. Какой удельный вес в себестоимости продукции занимают затраты на оплату труда.

Таблица Структура себестоимости продукции

Калькуляционные статьи	Сумма (тыс. руб.)	Структура (%)
Материальные затраты	122 500	
Расходы на оплату труда	24 500	
Отчисления на социальные нужды	7 000	
Амортизация основных фондов	17 500	
Прочие затраты	3 500	
Себестоимость продукции	175 000	100,0

3. Проведите анализ изменений в структуре расходования средств на оплату труда и выплаты социального характера (табл.).

Таблица Структура расходования средств

Состав выплат	Объем выплат (тыс. руб.)		Отдельные выплаты ко всем из- держкам на рабочую силу (%)	
	в базисном	в отчетном периоде	в базисном периоде	в отчетном периоде

	периоде					
		намечено	фактиче-ски		намечено	фактиче-ски
1	2	3	4	5	6	7
Всего использовано на оплату труда и выплаты социального характера	61 009,1	70 900,0	75 363,0	100	100	100

5. Составьте бюджет затрат на персонал организации (на примере своей организации, или условных примерах). Для этого необходимо соблюдать следующую последовательность действий.

1. Составьте бюджет затрат на наем персонала.

Сводная ведомость потребности в персонале на _____ год

Структурное подразделение	Должность	Число человек	Срок закрытия вакансии	Срок найма	Оклад

2. Составьте бюджет затрат на высвобождение персонала.

Сводная ведомость высвобождения персонала на _____ год

Структурное подразделение	Должность	Число человек	Дата высвобождения	Средняя заработная плата	ЕСН	Выходное пособие	Компенсации

3. Составьте бюджет затрат на оплату труда.

Сводная ведомость затрат на оплату труда

Структурное подразделение	Должность	Число сотрудников	Постоянная часть заработной платы	Переменная часть заработной платы

4. По аналогии с приведенными выше бюджетами составьте:
- бюджет затрат на социальные выплаты;
 - бюджет затрат на оценку персонала;
 - бюджет затрат на обучение персонала;
 - бюджет затрат на формирование кадрового резерва.

Тема 11. Трудовой конфликт

Вопросы

1. Понятие конфликта
2. Динамические показатели конфликта.
3. Функции конфликта
4. Особенности предмета и анализа в организационно-управленческих конфликтах
5. Особенности динамики организационных конфликтов.
6. Решение конфликтных ситуаций

Задания в тестовой форме

1. В группу методов управления конфликтами входят (исключите лишнее):

- а) структурные методы;
- б) метод картографии;
- в) опрос.

2. Причина конфликта – это:

- а) противоположные мотивы субъектов социального взаимодействия;
- б) стечение обстоятельств, которые проявляют конфликт;
- в) явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его;
- г) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;
- д) то, из-за чего возникает конфликт.

3. Кому принадлежит фраза: «Не делай другим того, чего не желаешь себе, и тогда в государстве и в семье не будут чувствовать вражды»:

- а) Конфуцию;
- б) Гераклиту;
- в) Платону.

4. Динамика конфликта находит свое отражение в двух понятиях (исключить лишнее):

- а) этапы конфликта;
- б) фазы конфликта;
- в) содержание конфликта.

5. На какой фазе конфликта возможности разрешения конфликта самые высокие:

- а) начальной фазе;
- б) фазе подъема;

- в) пике конфликта;
- г) фазе спада.

6. Конфликт в переводе с латинского означает:

- а) соглашение;
- б) столкновение;**
- в) существование.

7. Конфликт как особый тип социального взаимодействия

рассматривается в:

- а) психологии;
- б) социологии;**
- в) педагогике.

8. Ситуация скрытого или открытого противостояния двух или более сторон-участниц называется:

- а) конфликтными отношениями;
- б) конфликтной ситуацией;**
- в) инцидентом.

9. Конфликт равен:

- а) конфликтная ситуация + инцидент;**
- б) конфликтные отношения + конфликтная ситуация;
- в) конфликтные отношения + инцидент.

10. По степени вовлеченности людей в конфликты выделяют конфликты (исключите лишнее):

- а) межличностные;
- б) межгрупповые;
- в) классовые;
- г) межгосударственные;
- д) межнациональные;
- е) внутриличностные.**

11. Особым типом конфликта, целью которого является получение выгоды, прибыли или доступа к дефицитным благам называется:

- а) конфронтация;
- б) соперничество;
- в) конкуренция.**

12. Основными моделями поведения личности в конфликте являются (исключите лишнее):

- а) конструктивная модель;
- б) деструктивная;
- в) конформистская;
- г) нонконформистская.**

13. Какому типу конфликтной личности принадлежат следующие характеристики: неустойчив в оценках и мнениях, обладает легкой внушаемостью, внутренне противоречив, непоследовательность поведения, недостаточно хорошо видит перспективу, зависит от мнения окружающих, не обладает достаточной силой воли, излишне стремится к компромиссу:

- а) ригидному;
- б) сверхточному;
- в) «бесконфликтному».

14. Одной из основных и эффективных форм участия третьего лица в разрешении конфликтов является:

- а) переговорный процесс;
- б) сотрудничество;
- в) компромисс.

15. Профессиональный посредник называется:

- а) суггестором;
- б) медиатором;
- в) коллегой.

16. Классически выделяют три варианта посредничества (исключить лишнее):

- а) дизъюнктивный;
- б) конъюнктивный;
- в) субъективный;
- г) смешанный.

17. Вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями, называется:

- а) манипуляцией;
- б) суггестией;
- в) гипнозом.

18. К какой тактике относится прием «закрытая дверь»:

- а) ультимативной тактике;
- б) тактике выжимания уступок;
- в) тактике лавирования.

19. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, явлений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия, называется:

- а) конфликтом;
- б) конкуренцией;
- в) соревнованием.

20. Конфликты, способствующие принятию обоснованных решений и развитию взаимодействий, называются:

- а) конструктивными;
- б) деструктивными;
- в) реалистическими.

Практические задания.

На суконной фабрике Continental Mills Э. Мэйо имел возможность применить свою теорию на практике, когда его пригласили туда с тем, чтобы он помог руководству разрешить проблему большой текучести рабочей силы в прядильном производстве. Мэйо пришел к выводу, что условия работы здесь

при всей их тяжести были ничуть не хуже, чем в других цехах, и, стало быть, высокая текучесть кадров объяснялась не ими. Мэйо решил, что ее причиной являлись неудобные позы, которые приходилось принимать при работе прядильщицам. Физическое утомление не могло не повлиять на их ментальное, т.е. психическое состояние, - их сознание исполнялось пессимизма, что естественным образом, приводило к снижению производительности труда и высокой текучести кадров.

Мэйо полагал, что данную проблему можно решить крайне просто: для этого достаточно было увеличить продолжительность и количество межоперационных перерывов для отдыха, что, по его мнению, позволило бы рабочим избавиться от мрачных мыслей и расслабиться. Разумеется, введение дополнительных перерывов для отдыха не было чем-то новым. Ф.У. Тейлор, к примеру, вводил их во время работы в Simonds Rolling Machine Company. Проблема утомления подробно исследовалась Джилб-ретами, теме производственного утомления «было посвящено достаточно большое количество книг, написанных физиологами и психологами США, Великобритании и Германии. Особое место здесь занимали отчеты специальной британской комиссии, занимавшейся изучением проблем производственного утомления».

Следует заметить, что пытаясь выявить определенную связь между утомлением и пессимистическими мыслями, Мэйо выходил за область опытных данных, вследствие чего его рассуждения порой оборачивались чистой спекуляцией. Его интересовала скорее сама теория, чем результаты исследования, и потому следует всегда помнить о предупреждении Трахейра, писавшего, что «Мэйо нисколько не интересуют исследования, процедуры сбора данных и их последующий анализ». Тем не менее, в случае с Continental Mills Мэйо сумел существенно снизить текучесть кадров и повысить производительность труда, вследствие чего Фонд Рокфеллера, возглавляемый Рамлом, вызвался финансировать его исследования в течение трех следующих лет. В сентябре 1926 г. Мэйо становится адъюнкт-профессором и руководителем отделения производственных исследований Harvard Business School. Эта должность была учреждена Фондом Рокфеллера и финансировалась им в течение пяти лет, однако Мэйо оставался в Гарварде до выхода на пенсию.

Задание по решению кейса.Связано ли производственное утомление и пессимистические мысли? Может ли это привести к конфликту? Как, на Ваш взгляд, можно снижать производственное утомление?

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Экономическая теория»

Раздел «Микроэкономика»

Тема 1. Предмет и метод экономической теории.

Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Предмет экономической теории и ее функции.
2. Методология научного познания экономики.
3. Основные этапы развития экономической науки

Самостоятельная работа

1. Аналитический обзор литературы, и Интернет-источников
2. Подготовка резюме
3. Доклад (по выбору обучающегося) на тему: 1. Первые экономисты. 2. Учение меркантилистов. 3. Сущность теории физиократов. 4. Классическая политическая экономия. 5. Марксизм. 6. Маржинализм. 7. Кейнсианство. 8. Институционализм. 9. Русские экономисты
4. Решение заданий в тестовой форме

Дискуссия: Какое направление экономической мысли более всего подходит для описания социально-экономической ситуации в современной экономике России?

Формы контроля, оценочные средства: резюме, самопрезентация, доклад.

Задания в тестовой форме.

1. Какое из положений не имеет отношения к определению предмета теоретической экономики?
 - 1) эффективное использование ресурсов;
 - 2) неограниченные производственные ресурсы;
 - 3) максимальное удовлетворение потребностей;
 - 4) материальные и духовные потребности;
 - 5) редкость блага.
2. Что из перечисленного изучает микроэкономика.
 - 1) производство в масштабе всей экономики; 2) налоги и бюджет государства;
 - 3) численность занятых в хозяйстве; 4) общий уровень цен;

5) производство сахара и динамику его цены.

3. Если исследуется экономика, как целостная структура, то это анализ:

- | | |
|------------------------|------------------------|
| 1) микроэкономический; | 2) макроэкономический; |
| 3) позитивный; | 4) нормативный; |
| 5) статистический | |

Тема 2. Общие проблемы экономического развития

Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Объективные условия и противоречие экономического развития.
2. Экономические потребности. Классификация экономических ресурсов.
3. Экономический выбор. Кривая производственных возможностей. Закон возрастания альтернативных издержек.
4. Основные экономические проблемы, стоящие перед обществом. Экономический рост.
5. Понятие экономической системы. Основные ступени развития экономических систем: доиндустриальное общество, индустриальное общество, постиндустриальное общество
6. Современные экономические системы. Выбор экономической системы: критерий эффективности. Трансакционные издержки.
7. Собственность как экономическая категория. Многообразие видов и форм собственности.
8. Экономические агенты. Модель экономического кругооборота.

Самостоятельная работа

1. Решение задач и заданий в тестовой форме.
2. Эссе на тему «Мой выбор»
3. Подготовка теоретических вопросов
4. Подготовка доклада на тему «Модели экономических систем»:
 1. Американская модель
 2. Японская модель рыночного хозяйства
 3. Шведская модель хозяйствования
 4. Германское социально-рыночное хозяйство
 5. Китайская модель экономики
 6. Российская модель экономики

Формы контроля, оценочные средства: Фронтальный опрос экспресс-тестирование, эссе, доклад

Задачи по теме: «Общие проблемы экономического развития»

Задание 1.

На острове с тропическим климатом живут пять человек. Они занимаются сбором

кокосов и черепаховых яиц. В день каждый собирает либо 20 кокосов, либо 10 черепаховых яиц.

- а) Начертите кривую производственных возможностей экономики этого острова;
- б) Какова альтернативная стоимость одного черепахового яйца?
- в) Предположим, на остров завезена техника, с помощью которой каждый из пяти его работающих жителей ежедневно может собирать 28 кокосов. Покажите на графике, как сдвинулась КПВ экономики этого острова.

Задание 2.

Производственные возможности выпуска военной продукции и гражданских товаров представлены в табл. 1.

Продукт	Производственные альтернативы				
	А	В	С	Д	Е
Автомобили, млн.шт.	0	2	4	6	8
Управляемые ракеты, тыс. шт.	30	27	21	12	0

- а) Изобразите эти данные о производственных возможностях графически. Что показывают точки на кривой? Определите: каковы будут издержки производства дополнительного миллиона автомобилей (дополнительной тысячи управляемых ракет), если экономика в данный момент находится в точке С.
- б) Обозначьте на графике производственных возможностей точку К внутри зоны, ограниченной кривой. Что она показывает? Обозначьте точку Н вне этой зоны. Что показывает точка Н? Что должно произойти, прежде чем экономика достигла уровня производства, который показывает точка Н?

Задание 3

На одном поле фермер может произвести 300 т картофеля или 200 т пшеницы, а на другом альтернативная стоимость выращивания 1 т пшеницы равна 3 т картофеля при максимальном урожае картофеля, равном 900 т. Постройте КПВ фермера.

Задание 4

Точки А, В, С, Д лежат на одной КПВ. У точек А и В известны обе координаты: А(30, 35) и В(60, 15). У точек С и Д известна только одна координата: С(с, 20) и Д(d,40). Определите все возможные соотношения между неизвестными координатами с и d.

Задания в тестовой форме

(в каждом вопросе только один правильный ответ).

1. Главная проблема экономики состоит в том, что:
- 1) человеческие желания ограничены;

- 2) ресурсы безграничны;
- 3) люди всегда должны делать выбор при использовании ограниченных ресурсов;
- 4) только в слаборазвитых странах существует проблема дефицита.

2. В каком из перечисленных ниже вариантов представлены примеры всех трех видов факторов производства: земли, труда и капитала?

- 1) деньги, слесарь, пашня;
- 2) учитель, нефть, комбайн;
- 3) токарь, станок, акции;
- 4) облигации, природный газ, менеджер.

3. Ограниченность - это проблема, которая:

- 1) существует только в бедных странах;
- 2) есть только у бедных людей;
- 3) есть у всех людей и обществ;
- 4) никогда не возникает у богатых людей.

4. Что из данного перечня является реальным (физическим) капиталом?

- 1) деньги;
- 2) производственное оборудование;
- 3) акции;
- 4) потребительские товары длительного пользования.

5. Самое ценное, чем пришлось пожертвовать при выборе данного блага, называется:

- 1) предельной выгодой;
- 2) альтернативной стоимостью;
- 3) ограниченностью;
- 4) ничего из вышеперечисленного не подходит.

6. Альтернативная стоимость товара измеряется:

- 1) затратами ресурсов на производство данного товара;
- 2) индексом потребительских цен;
- 3) количеством денег, затраченных на производство данного товара;
- 4) количеством другого товара, от которого пришлось отказаться ради производства данного товара.

7. Мэрией г. Курска принято решение о строительстве нового стадиона. Цена выбора этого решения определяется:

- 1) ценой экономических ресурсов, используемых в строительстве;
- 2) суммой денег, отпущенных на строительство;
- 3) потерей для города постройки бассейна, от которого пришлось отказаться в пользу стадиона;
- 4) затратами труда, капитала и природных ресурсов.

8. Абстрактная экономическая ситуация: при производстве 1 кг алюминия было недополучено 10 керамических ваз. Какому из вариантов производственных возможностей это соответствует?

Продукт	Вариант			
	А	В	С	Д

Алюминий, кг	5	7	6	5	3	4	1	2
Вазы, штук	10	20	20	30	10	20	30	10

- 1) А ; 2) В; 3) С; 4) Д

Тема 3. Рыночная организация хозяйства

Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Объективные причины возникновения рынка. Разделение труда.
2. Сущность, функции и виды рынка.
3. Принципы организации рыночной экономики.
4. Инфраструктура рынка.

Самостоятельная работа

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Темы докладов: 1. Общественное разделение труда и его роль в развитии производства. 2. «Теневой рынок». 3. Принцип «невидимой руки» А. Смита.
3. Решение заданий в тестовой форме.

Формы контроля, оценочные средства: фронтальный опрос; доклад, деловая игра «Кругооборот товаров, денег и ресурсов в экономике»,

Задания в тестовой форме.

(в каждом варианте только один правильный ответ)

1. Что такое натуральное хозяйство? Натуральное хозяйство - это ...
 - 1) организация производства натуральных природных продуктов для человека;
 - 2) организация производства, при котором не применяются машины и приспособления, а используется ручной труд;
 - 4) хозяйство, в котором производятся продукты питания для продажи гражданам и фирмам;
 - 5) хозяйство, в котором производится все необходимое для собственной жизни, и практически нет товарного обмена.
2. Что такое товарное хозяйство? Товарное хозяйство – это...
 - 1) хозяйство, в котором применяются совершенные машины и оборудование;
 - 2) хозяйство с большим объемом производимых продуктов;
 - 3) организация производства товаров и услуг для продажи;
 - 4) организация производства высококачественных товаров для внутренних нужд хозяйства
3. Когда Узбекистан продает хлопок России в обмен на нефть, то ...
 - 1) в выигрыше оказываются обе стороны;
 - 2) Россия - в выигрыше, Узбекистан - в проигрыше;
 - 3) обе стороны от этого проигрывают;

4) Узбекистан выигрывает, Россия проигрывает.

4. Успех на рынке совершенной конкуренции зависит от:

- 1) рекламы;
- 2) высокого качества товара;
- 3) возможности влиять на цену;
- 4) возможности снизить издержки.

5. На производительность труда непосредственно влияет:

- 1) здоровье и уровень образования рабочей силы;
- 2) качество машин и оборудования;
- 3) эффективная деятельность менеджеров;
- 4) все вышеперечисленное

6. Сравнительное преимущество - это:

- 1) способность производить товары или услуги с меньшими альтернативными затратами;
- 2) возможность производить и обменивать товары и услуги с меньшими затратами ресурсов;
- 3) способность тратить меньше рабочего времени на получение товаров и услуг;
- 4) более высокая производительность, возникающая вследствие специализации.

7. Увеличение степени разделения труда, как правило, ведет к:

- 1) уменьшению экономической взаимозависимости;
- 2) более равномерному распределению доходов;
- 3) снижению часовой производительности труда;
- 4) снижению трудоемкости продукции

8. Какой из примеров объясняет принцип сравнительного преимущества при торговле между странами?

- 1) альтернативная стоимость собственного производства которых высока, и покупать товары, альтернативная стоимость собственного производства которых низка;
- 2) альтернативная стоимость собственного производства которых низка, и покупать товары, альтернативная стоимость собственного производства которых высока;
- 3) которые нравятся людям меньше, и покупать товары, которые им нравятся больше;
- 4) спрос на которые падает, и покупать те товары, спрос на которые растет.

9. Если Великобритания имеет сравнительное преимущество перед Россией в производстве автомобилей, то:

- 1) продавать автомобили из Великобритании в Россию не имеет смысла;
- 2) альтернативная стоимость производства автомобилей в Великобритании выше, чем в России;

- 3) альтернативная стоимость производства автомобилей в России выше, чем в Великобритании;
- 4) снижение спроса на автомобили в России будет выгодно британским автомобилестроителям.

Тема 4. Спрос и предложение на индивидуальных рынках

Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Спрос. Закон спроса. Неценовые факторы, влияющие на спрос.
2. Предложение. Закон предложения. Неценовые факторы, влияющие на предложение
3. Рыночное равновесие цен, спроса и предложения. Равновесная цена. Рыночные неравновесия.
4. Вмешательство государство в процесс рыночного ценообразования и его последствия.

Самостоятельная работа

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение задач и заданий в тестовой форме
3. Экономическое эссе «Анализ рынков»
4. Подготовка к понятийному диктанту

Формы контроля, оценочные средства: контрольная (аттестационная) работа, понятийный диктант, экспресс-тестирование, эссе.

Задачи по теме: «Спрос и предложение на индивидуальных рынках»

Задание 1.

Функция спроса населения на данный товар $Q_d = 7 - P$. Функция предложения $Q_s = -5 + 2P$. Постройте графики спроса и предложения данного товара. Определите цену равновесия.

Задание 2. Анализируем ситуацию на рынке помидоров.

Цена за 1 кг (руб)	Величина спроса (млн.кг. в год)	Величина предложения (млн. кг в год)
20	10	3
24	9	4
28	8	5
32	7	6
36	6	7
40	5	8

- a) Начертите кривые спроса и предложения для помидоров и найдите равновесную цену и равновесное количество.

б) Что будет иметь место - дефицит или избыток помидоров на рынке, - если цена будет равна 24 руб., цена равна 40 руб.?

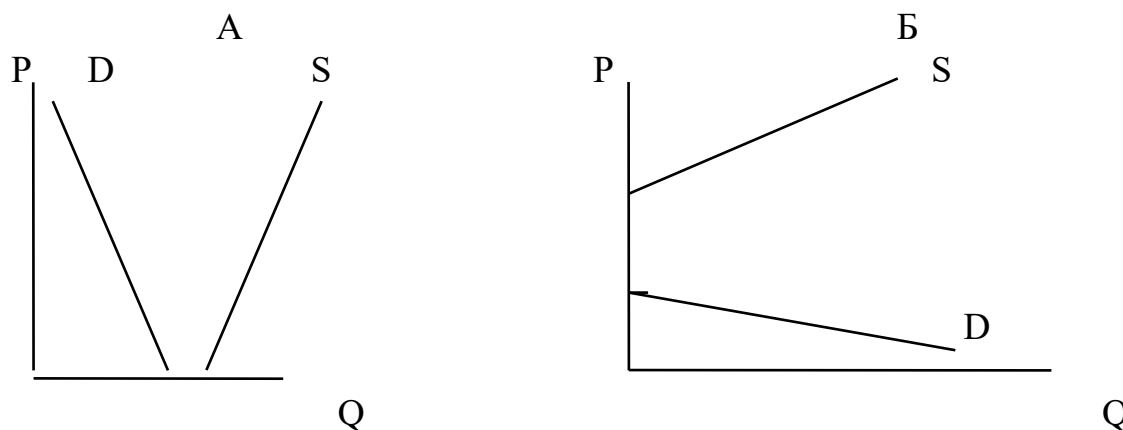
в) Почему и в каком направлении будут изменяться цены на помидоры из пункта (б) в случаях дефицита или избытка?

г) Покажите на графике, как изменяется равновесная цена и равновесное количество, если Министерство здравоохранения России предупредит, что от потребления помидоров краснеют белки глаз и на коже выступает сыпь. Объясните, почему цена не сохранится на своем первоначальном уровне.

д) Покажите на графике, как изменятся равновесная цена и равновесное количество, если правительство в порядке поддержки сельского хозяйства введет субсидию на каждый килограмм выращенных помидоров?

Задание 3. Предположим, что благодаря активной деятельности членов Общества защиты животных многие люди перестали покупать кожаные куртки. Однако продавцы, несмотря на это сумели сохранить цену кожаных курток на прежнем уровне. Используя кривые спроса и предложения и понятие рыночного равновесия, объясните, как изменилось количество продаваемых курток и почему? (отобразите решение на графике)

Задача 4. На рисунках изображены две ситуации, в которых линии спроса и предложения не имеют общих точек. Опишите возможные реальные ситуации в экономике.



Задание 5. Кривые спроса и предложения на товар А имеют линейный вид и заданы формулами: $Q_d = 50 - 6P$, $Q_s = 4P - 10$, где P измеряется в долларах, Q в тысячах единиц. Правительство ввело акциз в 1 доллар на каждую проданную единицу товара А. Определите: а) равновесную цену и равновесное количество товара до и после введения налога, б) вычислите сумму уплаченного налога, в) отобразите свое решение графически.

Экономическое эссе.

Задание относится к группе связанных между собой рынков в течение определенного «долгосрочного» периода. Предположим, что эти рынки вполне конкурентны, и что модель спроса и предложения применима к ним в полной мере. Проследите эволюцию экономических явлений для каждого из

предложенных рынков, опишите каждый рынок и проиллюстрируйте рынки графически.

Условие: в небольшом поселке Курской области большинство домов отапливаются газом или углем. В этом году к поселку был подведен газопровод, и строительные компании отдают теперь предпочтение газовому отоплению при обустройстве новых кварталов поселка. Для проведения газового отопления необходимы трубы, а для строительства угольных печей – кирпич.

Ответьте на вопросы:

1. Что произойдет на рынке газа?
2. Как изменится ситуация на рынке угля?
3. Каким образом предыдущие события отразятся на рынке труб для газопровода?
4. К каким последствиям все это приведет на рынке кирпича?

Задания в тестовой форме

(В каждом варианте только один правильный ответ.)

1. Кривая рыночного спроса показывает:

- 1) как будет снижаться потребление блага при снижении доходов покупателей;
- 2) по какой цене будет осуществляться подавляющая часть сделок;
- 3) что потребители склонны покупать больше товаров по более высоким ценам;
- 4) какое количество блага потребители желают и могут приобрести в единицу времени при различных ценах.

2. При прочих равных условиях сдвиг кривой предложения вправо приводит:

- 1) к росту равновесной цены и равновесного количества;
- 2) к снижению равновесной цены и равновесного количества;
- 3) к росту равновесной цены и снижению равновесного количества;
- 4) к снижению равновесной цены и росту равновесного количества.

3. Что случится на рынке, где существует конкуренция, если величина предложения превысит величину спроса?

- 1) потребительский спрос возрастет;
- 2) производители увеличат выпуск товаров;
- 3) рыночная цена упадет;
- 4) рыночная цена поднимется.

4. Когда увеличивается величина спроса на лес, растет и спрос на гвозди. Когда уменьшается величина спроса на лес, сокращается и спрос на гвозди.

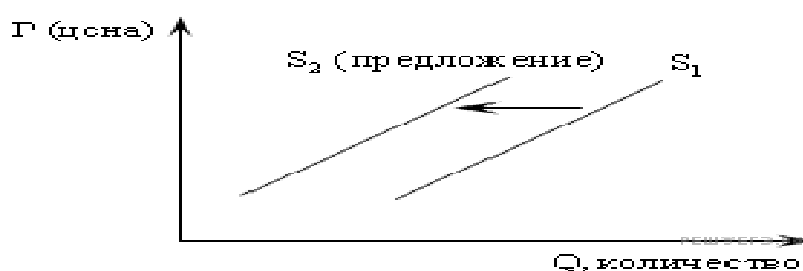
Экономисты сказали бы, что лес и гвозди:

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| 1) несопряженные товары; | 2) взаимозаменяемые товары; |
| 3) взаимодополняющие товары; | 4) эластичные товары. |

5. Увеличение спроса и предложения одновременно:

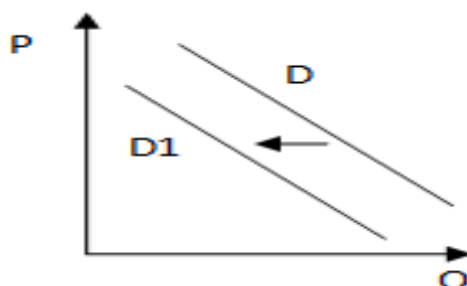
- 1) приведет к росту цены равновесия;
- 2) оставит цену равновесия без изменений;
- 3) снизит цену равновесия;
- 4) может привести к любому из вышеперечисленных последствий.

6. Из приведенного ниже списка выберите ситуацию, которая может быть отражена следующим графиком.



- 1) рост тарифов на электроэнергию;
- 2) рынок шоколада после хорошего урожая какао-бобов;
- 3) снижение налога на производителя товара;
- 4) открытие новых фирм в отрасли, производящей данный товар

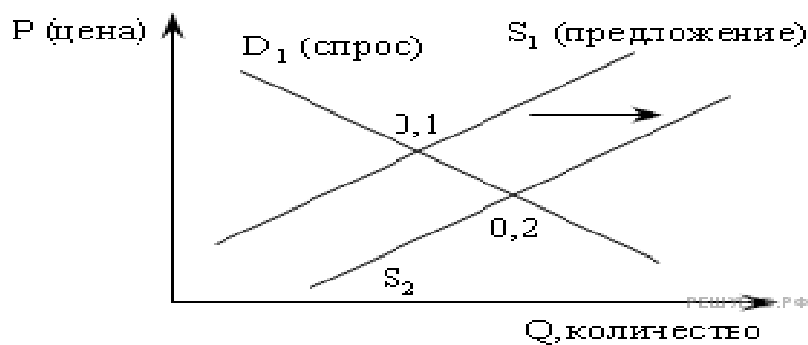
7. На рисунке отражена ситуация на рынке элитных сортов чая: линия спроса D переместилась в новое положение $D1$



Это перемещение может быть связано, прежде всего, с (со)

- 1) ростом доходов населения;
- 2) изменением погодных условий, обусловленных наступлением осени;
- 3) снижением цен на элитные сорта кофе;
- 4) существенным увеличением числа фирм-поставщиков чая

9. Из приведенного ниже списка выберите ситуацию, которая может быть отражена следующим графиком



- 1) рост равновесной цены;
- 2) снижение выручки продавца;
- 3) рост количества проданного товара;
- 4) отмена субсидии на данный товар

Тема 5. Эластичность.

Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Эластичность спроса по цене. Виды эластичности спроса. Факторы ценовой эластичности.
2. Эластичность спроса по доходу. Перекрестная эластичность.
3. Эластичность предложения. Факторы эластичности предложения.
4. Практическое применение теории эластичности в микроанализе.

Самостоятельная работа

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение задач и заданий в тестовой форме.

Формы контроля, оценочные средства: фронтальный опрос.

Задачи по теме: «Эластичность»

Задача 1. Цена товара выросла с 10 рублей до 12 рублей. Объем спроса сократился с 200000 до 180 000 единиц. Чему равен коэффициент ценовой эластичности? Что такое эластичность?

Задача 2. Допустим, что небольшая булочная выпекает батоны и продает их по свободной цене. Чем ниже будет выбрана цена, тем большее количество батонов булочная сможет продать. Зависимость цены и объема продаж известна (см. таблицу.) Рассчитайте эластичность спроса на различных интервалах, выбранных нами для анализа и определите зависимость эластичности и выручки от продажи.

Таблица 1

Расчет выручки от продажи и коэффициента ценовой эластичности спроса

Число проданных батонов	Цена, руб.	Выручка, руб.	Коэффициент эластичности
500	3 - 50		
1000	3 - 00		
1500	2 - 50		

2000	2 - 00		
2500	1 -50		

Задание 3.

Рассчитайте ценовую эластичность спроса на продукцию фирмы исходя из следующих данных об объемах продаж при разных ценах:

Объем продаж, тыс. шт.	1	2	3	4	5	6	7
Цена, руб.	100	90	80	70	60	50	40

Сколько продукции будет продавать фирма? Насколько целесообразно расширение объема продаж?

Задание 4. С повышением заработной платы потребителей со 100 до 150 тыс. руб. спрос на продукцию фирмы вырос на 15%. Какова эластичность спроса по доходам?

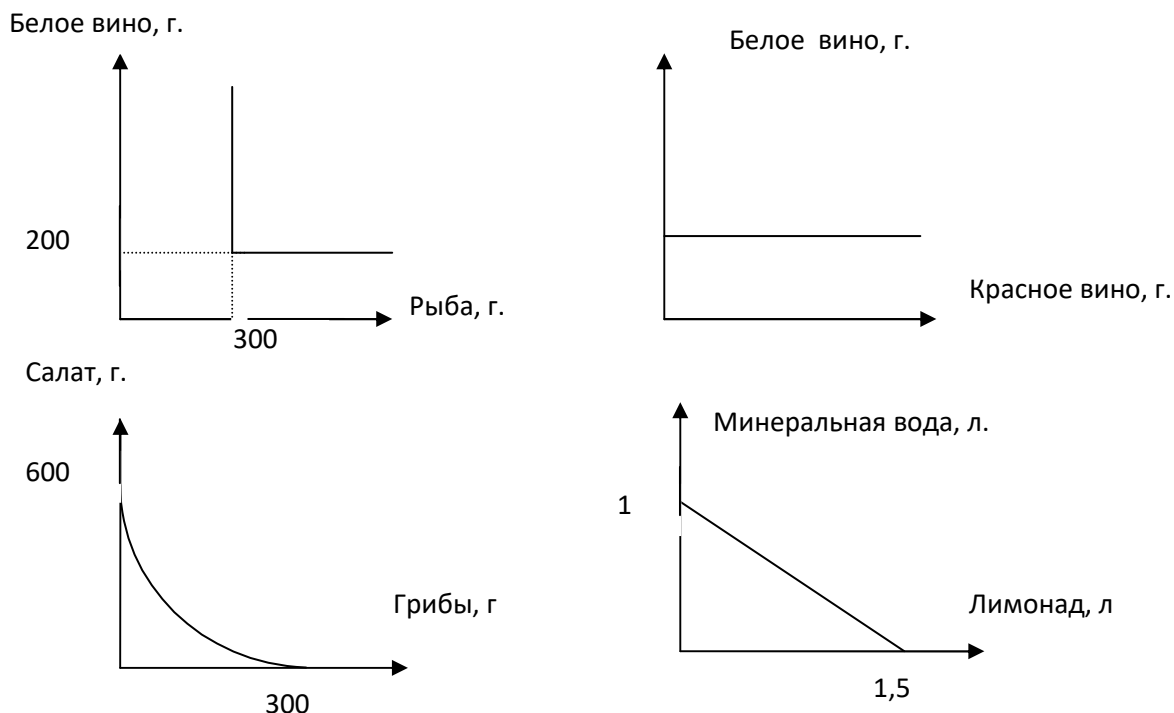
Задание 5. Цена товара X выросла со 100 до 200 руб., в результате спрос на товар Y повысился с 2000 до 2500 шт. ежедневно. Рассчитайте перекрестную эластичность спроса. Являются ли товары X и Y взаимодополняемыми или взаимозаменяемыми?

Задание 6. Если эластичность спроса по цене на видеокамеры равна - 3, то каково будет процентное изменение объема спроса на них, которое последует после десяти процентного увеличения цены?

Задания в тестовой форме

(на каждый вопрос есть только один правильный ответ)

- Коэффициент ценовой эластичности спроса равен - $\frac{1}{3}$. Это означает, что:
 - если цена товара вырастет на один процент, то величина спроса на него сократится на $\frac{1}{3}$ процента;
 - если цена товара сократится на один процент, то величина спроса на него увеличится на 3 процента;
 - если цена товара повысится на один процент, то величина спроса на него повысится на $\frac{1}{3}$ процента;
 - если цена товара снизится на один процент, то величина спроса на него уменьшится на 3 процента.
- Если однопроцентное сокращение цены на товар приводит к двухпроцентному увеличению объема спроса на него, то спрос:
 - неэластичный;
 - эластичный;
 - единичной эластичности;
 - абсолютно неэластичный;
 - абсолютно эластичный.
- Если уменьшение цены на 5% приводит к снижению объема предложения на 8%, то данное предложение:



Задание 3. Определите точку оптимального выбора потребителя. Студент еженедельно получает от родителей 40 рублей на карманные расходы (еду и развлечения). Цена продуктов - 1 руб. за единицу, цена развлечений - 1 руб. за единицу. В таблице показаны три набора безразличия двух товаров: продуктов питания и развлечений, каждый из которых представляет различный уровень полезности.

набор 1		набор 2		набор 3	
развлечения	продукты	развлечения	продукты	развлечения	продукты
2	40	10	40	12	45
8	26	14	30	16	35
17	16	20	20	21	25
29	9	30	14	33	17
40	5	43	10	44	13

Задание 4. В течение дня в университете студент расходует в буфете 20 руб. на питание, покупая пиццу и бутерброды. Предельная полезность бутербродов для него равна $20 - 3x$, где x - число бутербродов (штук). Предельная полезность пиццы равна $40 - 5y$, где y - число порций пиццы (штук). Цена 1 бутерброда - 1 руб., а цена одной порции пиццы - 5 руб. Какое количество бутербродов и порций пиццы купит студент, если он усвоил экономическую теорию и руководствуется правилом равновесия потребителя?

Задания в тестовой форме

(в каждом вопросе только один правильный ответ)

- Общая полезность товара:
 - тем выше, чем ниже цена, которую потребитель заплатил за этот товар;
 - всегда растет при потреблении дополнительных единиц этого товара;

- 3) не меняется при потреблении дополнительных единиц этого товара;
- 4) характеризует ожидаемое удовлетворение от потребления этого блага.

2. Общая полезность пирожных:

- 1) тем выше, чем больше удовольствия ожидает получить потребитель пирожных;
- 2) для конкретного потребителя всегда одинакова;
- 3) не может снижаться при потреблении дополнительных пирожных;
- 4) может быть оценена только после того, как пирожные были потреблены.

3. Третья чашка кофе приносит меньшее удовольствие, чем вторая. Это пример:

- 1) действия закона спроса;
- 2) эффект Гиффена;
- 3) уменьшения маржинальной полезности;
- 4) эффекта замены

4. Закон убывающей предельной полезности означает, что:

- 1) отношение предельных полезностей к ценам на предметы роскоши меньше, чем на товары первой необходимости;
- 2) полезность, приносимая каждой последующей единицей товара, убывает по мере увеличения количества приобретаемых товаров;
- 3) отношение предельных полезностей к ценам одинаково для всех товаров;
- 4) полезность приобретаемых товаров убывает по мере увеличения дохода потребителя.

5. Если потребитель выбирает комбинацию, представленную точкой, лежащей на плоскости, ограниченной бюджетной линией, то он:

- 1) максимизирует полезность;
- 2) желает купить больше товаров, чем позволяет его бюджет;
- 3) не полностью использует свой бюджет;
- 4) находится в положении потребительского равновесия.

6. Параллельный сдвиг линии бюджетного ограничения вправо связан с:

- 1) ростом дохода;
- 2) падением дохода;
- 3) увеличением полезности;
- 4) ростом спроса.

7. Положение и наклон кривой безразличия для отдельного потребителя объясняется:

- 1) его предпочтениями и размерами дохода;
- 2) только ценами покупаемых товаров;
- 3) предпочтениями, размерами дохода и ценами покупаемых товаров;
- 4) только его предпочтениями.

8. Предположим, что потребитель имеет доход в 8 долларов. Цена товара А равна 1долл., а цена товара В – 0,5долл. Какая из следующих комбинаций товаров находится на бюджетной линии:

- 1) 8А и 1В; 2) 7Аи1В; 3) 6Аи6В; 4) 5Аи6В.

9. Потребительское равновесие на карте безразличия - это:

- 1) любое пересечение бюджетной линии и кривой безразличия;
- 2) любая точка на самой высокой из кривых безразличия;
- 3) та точка, в которой наклон бюджетной линии равен наклону касательной к ней кривой безразличия;
- 4) любая точка, расположенная на бюджетной линии;

10. Если потребитель выбирает комбинацию, представленную точкой, лежащей внутри плоскости, ограниченной бюджетной линией, то он:

- 1) максимизирует полезность;
- 2) желает купить больше товаров, чем позволяет его бюджет;
- 3) не полностью использует свой бюджет;
- 4) находится в положении потребительского равновесия

**Понятийный диктант по «Микроэкономике»
(темы 1-5). Дать определение следующим экономическим категориям :**

1. Экономика	21. Анализ
2. Закон предложения	22. Предложение
3. Индукция	23. Экономический закон
4. Кривая производственных возможностей	24. Микроэкономика
5. Монополия	25. Олигополия
6. Собственность	26. Провалы (фиаско) рынка
7. Равновесное количество	27. Труд
8. Виды ресурсов и их цены	28. Товары-субституты
9. Собственность	29. Функция спроса
10. Экономический агент «Домашнее хозяйство»	30. Экономический агент «Государство»
11. Альтернативные (вмененные) издержки	31. Благо
12. Закон спроса	32. Спрос
13. Дедукция	33. Экономическая категория
14. Комплементарные блага	34. Макроэкономика
15. Монополия	35. Монополистическая конкуренция
16. Совершенная (чистая) конкуренция	36. Равновесная цена
17. Рынок	37. Земля
18. Товар Гиффена	38. Рыночная экономика
19. Факторы производства	39. Функция предложения
20. Экономический агент «Фирма»	40. Экономический выбор

--	--

Тема 6. Теория фирмы

Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Предпринимательство. Организационно-правовые формы предприятий (фирм).
2. Производственная функция. Издержки производства: их сущность и классификация.
3. Средние и предельные издержки и их кривые.
4. Равновесие предпринимательской фирмы на рынке в краткосрочном периоде.
5. Условия долгосрочного устойчивого равновесия предпринимательской фирмы.
6. Положительный и отрицательный эффекты роста масштабов производства.
7. Минимизация издержек производства. Выбор факторов производства.
8. Сравнительная характеристика теории потребителя и теории фирмы

Самостоятельная работа

1. Подготовка к презентации «собственной фирмы» и игре «Книжная фабрика»
2. Подготовка теоретических вопросов
3. Темы докладов: 1. Бизнес-план и его значение в деятельности фирмы. 2. Маркетинг – рыночная концепция управления фирмой. 3. Менеджмент, его сущность и функции.
4. Решение задач и заданий в тестовой форме

Формы контроля, оценочные средства: презентация фирмы, фронтальный опрос; контрольная работа; деловая игра «Книжная фабрика».

Задачи по теме «Теория фирмы»

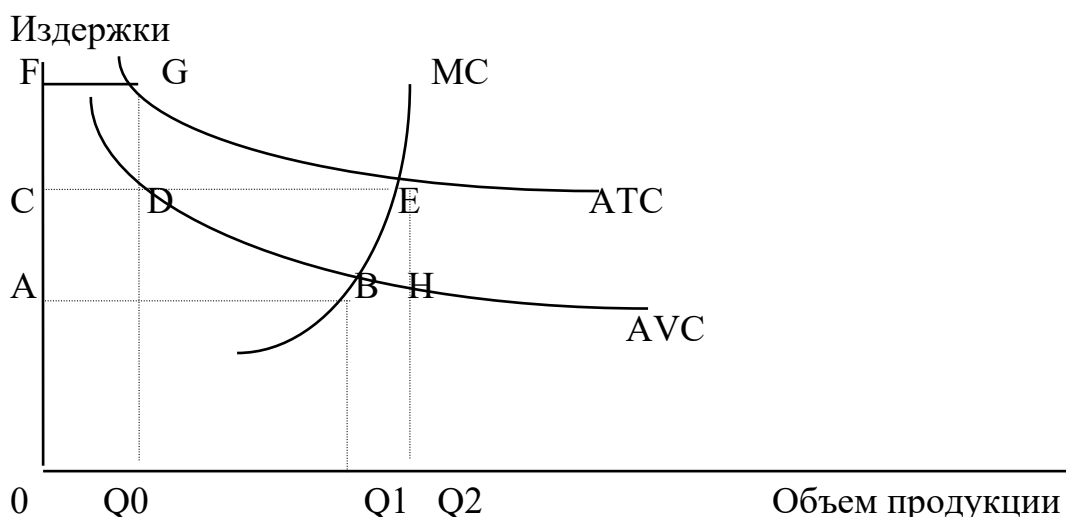
Задание 1. Мистер Х владеет небольшой фирмой по производству керамики. Он нанимает одного помощника за 12 тыс. долл. в год с оплатой в конце года, и 20 тыс. долл. в год уходит на покупку сырья и материалов с оплатой в начале года. В начале года для приобретения нового оборудования, срок эксплуатации которого составляет 8 лет, мистер Х взял в банке кредит в размере 40 тыс. долл. под 10% процентов годовых. Процент по депозитам равен 7. Мистер Х использует собственное помещение под мастерскую. Он мог бы сдавать его в аренду за 10 тыс. долл. в год с оплатой в конце года. Конкурент мистера Х предлагает ему рабочее место гончара с зарплатой 15 тыс. долл. в год с условием выплаты этой суммы в конце года. Суммарный годовой доход от продажи керамических изделий составляет 65 тыс. долл. Найдите годовую бухгалтерскую и экономическую прибыль мистера Х.

Задание 2. Используя таблицу, рассчитайте соответствующие показатели и заполните таблицу (дробные числа округляйте до целых):

Выпуск(Q)	FC	TC	VC	AFC	AVC	ATC	MC
1						840	
				250		530	
						407	
					225	350	
5				100	224		
			1400				280

Задание 3. На основании данных, представленных на рисунке, ответьте на следующие вопросы:

- Какова величина средних переменных издержек при производстве продукта в объеме Q2?
- Площади какой фигуры соответствуют общие переменные издержки при производстве продукта в объеме Q1 ?
- Какова величина средних общих издержек при производстве продукта в объеме Q0?
- Площади какой фигуры соответствуют общие издержки при производстве продукта в объеме Q2?
- Площади какой фигуры соответствуют общие постоянные издержки?

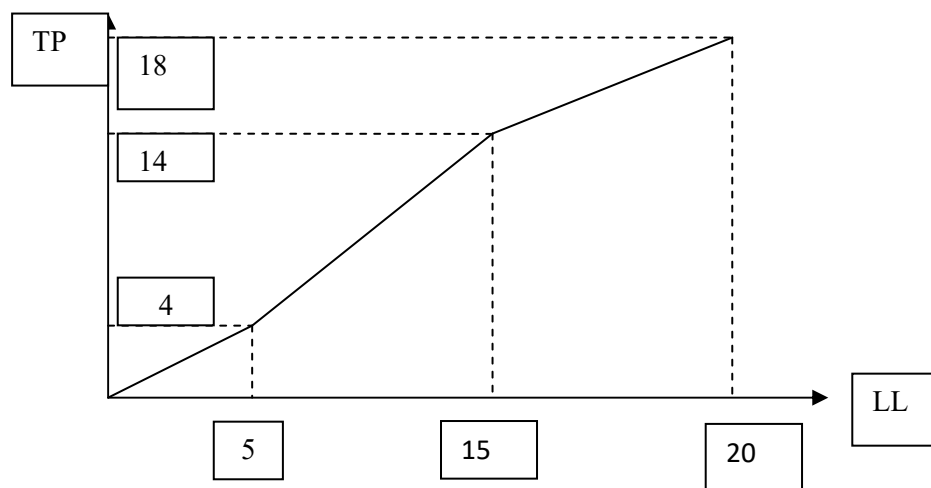


Задание 4. Издатель выпустил 10 000 книг. Себестоимость 1 книги составила 60 рублей, а доля покупных материалов и услуг составила 50% себестоимости. По какой цене издатель должен продавать книги, чтобы оставшаяся у него часть прибыли была не меньше 340 тыс. рублей, если налог на прибыль составляет 32%, НДС - 20%, а от других налогов он освобожден.

Задание 5. Функция зависимости общих издержек TC от объема выпуска фирмы Q записывается формулой $TC = 48 + 5Q + Q^2 + 0,1Q^3$. Чему равны общие средние издержки (ATC), средние переменные издержки (AVC), и предельные издержки (MC) при объеме выпуска $Q = 4$.

Задание 6. Спрос на продукцию совершенно конкурентной отрасли представлен функцией $Q_d = 60 - P$, а предложение функцией $Q_s = 2P - 15$. Функция общих издержек фирмы выражается формулой $TC = 20 - 5Q + \frac{1}{2}Q^2$. Необходимо определить: при каких ценах и объеме выпуска фирма получит максимальную прибыль?

Задание 7. Известно, что переменные издержки определяются только издержками на оплату труда, заработная плата постоянна и равна 0,2. Постоянные издержки равны 10. по фрагменту графика производственной функции постройте соответствующий фрагмент графика функции общих издержек, $TC = f(Q)$



Задания в тестовой форме

(в каждом вопросе только один правильный ответ)

1. Акционерное общество является юридическим лицом. Это означает, что оно:
 - 1) не имеет права заключать контракт от своего имени;
 - 2) не может иметь собственного имущества, обособленного от имущества своих акционеров;
 - 3) наиболее распространенная форма организации бизнеса;
 - 4) имеет право заключать контракты и обращаться в суд в качестве истца и ответчика.

2. Высшим органом управления акционерным обществом является:
 - 1) общее собрание акционеров;
 - 2) совет директоров;
 - 3) правление;
 - 4) ревизионная комиссия.

3. Неявные (внутренние) издержки представляют собой:

- | | |
|-------------------------|--|
| 1) постоянные издержки; | 2) затраты на покупку факторов производства; |
| 3) переменные издержки; | 4) затраты собственных ресурсов фирмы. |

4. Какой из видов затрат не относится к внешним(явным) издержкам?

- 1) покупная стоимость сырья и материалов;
- 2) стоимость рабочего времени предпринимателя;
- 3) арендная плата, уплачиваемая предпринимателем за использование помещения;
- 4) заработная плата нанимаемых им работников.

5. В краткосрочном периоде к переменным издержкам фирмы, скорее всего, относятся:

- 1) заработная плата основных работников;
- 2) выплата налога на имущество фирмы;
- 3) амортизационные отчисления;
- 4) плата за арендуемое оборудование.

Тема 7. Типы рыночных структур

Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Типы рыночных структур: совершенная конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия, монополия.
2. Чистая (совершенная) конкуренция и ее характеристика. Максимизация прибыли на основе сопоставления валовых показателей в условиях чистой конкуренции.
3. Монополистическая конкуренция и ее характеристика.
4. Олигополия и рыночная концентрация. Важнейшие характеристики олигополии.
5. Монополизм в экономике. Естественные монополии.
6. Социально - экономические последствия монополизма. Поведение фирмы в условиях монополии.
7. Антимонопольное (антитрестовское) законодательство и его практическое применение в российской экономике.

Самостоятельная работа

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение задач и заданий в тестовой форме
3. Эссе
4. Подготовка доклада (по выбору обучающегося): 1. Антимонопольное законодательство США. 2. Антимонопольное законодательство европейских государств. 3. Антимонопольное законодательство России: теория и практика применения.

Формы контроля, оценочные средства: фронтальный опрос; доклад

Задачи по теме: «Типы рыночных структур»

Задача 1. Информация о спросе на продукцию некоторой фирмы представлена в таблице 1.

Таблица 1.

Цена P (ден.ед.)	13	12	11	10	9	8	7	6
Объем спроса Q (шт. в день)	0	1	2	3	4	5	6	7

- Как вы считаете, данная фирма работает в условиях совершенной конкуренции или является монополистом?
- Предположим, что предельные издержки фирмы постоянны и равны 4 ден.ед.($MC=4$). Определите объем выпуска, максимизирующий прибыль фирмы.
- Средние издержки фирмы также постоянны и равны 4 ден.ед. ($AC=4$) Какой будет максимальная прибыль фирмы?

Задача 2. а) Используя данные из упражнения 1, постройте графики предельных издержек, предельной выручки и спроса.

- Сравните кривые спроса и предельной выручки с такими же кривыми для фирмы, работающей в условиях совершенной конкуренции.
- Определите, используя построенные вами графики, оптимальный объем выпуска и цену, которую следует установить монополисту для максимизации прибыли.
- Покажите на графике величину общей выручки и прибыли монополиста при выбранном им оптимальном объеме выпуска.

Задача 3. Дмитрий Алхимиков изобрел эликсир жизни и установил монополию на его производство и продажу. Предельные издержки изготовления дополнительного флакончика эликсира зависят от количества выпускаемых флакончиков следующим образом: $MC(Q) = 2Q$. Известно также, что предельная выручка зависит от количества проданных флаконов так, как описывает формула: $MR(Q) = 40 - 2Q$. И в той и другой формуле Q - количество флаконы в день. Сколько флаконов эликсира жизни должен изготавливать и продавать каждый день Дмитрий Алхимиков, чтобы получить максимальную прибыль?

Задача 4. Закрытое акционерное общество “Плитспичпром” является монополистом по производству спичек в городе Балабаново Калужской области. Оно сталкивается со следующей кривой спроса на свою продукцию:

$$P(Q) = 100 - 0,01 Q ,$$

где Q - количество коробков спичек, производимых за день;

P- цена одного спичечного коробка, измеряемая в копейках. Функция общих издержек задана следующим образом:

$$TC(Q) = 50 Q + 30\,000$$

Предполагая, что целью “Плитспичпрома” является максимизация прибыли, определите:

- а) Сколько коробков спичек в день следует производить данному акционерному обществу?
- б) Какую цену за один коробок спичек ему нужно установить?
- в) Какой будет дневная величина прибыли “Плитспичпрома”?

Экономическое эссе

Рассмотрим микроэкономическую ситуацию, сложившуюся в результате роста мировой цены на нефть. Экономистами и политиками среди прочих высказывались следующие идеи:

1. Рост и без того высоких цен на нефтепродукты определяется скорее не ценовой политикой стран добывающих нефть, а высоким уровнем различных налогов на нефтепродукты в странах потребителей.
2. В погоне за высокими прибылями страны ОПЕК держат на слишком низком уровне квоты добычи нефти. Увеличение квот добычи нефти должно привести к значительному снижению мировых цен на нефть и нефтепродукты, и в частности на бензин.
3. В Москве почти на каждом перекрестке можно заправить свою автомашину бензином АИ-92. Водители привыкают к определенным, близлежащим бензоколонкам. Конкуренция между бензоколонками велика. А рынке присутствует большое количество различных продавцов.

Не обсуждая справедливость и соответствие действительности этих замечаний, обсудите их содержательный экономический смысл, используя микроэкономические модели. Дайте ответы и соответствующие объяснения на следующие вопросы. Где возможно, дайте графическую интерпретацию.

Вопросы:

1. К какому типу рыночных структур относится рынок нефти в России?
2. К какому типу рыночных структур относится рынок бензина АИ-92 в Москве?
3. Почему рост рыночной цены на нефть должен привести к росту цены на бензин?
4. Является ли спрос на бензин эластичным?. Зависит ли ответ на данный вопрос от рассматриваемого периода времени?
5. Как отразится на рыночной цене литра бензина увеличение следующих налогов:
 - а) налога на прибыль бензоколонки;
 - б) введение акциза (на литр бензина)?

Задания в тестовой форме

(на каждый вопрос есть один правильный ответ)

1. Монополист - это предприятие, которое:

- 1) производит больше продукции лучшего качества, чем остальные;
- 2) является единственным продавцом данного товара;
- 3) больше других выпускает продукции;
- 4) является единственным покупателем данного товара;
- 5) обладает монопольной властью на рынке

2. Множество магазинов в Курске торгуют примерно одни и тем же набором мужской одежды отечественного производства и привезенной из-за границы. Это пример рынка:

- 1) монополистической конкуренции;
- 2) совершенной конкуренции;
- 3) монополии;
- 4) олигополии;
- 5) монополии

3. Какое из перечисленных ниже свойств присутствует на рынке совершенной конкуренции?

- 1) неоднородность продукции;
- 2) мобильность ресурсов;
- 3) реклама;
- 4) ценовая конкуренция.

4. На национальном рынке тяжелых вооружений один покупатель (государство) и несколько продавцов (фирм-производителей оружия). Такой рынок называется:

- 1) монополией;
- 2) монополистической конкуренцией;
- 3) монополией;
- 4) совершенной конкуренцией.

5. Предельная выручка для фирмы, обладающей монопольной властью:

- 1) превышает цену при любом объеме выпуска
- 2) ниже цены при любом объеме выпуска
- 3) равна цене при любом объеме выпуска
- 4) ниже цены при малых объемах производства
- 5) соотношение между предельной выручкой и назначаемой фирмой ценой может быть произвольным

6. Фирма-монополист в краткосрочном периоде находится в равновесии, когда:

- 1) $MC = MR$;
- 2) средние издержки меньше цены;
- 3) средние издержки больше цены;
- 4) предельные издержки больше цены

7. Отношение $(P - MC)/P$ А.Лернер предложил использовать для характеристики:

- 1) степени концентрации фирм на рынке;
- 2) монопольной власти фирмы
- 3) степени ценовой дискриминации;
- 4) высоты рыночных барьеров

8. В модели монополии предполагается, что:

- 1) продавцы и покупатели принимают цены как данные;
- 2) проникновение на рынок новых фирм не ограничено;
- 3) поведение продавцов является стратегическим;
- 4) производится уникальный продукт

9. Монополист, который стремится к максимизации прибыли, будет увеличивать производство продукции, если:

- 1) средние издержки снижаются;
- 2) затраты на рекламу растут;
- 3) предельный доход выше предельных издержек;
- 4) предельный доход равен переменным издержкам;
- 5) предельный доход ниже предельных издержек

10. Кривая спроса в условиях совершенной конкуренции совпадает с:

- 1) кривыми предельной и средней выручки;
- 2) кривой общей выручки;
- 3) кривой общих издержек;
- 4) кривой предельных издержек;
- 5) кривой средних издержек

Тема 9. Рынки факторов производства.

Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Спрос на ресурсы как производственный спрос. Особенности ценообразования на рынках факторов производства. Правило использования ресурсов.
2. Спрос и предложение на рынке труда. Особенности рынка труда.
3. Заработная плата как цена труда. Дифференциация заработной платы.
4. «Человеческий капитал» и профсоюзы. Инвестиции в «человеческий капитал»
5. Рентные отношения в рыночной экономике. Рынок земли. Дифференциальная рента.
6. Экономическая природа прибыли. Бухгалтерская и экономическая прибыль. Прибыль как превращенная форма прибавочной стоимости. Современные трактовки прибыли. Норма прибыли.
7. Сущность капитала. Виды капитала
8. Процент на капитал: сущность, динамика, ее факторы. Дисконтирование

Самостоятельная работа

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение задач и заданий в тестовой форме
3. Эссе на тему «Мой человеческий капитал» (Отчет о проделанной работе за семестр)
4. Подготовка доклада на тему (по выбору обучающегося): 1. Особенности российского рынка труда. 2. Дифференциация заработной платы в российской экономике. 3. Инвестиции в человеческий капитал. 4. Российский рынок земли, и его особенности. 5. Российский рынок капитала

Формы контроля, оценочные средства: фронтальный опрос, доклад, эссе, отчет о проделанной работе за семестр

Задачи по теме: «Рынки факторов производства»

Задача 1. Решите задачу. На рынке труда рыночный спрос на труд описывается уравнением $DL = 100 - 2w$, а рыночное предложение труда описывается уравнением $SL = 40 + 4w$, где w - дневная ставка заработной платы (в долл.). Рынок труда является совершенно конкурентным.

а) Какая ставка заработной платы установится на этом рынке? Какое количество работников будет нанято на работу?

б) Государство устанавливает минимальную ставку заработной платы на уровне 15 долл. в день. Охарактеризуйте последствия такой политики государства в качественном и количественном выражении.

в) Представьте графическое решение данной задачи.

Задача 2. Выполните упражнение “Анализируем роль профсоюзов на рынке труда”. Предположим, что следующие данные представляют величину спроса и предложения труда в конкретной отрасли.

Таблица 1.

Ставка заработной платы(долл.\час.)	Число требуемых рабочих (чел.)	Число рабочих, предлагающих свои услуги (чел.)
1	5000	1000
2	4000	2000
3	3000	3000
4	2000	4000
5	1000	5000
6	0	6000

1. Определите, используя данные таблицы, равновесную ставку заработной платы и число рабочих, предлагающих свои услуги на совершенно конкурентном рынке труда.

2. Предположим, что в результате подписания коллективного договора представителями профсоюза и предпринимателями зарплата составила 5 долл. в час.

а) Какова будет величина спроса на труд при новом уровне заработной платы?. Сколько рабочих будут предлагать услуги труда при новом уровне заработной платы? Какова будет величина безработицы?

б) Какие рабочие выиграют, а какие проиграют в результате нового, более высокого уровня заработной платы?

3. Отобразите полученные результаты графически.

Задача 3. Фирма уволила 30% работников, а оставшимся подняла зарплату на 30%. При этом выпуск (в натуральном выражении) вырос на 40%.

а) на сколько выросла производительность труда одного работника?

б) Что произошло с затратами фирмы на оплату труда (выросли, снизились, не изменились) и, если изменились, на сколько процентов? Зарплату считать одинаковой для всех работников.

Задача 4. Фирма, производящая продукт А, цена единицы которого равна 10 долл., нанимает работников на конкурентном рынке труда. Зависимость среднего месячного продукта труда (производительность труда одного работника) от числа нанимаемых работников представлена в следующей таблице

Количество работников	1	2	3	4	5	6
Производительность труда	100	95	90	85	80	75

Сколько работников наймет эта фирма, стремящаяся к максимизации своей прибыли, если месячная ставка заработной платы составляет 750 долл.?

Задача 5. Пусть спрос на услуги земли в некотором регионе описывается уравнением $Q = 200 - 4R$, где Q – количество земли, на которое предъявляется спрос (измеряется в гектарах); R – ставка арендной платы (в тыс. руб. за 1 га в год). Пусть площадь пригодных к использованию земельных угодий в данном регионе составляет 180 га. Определите цену земли, если она продается и покупается на конкурентном рынке этого фактора производства.

Задача 6. Фермер может выращивать на своем участке земли в среднем 400 т. Картофеля в год. Цена одного килограмма картофеля из года в год одна и та же - 0,2 долл. Банковский процент устойчиво держится на уровне 10%. За какую цену имеет смысл фермеру продать землю, если затраты на выращивание, сбор и реализацию картофеля оцениваются в 50 тыс. долл. в год ?

Задача 7. При оценке дачного участка земли принята гипотеза, что рента, которую она приносит, прибыльнее в 2 раза, чем банковский процент, составляющий 6%. Какова будет ориентировочная цена земли, если чистая прибыль от ее использования за год оценивается в 60 тыс. долл. ?

Задача 8. Оцените эффективность владения участком земли с дачным домиком, если ежегодная плата за землю - 500 рублей, плата за строения - 400 рублей, коммунальные платежи 500 рублей, износ автомобиля - 2000 рублей. Рыночная цена полученных с огорода продуктов – 10 000 рублей. Экономия проезда на общественном транспорте - 420 рублей. Уплата местных налогов - 700 рублей. Ежегодный ремонт дачного домика - 1500 рублей. Какие еще затраты по содержанию дачного домика следует учесть? Какие выгоды можно извлечь из садового участка? Как повысить эффективность дачного огородничества и садоводства?

Задача 9. У вас есть два варианта получения денег: вы можете получить 20 тыс. ден. ед. сегодня или 28 тыс. ден.ед. через три года. Какой вариант вы выберете

при ставке процента - 10 %?. Измените ли вы свое решение, если уровень инфляции составляет 8% в год?

Задача 10. Определите наиболее вероятный курс акции, если информации об ожидаемом спросе и предложении нет и номинал (номинальная цена) акции равна 1000 руб., размер ожидаемого через год дивиденда составит 25%, а ставка банковского процента -20%. Обоснуйте (докажите) используемую формулу.

Задача 11. Вы сегодня можете оплатить краткосрочные курсы. После окончания курсов ваша зарплата увеличится в течение двух лет на 1210 долл. в конце каждого года. Затем плодотворное действие краткосрочных курсов окончится. Какую сумму можно заплатить за обучение сегодня при стабильной ставке процента, равной 10%, а инфляция равна нулю?

Задания в тестовой форме

(в каждом вопросе только один правильный ответ).

1. Молодежная организация предложила повысить минимальную заработную плату подростков. Как это повышение (если оно будет реализовано) повлияет на оплату труда и занятость подростков?

- 1) возрастут и зарплата и занятость подростков;
- 2) зарплата возрастет, а занятость сократится;
- 3) зарплата сократится, а занятость возрастет;
- 4) зарплата вырастет, а занятость останется на том же уровне.

2. В рыночной экономике высокая заработная плата в основном зависит от...

- 1) узаконенного минимума зарплаты;
- 2) действий правительства;
- 3) высокой производительности труда;
- 4) социальной ответственности руководителей бизнеса.

3. При прочих равных условиях сдвиг вниз - влево кривой спроса на труд может быть связан с:

- а) понижением спроса на продукт труда;
- б) ростом цен на ресурс-заменитель;
- в) увеличением спроса на продукт труда;
- г) нет правильного ответа

4. Если Ваша заработная плата возрастет на 50%, а цены на покупаемые Вами товары увеличиваются на 55%, то Ваша...

- 1) реальная заработная плата выросла;
- 2) номинальная заработная плата снизилась;
- 3) реальная заработная плата снизилась;
- 4) это не отразилось на Вашей заработной плате.

5. То обстоятельство, что музыканты многих рок - групп зарабатывают намного больше выдающихся музыкантов современности можно объяснить:

- 1) большей посещаемостью рок - концертов;
- 2) тем, что рок - музыканты выступают в больших залах;
- 3) более высокой ценой на билеты на рок - концерты;
- 4) более высокой технической оснащенностью рок - музыкантов.

Кривая предложения труда для отдельной отрасли:

- 1) имеет отрицательный наклон;
- 2) имеет положительный наклон
- 3) абсолютно эластична;
- 4) совершенно неэластична
- 5) может иметь как положительный, так и отрицательный наклон на различных участках

6. Единый профсоюз горняков является на рынке труда шахтеров примером:

- 1) совершенного конкурента;
- 2) монополистического конкурента;
- 3) монополии;
- 4) олигополии.

7. Почему наемные рабочие получают заработную плату, а предприниматели получают предпринимательский доход?

- 1) для предпринимателей доход зарабатывают другие люди;
- 2) такие большие доходы заработной платой не назовешь;
- 3) предприниматели – собственники особого ресурса;
- 4) предприниматели присваивают разницу между ценой и себестоимостью, включающей и заработную плату наемных рабочих.

8. Спрос на капитал на рынке факторов производства – это:

- 1) спрос на деньги;
- 2) спрос на машины и оборудование;
- 3) спрос на акции и облигации;
- 4) спрос на ссудный капитал;
- 5) все, перечисленные выше.

9. Изменение спроса фирмы на капитал может произойти под воздействием:

- 1) изменения спроса на продукцию фирмы;
- 2) изменения цены и количества предлагаемых ресурсов заменителей;
- 3) изменения в технологии производства, влияющего на предельный продукт капитала;
- 4) все, перечисленное выше.

10. 500 ден.ед. размещены в сберегательный вклад под 5% годовых. В конце второго года доход по вкладу составит:

- 1) 100 ден.ед.
- 2) 51,25 ден. ед.
- 3) 25 ден. ед.
- 4) 250 ден.ед.
- 5) иной ответ

11. Вид расхода, получаемого собственником такого фактора производства, как земля, называется:

- 1) дивидендом;
- 2) рентой;
- 3) прибылью;
- 4) процентом

12. Владельцы акций корпорации «General Motors» получают доход от владения акциями в виде:

**Бально-рейтинговая оценка знаний студентов по курсу
«Экономическая теория». Раздел «Микроэкономика»**

№	Тип задания	Максимальное количество баллов	Примечание
1	Контрольная работа по теме «Общие проблемы развития общества»	5	Тест – 2 балла Задача – 3 балла
2	Победа в игре «Как заработать на жизнь»	5	6 призовых мест
3	Контрольная (аттестационная) работа по теме «Спрос и предложение на индивидуальных рынках»	10	Тест - 2 балла Задача – 2 балла Анализ рынков – 3 балла Понятийный диктант– 3 балла
4	Победа в игре «Книжная фабрика»	5	Каждому члену команды
5	Контрольная работа по теме «Теория фирмы»	5	Тесты – 2 балла Задача – 3 балла
6	Устные ответы на семинарских занятиях	10	Не менее двух раз в семестр
7	Реферат (с докладом на семинарском занятии)	5	Не более 5 страниц.
8	Самостоятельная работа (Все задачи + эссе)	15	За решение домашних задач и написания эссе
9	Конспекты лекций	5	Наличие всех тем курса
	Итого до зачета	65	Составляется рейтинг учащихся по группам.
10	Зачет	35	Два теоретических вопроса по 10 баллов. Задача – 15 баллов
	Итого	100	

Критерии перевода баллов в стандартные оценки

1. Итоговый контроль - Зачет

Зачет «автомат» - 80 баллов и выше (либо 5 первых мест).

Примечание: количество устных ответов не лимитировано только двумя ответами (можно активнее работать на семинарах и зарабатывать баллы).

Темы и содержание практических занятий

Раздел «Макроэкономика»

Тема 1. Макроэкономика как наука

Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Предмет макроэкономики. Основные макроэкономические проблемы. Важность изучения макроэкономики.
2. Отличие макроэкономики от микроэкономики. Агрегирование и совокупные экономические величины. Макроэкономические агенты и макроэкономические рынки.
3. Макроэкономические взаимосвязи. Кругооборот продуктов, расходов и доходов.
4. Методы макроэкономического анализа. Моделирование. Макроэкономические модели и их показатели.

Самостоятельная работа

1. Обзор литературы и Интернет-источников по курсу «Экономическая теория», раздел «Макроэкономика».
2. Подготовка теоретических вопросов
3. Анализ модели кругооборота расходов и доходов в открытой экономике
4. Эссе «Современные экономические проблемы российской экономики».

Формы контроля, оценочные средства: фронтальный опрос, выступление по теме эссе.

Задания в тестовой форме

(в каждом вопросе только один правильный ответ)

1. В отличие от микроэкономики макроэкономика:
 - 1) изучает поведение домашних хозяйств;
 - 2) не использует умозрительных гипотез;
 - 3) оперирует преимущественно агрегированными понятиями;
 - 4) использует понятия экономического равновесия;
 - 5) изучает поведение фирм

2. Какие сектора выделяют в макроэкономике:

1) заграница;	2) сектор домашних хозяйств;
3) предпринимательский сектор;	4) государство
5) заграница, сектор домашних хозяйств, предпринимательский сектор и государство	

3. Все следующее относится к макроэкономическим проблемам, за исключением:

1) спад;	2) инфляция;	3) безработица;
4) ценовая дискриминация	5) экономический рост	

Тема 2. Основные макроэкономические показатели. Система национальных счетов.

Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Система национальных счетов и история ее создания
2. Валовой внутренний продукт. Способы измерения ВВП
3. Соотношение показателей в системе национальных счетов.
4. Номинальный и реальный ВВП. Индексы цен.

Самостоятельная работа

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Темы докладов: 1. Основные макроэкономические показатели России за текущий год. 2. Макроэкономические показатели г. Курска. 3. Макроэкономические показатели развития Курской области. 4. Индекс развития человеческого потенциала: методика расчета и практика применения
3. Решение задач и заданий в тестовой форме

Формы контроля, оценочные средства: фронтальный опрос, доклад, контрольная работа

Задачи по теме: «Основные макроэкономические показатели. Система национальных счетов»

Задача 1. Фермер выращивает пшеницу и продает ее мельнику за 1 рубль; мельник делает из зерна муку и продает ее пекарю за 3 рубля; из этой муки пекарь выпекает хлеб и продает его за 6 рублей инженеру, который этот хлеб съедает. Какой будет добавленная стоимость на каждом этапе приготовления хлеба? На какую величину изменится ВВП?

Задача 2. Определите ВВП и НДС, а также размер амортизационных отчислений по следующим данным (в млрд.руб.)

Зарплата	350
Закупки правительства	50
Импорт	30
Косвенные налоги на бизнес	130
Рентные платежи	71
Экспорт	40
Личные потребительские расходы	600
Валовые внутренние инвестиции	50
Прибыль	80
Процент	45

Какую методику расчета Вы использовали?

Задача 3. В таблице представлены данные, характеризующие величину номинального ВВП за три года (млрд. руб.)

Год	Номинальный ВВП	Индекс уровня Цен (в %)	Реальный ВВП
1	204	100	
2	186	130	
3	150	180	

а) Какой год является базовым? б) Как изменился уровень цен в период с 1-го по 2-й год ? в) Как изменился уровень цен в период со 2-го по 3-й год ? г) Рассчитайте реальный ВВП для каждого года.

Задача 4. Предположим, что в экономике производятся и потребляются 3 блага. В таблице представлены количество и цена (за единицу) каждого из них за 2 периода. Рассчитайте индекс- дефлятор ВВП для 2-го года. (1-й год - базисный).

Годы	1-й	1-й	2-й	2-й
Благо	Цена	Количество	Цена	Количество
Книги	10	10	15	8
Джинсы	27	6	34	7
Телевизоры	655	3	1425	5

Задача 5. Валовой национальный продукт Эколандии составил в 2013 г. 500 млрд. долл.. Можно ли определить ВВП за 2014 г. в неизменных ценах, на основании которых рассчитывался ВВП 2013 г. по следующим данным:- инфляция в 2014 г. составила 18%;- выросли в неизменных ценах (млрд.долл.) 2014 г.: а) частные инвестиции - на 10; б) доходы корпораций - на 11; в) расходы правительства - на 25, г) налоги - на 20, д) расходы граждан - на 8; - экспорт упал на 5%, импорт сократился на 5%, доля чистого экспорта в ВВП составила в 2004 г. 10%, ставка процента Центрального Банка увеличилась в 1,2 раза.

Задания в тестовой форме

(В каждом варианте только один правильный ответ)

1. Личный доход - это:

- 1) стоимость произведенных за год товаров и услуг;
- 2) доход, полученный домохозяйствами в течение данного года;
- 3) весь доход, предназначенный для личных расходов, после уплаты налогов;
- 4) сумма сбережений из частных источников, находящихся в данной стране;
- 5) нет верного ответа

2.Что из перечисленного включается в состав ВВП?

- 1) услуги домашней хозяйки;
- 2) покупка у соседей подержанного автомобиля;
- 3) покупка новых акций у брокера;
- 4) стоимость нового учебника в магазине.

3. Если из национального дохода вычесть налоги на прибыль корпораций, нераспределенную прибыль и взносы на социальное страхование, а затем приплюсовать чистые трансфертные платежи, то полученная сумма - это:

- 1) личный доход; 2) амортизация; 3) ВВП; 4) ЧНП; 5) НД

4. Располагаемый доход - это:

- 1) личный доход минус индивидуальные налоги и неналоговые платежи;
2) сумма, включающая зарплату, жалованье, ренту и доход в форме процента на капитал;
3) зарплата и жалованье, доход в форме процента на капитал минус налог на личный доход;
4) все перечисленное в пунктах а), б), в).

5. Трансфертные платежи - это:

- 1) выплаты домашним хозяйствам, не обусловленные предоставлением с их стороны товаров и услуг;
2) только выплаты правительством отдельным индивидуумам;
3) компонент дохода, который не включается в национальный доход;
4) все предыдущие ответы неверны.

6. Валовые частные инвестиции учитываются при расчете:

- 1) ВВП по методу потока доходов. 2) ВВП по методу потока расходов.
3) ЧНП по методу потока расходов. 4) Располагаемого дохода.

7. Если объем номинального ВВП и уровень цен повысились, то:

- 1) реальный ВВП не изменился;
2) реальный ВВП увеличился, но в меньшей степени, чем цены;
3) эта информация не позволяет определить динамику реального ВВП;
4) все предыдущие ответы неверны.

8. Зарплата учитывается при расчете:

- 1) ВВП по методу потока доходов; 2) ВВП по методу потока расходов;
3) чистого экспорта; 4) чистых субсидий государственным предприятиям.

9. В стране А производятся только два товара: чай и кофе. Производство и цены за два года составили :

	1-й год		2-й год	
	чай	кофе	чай	кофе
Количество	800	1200	1000	1500
Цена	9	4	6	10

Подсчитать дефлятор ВВП 2-й год (в%), приняв за базовый 1-й год.

- 1) 140 2) 240 3) 40 4) 25

10. С января по июнь инфляция составила 6%. Реальный ВВП за этот же год упал на 10%. Как изменился номинальный ВВП за этот год?

- 1) увеличился на 4,6%
- 2) уменьшился на 4,6%
- 3) увеличился на 4 %
- 4) уменьшился на 4 %

11. Повторный счет при определении ВВП возникает при сложении:

- 1) прироста запасов в мукомольной и в пекарной промышленности;
- 2) производства железной руды и чугуна;
- 3) добавленной стоимости, созданной в пекарной промышленности и в ее торговой сети;
- 4) общего объема купленных потребительских товаров и средств производства.

12. Какие из перечисленных агрегатных величин не используются при определении объема национального дохода?

- 1) прибыль корпорации;
- 2) государственные трансфертные платежи;
- 3) рентный доход;
- 4) зарплата и жалованье.

13. Национальный доход - это:

- 1) инвестиции минус сбережения;
- 2) стоимость предметов длительного пользования и услуг;
- 3) личный доход плюс индивидуальные налоги минус чистые субсидии государственным фирмам;
- 4) рента, зарплата, процент на капитал, доходы от собственности и прибыль корпораций.

14. Предположим, что ВВП увеличился с 500 млрд. долл. до 600 млрд. долл., а дефлятор ВВП со 125 до 150. При таких условиях величина реального ВВП:

- 1) не изменится;
- 2) увеличится;
- 3) уменьшится;
- 4) не может быть рассчитана на основе имеющихся данных

15. Для определения вклада государственного сектора в производство ВВП необходимо:

- 1) рассчитать объем государственных расходов на покупку товаров и услуг;
- 2) определить сумму затрат государства на товары, которые относятся к категории услуг;
- 3) учесть государственные расходы, связанные с покупкой только конечного продукта;
- 4) учесть расходы государства только на потребительские товары.

16. Если объем реального ВВП снизился на 6%, а численность населения в том же году сократилась на 3%, то реальный ВВП на душу населения:

- 1) увеличился;
- 2) снизился;
- 3) реальный ВВП увеличился, а номинальный снизился;
- 4) номинальный ВВП не изменился.

Тема 3. Макроэкономическое равновесие. Модель AD-AS. Кейнсианская модель совокупного спроса.

Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Совокупный спрос и его компоненты. Величина совокупного спроса. Факторы, воздействующие на совокупный спрос.
2. Совокупное предложение. Факторы, влияющие на совокупное предложение.
3. Классический и кейнсианский подходы к анализу совокупного предложения. Кривая совокупного предложения в краткосрочном и долгосрочном периоде.
4. Макроэкономическое равновесие совокупного спроса и совокупного предложения.
5. Кейнсианская теория совокупного спроса. Функция потребления.
6. Равновесие в кейнсианской модели («Кейнсианский крест»). Эффект мультипликатора.

Самостоятельная работа

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение заданий в тестовой форме
3. Темы докладов: 1. Развитие макроэкономических теорий классического направления. 2. Развитие экономических теорий кейнсианского направления. 3. Политические дискуссии о проблемах российской экономики как проявление теоретических разногласий макроэкономических школ.

Формы контроля, оценочные средства: фронтальный опрос, доклад, контрольная работа

Задания в тестовой форме

(в каждом вопросе только один правильный ответ)

1. Кривая совокупного предложения выражает отношение между:
 - 1) уровнем цен и потребляемым объемом ВВП в реальном выражении;
 - 2) уровнем цен и произведенными объемами ВВП в реальном выражении;
 - 3) уровнем цен, по которым производители желают продавать, а покупатели - покупать товары;
 - 4) потребленным и произведенным объемом ВВП в реальном выражении;
 - 5) все предыдущие ответы неверны.
2. Кривая совокупного спроса выражает отношение между:
 - 1) уровнем цен и совокупными расходами на покупку товаров и услуг,
 - 2) уровнем цен и произведенным ВВП в реальном выражении;
 - 3) уровнем цен, который признают покупатели, и уровнем цен, который удовлетворяет продавцов;

- 4) объемами произведенного и потребленного ВВП в реальном выражении;
- 5) все предыдущие ответы неверны.

3. В краткосрочном периоде увеличение потребительского и инвестиционного спроса за счет развития и повышения стабильности банковской системы позволяет ...

- 1) увеличить объем национального производства;
- 2) снизить объем национального производства;
- 3) повысить общий уровень цен
- 4) снизить общий уровень цен

4. Предельная склонность к сбережению составляет 0,2. Величина мультипликатора автономных расходов составит ...

- 1) 0,5; 2) 1,25; 3) 20; 4) 10; 5) 5

5. Инвестиции, осуществляемые с целью восстановления изношенного капитала, называют

- 1) инвестициями в модернизацию (реновацию)
- 2) портфельными инвестициями
- 3) индуцированными инвестициями
- 4) инвестициями в жилищное строительство

6. Согласно кейнсианской теории:

- 1) рыночный механизм гарантирует равновесное состояние экономики;
- 2) при постоянных ценах нет уверенности, что рыночный механизм обеспечит равновесие дохода и производства в условиях полной занятости;
- 3) совокупный спрос должен регулироваться, чтобы экономика достигла желаемого уровня равновесия дохода и производства;
- 4) все предыдущие ответы верны;
- 5) верны только ответы 2) и 3)

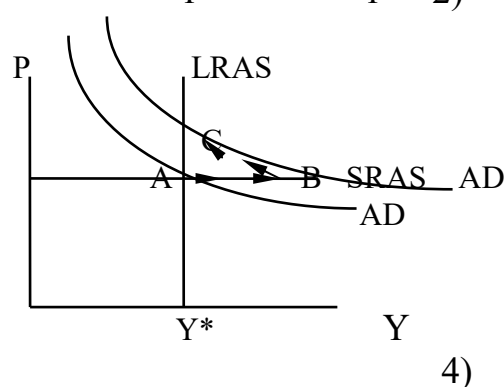
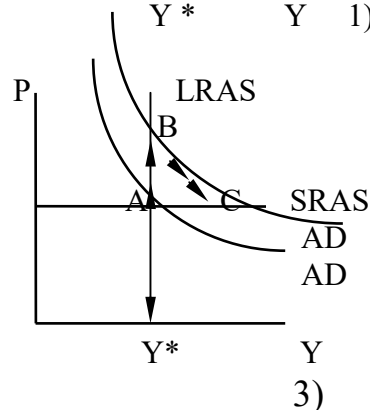
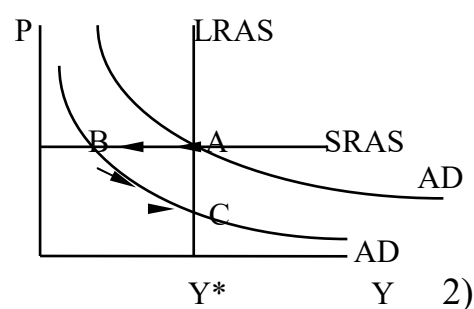
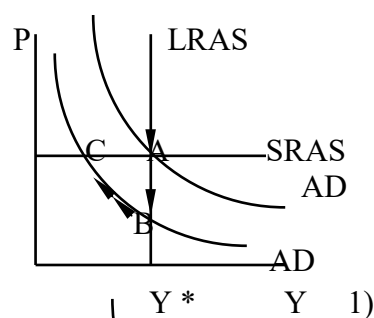
7. Если налоги на предпринимательство растут, то:

- 1) совокупный спрос сокращается, а объем совокупного предложения не меняется;
- 2) совокупное предложение сокращается, а объем совокупного спроса не меняется;
- 3) сокращается совокупный спрос и совокупное предложение;
- 4) растут совокупный спрос и совокупное предложение;
- 5) все предыдущие ответы верны.

8. Если величина потребительских расходов составляет 9000, тогда как располагаемый доход равен 10000, то предельная склонность к потреблению равна:

- 1) 0,1 ; 2) 0,9 ; 3) 9,0; 4) $10 \setminus 9$; 5) является неопределенной величиной

9. Экономика находится первоначально в состоянии долгосрочного экономического равновесия в точке А на пересечении долгосрочной (LRAS) и краткосрочной кривой совокупного предложения и кривой совокупного спроса (AD). Шок спроса, вызванный резким увеличением скорости обращения денег в экономике сдвигает кривую AD. Какой из приведенных графиков иллюстрирует реакцию экономики на этот шок в краткосрочном (точка В) и долгосрочном (точка С) периодах?



10. Если государство ужесточает требования к сохранению окружающей Среды, это вызывает:

- 1) рост издержек производства на единицу продукции и смещение кривой совокупного предложения вправо;
- 2) рост издержек производства на единицу продукции и смещение кривой совокупного предложения влево;
- 3) рост издержек производства на единицу продукции и смещение кривой совокупного спроса влево;
- 4) падение издержек производства на единицу продукции и смещение кривой совокупного спроса влево;
- 5) падение издержек производства на единицу продукции и смещение кривой совокупного спроса вправо.

11. Направление в макроэкономике, появившееся после кризиса 1929 года, утверждающее о необходимости вмешательства государства в регулирование совокупного спроса, называется:

- 1) институционализм;
- 2) монетаризм
- 3) неоклассическое направление;
- 4) кейнсианское направление
- 5) направление, основанное на теории рациональных ожиданий

Тема 4. Экономический цикл

Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Экономический цикл и его фазы. Характеристика фаз цикла.
2. Виды и причины экономического цикла.

Самостоятельная работа

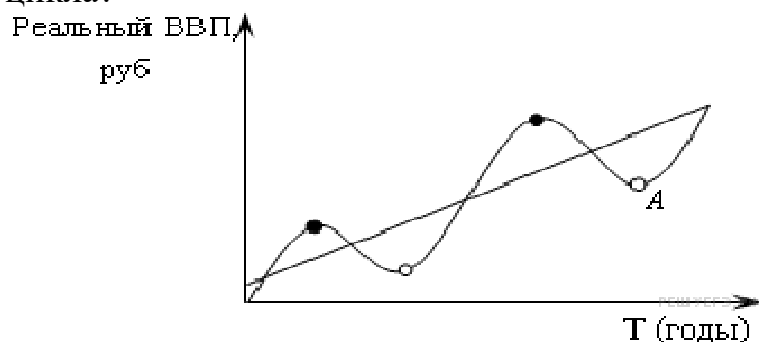
1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение заданий в тестовой форме
3. Темы докладов: 1. Истоки и развитие экономического кризиса в России (2000-2010 гг.). 2. Циклы Китчина. 3. Циклы Жуглара. 4. Циклы С. Кузнецца. 5. Теория циклов Н.Кондратьева. 6. Циклы Форестера. 7. Циклы Тоффлера
4. Эссе на тему: «Особенности влияния современного кризиса на жизнь россиян»

Формы контроля, оценочные средства: фронтальный опрос, доклад.

Задания в тестовой форме

(в каждом вопросе только один правильный ответ)

1. Какой ситуации соответствует положение точки А на графике экономического цикла?



- | | |
|-----------------------------|---------------------------------------|
| 1) низкая безработица; | 2) открытие новых предприятий; |
| 3) банкротство предприятий; | 4) эффективное использование ресурсов |

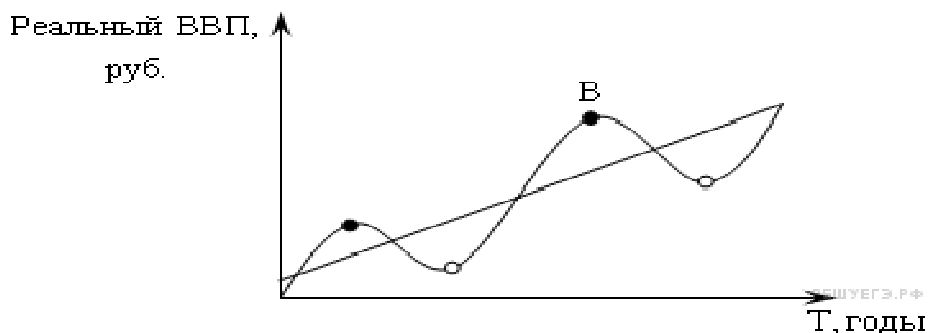
2. Фазы промышленного цикла:

- 1) бум, подъем, оживление и рост экономики;
- 2) депрессия, спад, падение деловой активности;
- 3) кризис, депрессия, оживление, подъем;
- 4) подъем, кризис, оживление, спад;
- 5) нет верного ответа

3. Циклический характер развития экономики проявляется:

- 1) в колебаниях экономической конъюнктуры, имеющих периодический характер;
- 2) в периодических спадах деловой активности;
- 3) в падении процентной ставки;
- 4) верные ответы 1) и 3)

4. Какой ситуации соответствует положение точки *B* на графике экономического цикла:



- | | |
|-------------------------|----------------------------|
| 1) высокая инфляция; | 2) высокая безработица; |
| 3) падение курса акций; | 4) банкротство предприятий |

5. Цикличность экономического развития выражает:

- 1) характер государственного регулирования национальной экономики;
- 2) движение экономической системы в рамках перехода от депрессии к оживлению и обратно;
- 3) периодичность повторяющихся нарушений макроэкономического равновесия;
- 4) последовательность смены фаз цикла;
- 5) верные ответы 2) и 3)

6. Показатели, которые могут быть использованы для характеристики экономического цикла:

- 1) объем производства, продаж и товарных запасов;
- 2) объем издержек общественного производства;
- 3) курс ценных бумаг, ставки процента;
- 4) дефицит бюджета.
- 5) верные ответы 1) и 2)

7. Основоположник теории «длинных циклов экономической конъюнктуры»:

- | | | |
|----------------|---------------------|-----------------|
| 1) К. Маркс; | 2) Н.Д. Кондратьев; | 3) А. Курно; |
| 4) Д. Рикардо; | 5) А. Маршалл | 6) Дж. М. Кейнс |

8. Циклический характер экономического развития характерен для:

- | | |
|--------------------------------|----------------------------|
| 1) рыночной экономики; | 2) традиционной экономики; |
| 3) централизованной экономики; | 4) смешанной экономики |
| 5) все ответы неверны | 6) верны 1) и 4) |

Тема 5. Безработица.

Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Понятие безработицы. Уровень безработицы.
2. Виды безработицы. Естественный уровень безработицы.
3. Последствия безработицы: неэкономические и экономические. Закон Оукена.
4. Государственная политика по борьбе с безработицей.

Самостоятельная работа

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение задач и заданий в тестовой форме
3. Темы докладов: 1. Информационные источники статистики безработицы. 2. Статистический анализ безработицы в России. 3. Проблемы безработицы и занятости в России. 4. Безработица в Курской области. 5. Причины молодежной безработицы.

Формы контроля, оценочные средства: фронтальный опрос, доклад.

Задачи по теме «Безработица»

Задача 1. Определите статус лиц, перечисленных ниже, с точки зрения их соотношения к занятости и рабочей силе, если они классифицируются следующим образом: занятые (З); безработные (Б); не включаемые в состав рабочей силы (Н)

- а) Работник, уволенный по собственному желанию.
- б) Работник, переведенный на режим работы неполного рабочего дня.
- в) Учитель, который по состоянию здоровья больше не может работать.
- г) Уволенный рабочий, который в течение длительного периода времени не мог найти работу и поэтому прекратил ее поиски.
- д) Студент, который учится на дневном отделении учебного заведения.
- е) Автомеханик, который учится на вечернем отделении учебного заведения.

Задача 2. В таблице представлены данные о трудовых ресурсах и занятости в первом и пятом году рассматриваемого периода (в тыс. чел.).

	Первый год	Пятый год
Рабочая сила	84 889	95 453
Занятые	80 796	87 524
Безработные		
Уровень занятости (%)		

- а) Рассчитайте безработных и уровень безработицы в первом и пятом году рассматриваемого периода.
- б) Как объяснить одновременный рост занятости и безработицы?

в) Можно ли утверждать, что в пятом году рассматриваемого периода существовала полная занятость?

Задача 3. В таблице приведены данные, характеризующие объемы фактического и потенциального ВВП (млрд. дол.). В 2014 году экономика развивалась в условиях полной занятости при уровне безработицы 6%

Год	Потенциальный ВВП	Фактический ВВП
2012	3000	3000
2013	3800	3705
2014	4125	3712,5

а) Рассчитайте по данным, относящимся к 2013 году:

- разницу между фактическим и потенциальным объемом ВВП (в абсолютном и в % выражении);

- используя закон Оукена, определите уровень безработицы в 2013 году.

б) Рассчитайте по данным, относящимся к 2014 году:

- разницу между фактическим и потенциальным объемом ВВП (в абсолютном и в процентном выражении)

- используя закон Оукена, определите уровень безработицы в 2014 году.

Задания в тестовой форме

(в каждом вопросе только один правильный ответ)

1. Представим, что имеется 2300 занятых людей в экономике и 200 безработных. Предположим далее, что 23% из числа безработных находят работу в течение месяца и 2 % лишаются своей работы. Устойчивый уровень безработицы при этом будет равен:

- 1) 8%; 2) 4%; 3) 5%; 4) 4,5%; 5) 8,7%

2. Все следующее является причиной фрикционной безработицы, кроме:

- 1) в экономике наблюдается сокращение спроса
- 2) отдельные предприятия закрываются в виду неэкономичности
- 3) работник желает поменять профессию;
- 4) девушка получила высокооплачиваемую работу;
- 5) молодой человек впервые ищет работу.

3. Какой вид безработицы будет вызван следующей причиной спада занятости: Рост использования компьютеров в торговых организациях ведет к рационализации конторского труда.

- 1) структурная; 2) сезонная; 3) конъюнктурная;
4) секторальная; 5) фрикционная (текущая); 6) циклическая

4. Естественный уровень безработицы определяется:

- 1) законодательными актами государства;
- 2) суммой структурной и циклической безработицы.
- 3) суммой фрикционной и структурной безработицы.
- 4) отсутствием безработных в экономике.
- 5) регулированием фирмами уровня зарплаты.

5. При достижении полной занятости:

- 1) каждый трудоспособный может найти работу по устраивающей его ставке зарплаты;
- 2) может существовать естественная безработица;
- 3) может существовать конъюнктурная безработица;
- 4) может существовать циклическая безработица;
- 5) предложение труда не увеличивается даже при повышении реальной ставки зарплаты

6. В коротком периоде при повышении уровня цен занятость возрастет, если:

- 1) рост номинальной зарплаты отстает от роста уровня цен;
- 2) повышается реальная ставка зарплаты;
- 3) рост реальной ставки зарплаты отстает от роста средней производительности труда;
- 4) рабочие не подвержены денежным иллюзиям
- 5) отсутствует конкуренция на рынке труда

7. Экономика описывается следующими данными: естественный уровень безработицы равен 6%, фактический уровень безработицы равен 7,33%. Коэффициент чувствительности ВВП к динамике циклической безработицы равен 3. Какова величина относительного отставания фактического ВВП от потенциального?

- 1) 3%; 2) 4%; 3) 5% ; 4) 6%; 5) 7%

8 . "Отчаявшиеся" работники, которые хотели бы работать, но прекратили поиск рабочего места:

- 1) учитываются в величине фрикционной безработицы;
- 2) учитываются в величине безработицы ожидания;
- 3) более не учитываются в составе рабочей силы;
- 4) получают пособие в соответствии с законодательством о минимальной заработной плате;
- 5) учитываются в величине структурной безработицы

9. Естественный уровень безработицы равен 6%, фактический равен 18%.

Определите циклическую безработицу:

- 1) 12%; 2) 13%; 3) 12%.; 4) 3%; 5) 24%.

Тема 6. Инфляция.

Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Понятие инфляции. Измерение инфляции. Виды инфляции.
2. Причины инфляции. Инфляция спроса и инфляция издержек.
Инфляционная спираль.
3. Последствия и издержки инфляции.
4. Взаимосвязь инфляции и безработицы. Кривая Филлипса.

Самостоятельная работа

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение задач и заданий в тестовой форме
3. Темы докладов: 1. Статистика инфляции в России за предыдущий год. 2. Инфляционные ожидания россиян.

Формы контроля, оценочные средства: фронтальный опрос, доклад.

Задачи по теме «Инфляция»

Задача 1. В стране А потребляется только 3 вида товаров, указанных в таблице. Используя данные, приведенные в таблице, рассчитайте индекс потребительских цен для страны А.

	Потребление в 1-й период	Цена в 1-й период	Потребление во второй период	Цена во 2-й период
Хлеб	150	2	200	1
Автомобили	50	10	25	10
Скульптуры	4	100	4	200

Задача 2. Пусть в некоторой стране общий уровень цен за определенный период времени характеризуется следующими данными

Год	Индекс потребительских цен (2000 = 100%)
2000(базисный)	100
2011	246
2012	273
2013	290
2014	298

Для всех статистических периодов (2011, 2012, 2013, 2014 годы) при расчете ИПЦ за базовый принимается 2000 год.

а) Что показывают приведенные во втором столбце таблицы индексы потребительских цен? б) Рассчитайте темпы инфляции в этой гипотетической стране в 2011, 2013 и 2014 годах. Оцените полученные результаты.

Задача 3. Определите темп инфляции (дефляции) за два года, если в первом году цены выросли на 20%, а в следующем году упали на 20%.

Задача 4. Инфляция в России за 2013 год составила примерно 12%. На сколько процентов уменьшилась за этот период покупательная способность рубля?

Задача 5. При каком годовом уровне инфляции определенно не стоит вкладывать свои сбережения в банк, если известно, что, вложив в банк 1 000 рублей, через год можно получить 1 080 рублей?

Задача 6. Столяр подрядился сделать работу в течение месяца за 2000 рублей. Оплата в конце месяца. Определите “инфляционный налог” при инфляции 5% в месяц.

Задача 7. В небольшом городке должны были выплатить зарплату учителям 1 сентября, но задержали ее на 3 месяца. Инфляция составила в сентябре 2%, в октябре - 1% и в ноябре - 3%. На сколько процентов “похудела” задержанная заработная в реальном исчислении?

Задача 8. Дачный дом, купленный в январе 2010 г. за 200 тыс. рублей, продали в январе 2013 г. за 310 тыс. руб. Инфляция по годам составляла (в %):

2010г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
15	14	12	11

Выиграли вы или проиграли и на сколько процентов?

Задания в тестовой форме

(в каждом вопросе только один правильный ответ)

- В качестве показателя инфляции в стране обычно используется:
 - индекс внешней торговли;
 - валютный курс;
 - количество денег в обращении;
 - индекс потребительских цен.
- Если повышение общего уровня цен в экономике вызвано ростом цен на энергоносители, то это явление называется:
 - инфляцией спроса;
 - инфляцией затрат(предложения);
 - дефляцией;
 - гиперинфляцией.
- Ожидается, что темп прироста денежной массы в экономике составит 6%, а скорость обращения денег увеличится на 1%. Предполагается, что темп прироста реального объема производства составит 2%. При этом ожидаемый уровень инфляции составит:
 - 5%;
 - 6%;
 - 7% ;
 - 8%;
 - 9%

4. Что из перечисленного ниже вызывает инфляцию спроса?

- 1) рост цен на сырье;
- 2) рост процентной ставки;
- 3) рост государственных расходов;
- 4) снижение инвестиций;
- 5) повышение заработной платы на работающих предприятиях

5. Ежегодная норма инфляции 12%, Вы одолжили сегодня 100 дол., а через год хотите получить реальные 105 дол. Какую номинальную процентную ставку вы должны назначить для этого?

- 1) 17;
- 2) 12;
- 3) 13,3;
- 4) 5;
- 5) 17,6

5. Что из перечисленного не имеет отношения к инфляции, обусловленной ростом издержек производства:

- 1) сокращение предложения;
- 2) рост процентной ставки;
- 3) догоняющий рост заработной платы;
- 4) рост занятости и производства
- 5) рост стоимости на единицу продукции

6. Кривая Филлипса показывает:

- 1) обратную связь между реальной и номинальной заработной платой;
- 2) обратную связь между темпом инфляции и уровнем безработицы;
- 3) прямую связь между темпом инфляции и номинальной заработной платой;
- 4) прямую связь между реальной заработной платой и уровнем безработицы;
- 5) прямую связь между реальной заработной платой и темпом инфляции

7. Непредвиденная инфляция обычно сопровождается:

- 1) перераспределением богатства и дохода
- 2) отсутствием экономического ущерба
- 3) снижением эффективности экономики
- 4) увеличением эффективности экономики
- 5) верны ответы 1) и 3)

8. Один из эффектов неожиданной инфляции состоит в том, что богатство перераспределяется:

- 1) от кредиторов к заемщикам;
- 2) от заемщиков к кредиторам;
- 3) от молодых людей к старым;
- 4) от государства к фирмам;
- 5) от фирм к государству

9. ИПЦ в 2012 году составил 120 %, а в 2014 году - 150 %. Каков темп инфляции между этими годами?

- 1) 125 %;
- 2) 25 %;
- 3) 80 %;
- 4) 20 %;
- 5) 30%

10. Спад производства, депрессия, сопровождающиеся большой безработицей и аномально высоким уровнем инфляции - это:

- 1) ожидаемая инфляция;
- 2) дефляция;
- 3) стагнация;
- 4) стагфляция;
- 5) скрытая инфляция.

**Понятийный диктант по «Макроэкономике»
(темы 1-6). Дать определение следующим экономическим категориям:**

1. Макроэкономика	21. Функция потребления
2. Агрегирование	22. Предельная склонность к потреблению
3. Макроэкономические модели	23. Предельная склонность к сбережению
4. Валовой национальный продукт (ВНП)	24. Крест Кейнса
5. Валовой внутренний продукт (ВВП)	25. Рецессионный разрыв
6. Чистый национальный продукт (ЧНП)	26. Инфляционный разрыв
7. Личный доход	27. Мультипликатор автономных расходов
8. Располагаемый личный доход	28. Уровень безработицы
9. Номинальный ВНП	29. Фрикционная безработица
10. Реальный ВНП	30. Структурная безработица
11. Индекс Лайспейреса	31. Циклическая безработица
12. Индекс Пааше	32. «Естественный» уровень безработицы
13. Дефлятор ВНП	33. Закон Оукена
14. Индекс Фишера	34. Инфляция
15. Потенциальный ВНП	35. Дефляция
16. Экономический цикл	36. Инфляция спроса
17. Совокупный спрос	37. Инфляция предложения
18. Совокупное предложение	38. Стагфляция
19. Классическая модель совокупного предложения	39. Инфляционная спираль
20. Кейнсианская модель совокупного предложения	40. Кривая Филлипса

Тема 7. Денежно-кредитная система государства

Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Деньги: их происхождение и сущность. Функции денег. Виды денег. Денежные агрегаты.
2. Денежный рынок: спрос на деньги, предложение денег. Равновесие на денежном рынке.
3. Банковская система и ее структура. Центральный банк и его функции.
4. Коммерческие банки и их операции. Резервы коммерческих банков.
5. Создание денег коммерческими банками. Банковский (деPOSITный) мультипликатор.
6. Монетарная политика: ее сущность, цели и инструменты. Виды монетарной политики. Воздействие монетарной политики на экономику.

Самостоятельная работа

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение задач и заданий в тестовой форме
3. Темы докладов: 1. Развитие банковской системы России. 2. Монетарная политика правительства России на современном этапе.

Формы контроля, оценочные средства: фронтальный опрос, доклад.

Задачи по теме «Денежно-кредитная система государства»

Задача 1. Предположим, что коммерческий банк имеет депозиты до востребования на сумму 600 000 рублей. Сумма выданных кредитов составляет 395 000 рублей. Избыточные резервы, которые банк хранит на случай непредвиденных обстоятельств, равны 25 000 руб. Предполагается, что кредиты были выданы на всю сумму депозитов, оставшуюся после отчислений в обязательные резервы за вычетом избыточных резервов. Какая норма обязательных резервов действует в банковской системе?

Задача 2. Суммарные резервы коммерческого банка составляют 220 млн. руб. Депозиты равны 950 млн. руб. Обязательная норма резервирования депозитов составляет 20%. Как может измениться предложение денег, если банк решит использовать все свои избыточные резервы для выдачи ссуд?

Задача 3. Сколько нужно положить в банк под 7% годовых, чтобы выплачивать владельцу ренту в 200 тыс. рублей в год, а сумма на счете в банке была бы неизменной?

Задача 4. Договаривающиеся стороны считают эквивалентными 10 000 долл. сейчас и 20 736 долл. через 4 года. Найдите ставку дисконтирования.

Задача 5. Что можно сказать об изменении денежной массы, если скорость обращения денег выросла на 15%, объем производства упал на 10%, а индекс цен составил 1,3.

Задания в тестовой форме

(в каждом варианте только один правильный ответ).

1. Если ЦБ принимает решение увеличить предложение денег, он может:
 - 1) увеличить учетную ставку;
 - 2) осуществить продажу государственных облигаций на открытом рынке;
 - 3) уменьшить норму обязательных резервов;
 - 4) все перечисленное верно.

2. Что из перечисленного не относится к инструментам кредитно-денежной политики:
 - 1) изменение нормы обязательных резервов;
 - 2) изменение налоговых ставок;
 - 3) изменение ставки рефинансирования;
 - 4) операции на открытом рынке ?

3. Депозиты коммерческих банков равняются 4 млрд. долл. Норма обязательных резервов составляет 25%. Если ЦБ решит снизить обязательную норму резервирования до 20%, на какую величину может увеличиться предложение денег:

- 1) на 0,8 млрд. долл.;
- 2) на 1 млрд. долл.;
- 3) на 0,2 млрд. долл.;
- 4) на 0,4 млрд. долл.

4. Депозитный мультипликатор (он же кредитный мультипликатор):

- 1) увеличивается с ростом нормы банковского резерва;
- 2) уменьшается с ростом нормы банковского резерва;
- 3) увеличивается с ростом денежной массы;
- 4) не влияет на изменение денежной массы при изъятии наличных денег из обращения.

8. Какое из приведенных ниже определений лучше всего отражает сущность монетарной политики?

- 1) монетарная политика - это решения ЦБ страны в отношении того, сколько новых денег необходимо напечатать в течение календарного года;
- 2) монетарная политика - это действия ЦБ страны, направленная на регулирование курса национальной валюты;
- 3) монетарная политика - это действия ЦБ страны по изменению предложения денег и доступности кредита, предпринимаемые с целью поддержания стабильности цен, обеспечения полной занятости и целесообразных темпов экономического роста;
- 4) монетарная политика - это меры по регулированию государством величины своих расходов и\или доходов, применяемые с целью поддержания стабильности цен, обеспечения полной занятости и целесообразных темпов экономического роста.

9. Сдерживающая кредитно-денежная политика заключается в:

- 1) покупке государственных ценных бумаг и росте нормы обязательных резервов;
- 2) продаже государственных ценных бумаг и росте нормы обязательных резервов;
- 3) покупке государственных ценных бумаг и снижения нормы обязательных резервов;
- 4) продаже государственных ценных бумаг и снижения нормы обязательных резервов.

10. Банк предлагает начисление 2% по вкладу ежемесячно по схеме сложного процента. За год вложенная в этот банк сумма увеличится на....

- 1) 24%;
- 2) 26,8%;
- 3) 92,4%;
- 4) 124%.

Тема 8. Бюджетно-налоговая политика

Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Понятие налога. Налоговая система. Принципы налогообложения.
2. Виды налогов. Прямые и косвенные налоги. Системы налогообложения: пропорциональный, прогрессивный и регрессивный налоги
3. Воздействие налогов на совокупный спрос и совокупное предложение. Мультипликатор автономных налогов. Кривая Лаффера.
4. Понятие государственного бюджета. Основные виды расходов и доходов бюджета. Мультипликатор государственных расходов.
5. Сальдо бюджета на разных фазах экономического цикла. Концепции государственного бюджета. Мультипликатор сбалансированного бюджета.
6. Дефицит государственного бюджета и методы его финансирования.
7. Государственный долг и его виды.
8. Понятие фискальной политики, ее цели и инструменты. Воздействие инструментов фискальной политики на экономику.
9. Виды фискальной политики. Стимулирующая и сдерживающая фискальная политика. Дискреционная и автоматическая фискальная политика. Встроенные стабилизаторы.

Самостоятельная работа

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение задач и заданий в тестовой форме
3. Темы докладов: 1. Проблемы налогообложения в российской экономике 2. Бюджетная система Российской Федерации. 3. Бюджетная политика российского правительства. 4. Внешний и внутренний долг России.

Формы контроля, оценочные средства: фронтальный опрос, доклад.

Задачи по теме «Бюджетно-налоговая политика»

Задача 1. Подсчитайте налог на добавленную стоимость, выплачиваемый фирмой при ставке НДС равной 12%, если затраты фирмы составили: - расходы на заработную плату - 170 денежных единиц; - амортизация - 30 денежных единиц; - стоимость покупных материалов и услуг (включая НДС) - 20 денежных единиц. Других затрат нет, а разница между выручкой продавца и затратами на производство равна 30 денежным единицам.

Задача 2. Перед Вами фрагмент шкалы подоходного налога:

Сумма налога, руб.	Доход, руб.
0	1000
50	1500
100	2000
200	3000

На основании приведенных данных определите ставку налогообложения, вид налога и механизм налогообложения.

Задача 3. Имеются следующие данные по первичным государственным расходам (G) и доходам (T) в стране R**** (в млрд. у.е.)

	2012 г.	2013 г.	2014г.
Расходы(G)	7	7	7
Доходы (T)	6	6,5	

(Примечание: первичные расходы не включают в себя выплаты по обслуживанию государственного долга).

Чтобы покрыть бюджетный дефицит в 2012 году правительство выпустило государственные облигации на необходимую сумму сроком погашения через 1 год с доходностью 20% годовых. Те же действия были предприняты и в 2013 г.

а) какими должны быть доходы правительства в 2014 г., чтобы у него не было необходимости выпускать облигации в этом году?

б) Если доходы правительства в 2014 г. будут равны 7 млрд. у.е., не какую сумму необходимо будет провести денежную эмиссию, чтобы покрыть бюджетный дефицит.

Задача 4. Решите задачу. Вызвал как-то Король Экономиста и ну жаловаться:

- Хиреет у меня казна. Надо ее пополнять. А налог на прибыль и так будь здоров - 25%. И вот какая у меня мысль родилась. Мои охотники на кабанов совсем распоясались. Одурели от свободы рыночной и уж какой год взяли, понимаешь, манеру продавать по 72 доллара за кг - это при себестоимости то 22 доллара! А чуть кто предложит им 68 долларов и меньше, так и вообще ни один не хочет продавать. Наложу -ка я на них акциз. Небольшой такой - 2 доллара на кг. И казну пополню, и охотников прижму. Посчитай, насколько я пополню казну. Вопросы есть? Ну о чем мог спросить Экономист? Конечно, о спросе:

- А какой, извините, спрос на этих самых кабанов? - вежливо осведомился он.

- Это я могу сказать ответить, - гордо сказал Король и произнес как заклинание: $Q = -4P + 304$. Ну какие будут предложения?

- Ах да,- осенило Экономиста, а как насчет предложения?

-Тут я ничем помочь не могу. Знаю только, что кривая предложения у нас прямая. Король вздохнул и удалился. Так насколько Король пополнит казну, если введет акциз на продажу кабанов?

Задания в тестовой форме

(в каждом вопросе только один правильный ответ)

1. Определите прямой налог:

- | | |
|------------------------------------|---------------------------|
| 1) налог с оборота; | 2) налог на наследование; |
| 3) налог на добавленную стоимость; | 4) таможенные пошлины. |

2. Определите косвенный налог:

- | | |
|---------------------------------------|------------------------|
| 1) налог на прибыль; | 2) инфляционный налог; |
| 3) налоги на доходы от собственности; | 4) акцизные сборы. |

3. Предположим, что правительство России облагает производителей шампанского налогом в размере 90% от стоимости каждой бутылки этого напитка. Производители увеличивают цену реализуемой продукции на величину налога. Кто в результате оплачивает этот налог?

- 1) заводы-производители шампанских вин;
- 2) правительство;
- 3) российские налогоплательщики в целом;
- 4) покупатели шампанского.

5. Дефицит государственного бюджета может финансироваться путем:

- 1) размещением государственных ценных бумаг;
- 2) эмиссии денег;
- 3) получения кредита у Международного валютного фонда;
- 4) все перечисленное выше верно.

6. Кривая Лаффера показывает связь между:

- а) количеством семей (в процентном выражении) - получателей дохода - и частью совокупного дохода (в процентном отношении), получаемой этим количеством семей;
- б) размерами дефицита государственного бюджета и темпом инфляции в стране;
- в) налоговыми ставками и объемом налоговых поступлений;
- г) размерами теневой экономики и величиной бюджетного дефицита.

7. Введение в стране импортной пошлины способствует...

- а) повышению выигрыша отечественных производителей и снижению выигрыша отечественных потребителей;
- б) повышению выигрыша отечественных потребителей и снижению выигрыша отечественных производителей;
- в) повышению выигрыша отечественных потребителей и повышению выигрыша отечественных производителей;
- г) снижению выигрыша отечественных потребителей и снижению выигрыша отечественных производителей.

8. Какая из перечисленных ниже мер не относится к мерам фискальной политики?

- а) отмена налога на прибыль;
- б) изменение шкалы индивидуального подоходного налога;
- в) снижение учетной ставки;
- г) рост государственных расходов на образование.

9. В результате введения нового акцизного налога на товар X:

- 1) изменится только предложение товара X;
- 2) изменится только спрос на товар X;
- 3) изменятся и спрос, и предложение товара X;
- 4) спрос и предложение товара X не изменятся.

Тема 9. Модель IS-LM

Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Модель IS-LM и ее значение. Совместное равновесие товарного и денежного рынков.
2. Монетарная и фискальная политика в модели IS-LM

Самостоятельная работа

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение заданий в тестовой форме

Формы контроля, оценочные средства: фронтальный опрос.

Задания в тестовой форме

(на каждый вопрос есть только один правильный ответ)

1. Какую взаимосвязь показывает кривая IS?
 - 1) совокупного спроса и процентных ставок при постоянстве государственных расходов и налогов;
 - 2) совокупного предложения и уровня дохода при заданном уровне государственных расходов;
 - 3) ставки процента и располагаемого дохода при переменной денежной базе;
 - 4) совокупного спроса и уровня процентной ставки при номинальной денежной массе;
 - 5) совокупного предложения и процентных ставок при данном уровне реальных налогов.

2. Уменьшение налогов:
 - 1) сдвигает кривую запланированных расходов вниз и кривую IS влево;
 - 2) сдвигает кривую запланированных расходов вверх и кривую IS вправо;
 - 3) сдвигает кривую запланированных расходов и кривую IS;
 - 4) сдвигает кривую запланированных расходов вниз и кривую IS вправо;
 - 5) сдвигает кривую запланированных расходов вверх и кривую IS влево.

3. Если первоначально фактический объем производства ниже потенциального, то:
 - 1) уровень цен будет постепенно снижаться, сдвигая кривую LM вправо вниз;
 - 2) уровень цен будет постепенно повышаться, сдвигая кривую LM влево вверх;
 - 3) уровень цен будет возрастать, сдвигая кривую IS вправо;
 - 4) уровень цен зафиксирован на определенной величине даже в долгосрочном периоде;
 - 5) уровень цен будет возрастать, сдвигая кривую IS влево

4. Из IS--LM модели следует, что ставка процента определяется в результате взаимодействия:

- 1) спроса и предложения на рынке благ;
- 2) рынка благ с финансовыми рынками;
- 3) денежного рынка с рынком ценных бумаг;
- 4) спроса и предложения на денежном рынке;
- 5) денежного рынка с рынком труда

5. IS--LM модель основана на предположении, что:

- 1) объем потребления определяется только текущим доходом;
- 2) объем инвестиций зависит от величины НД;
- 3) уровень цен не меняется;
- 4) сбережения являются функцией ставки процента;
- 5) объем потребления равен объему сбережения

6. "Автоматические стабилизаторы":

- 1) обостряют проблему временных лагов;
- 2) приводят к такой корректировке налоговых ставок, которая позволяет поддерживать сбалансированным бюджет при полной занятости ресурсов;
- 3) приводят к такой корректировке налоговых ставок, которая позволяет поддерживать сбалансированным фактический государственный бюджет;
- 4) снижают амплитуду колебаний национального дохода;
- 5) позволяют поддерживать ежегодный темп роста денежной массы на уровне 4-6%

7. В чем проявляется эффект вытеснения инвестиций?

- 1) увеличение государственных закупок вызывает рост ставки процента и рост объема инвестиций;
- 2) увеличение государственных закупок вызывает рост ставки процента и снижение объема инвестиций;
- 3) сокращение государственных закупок вызывает рост ставки процента и снижение объема инвестиций;
- 4) сокращение государственных закупок вызывает снижение ставки процента и снижение объема инвестиций;
- 5) увеличение государственных закупок вызывает падение ставки процента и снижение объема инвестиций.

8. При пересечении кривых IS и LM:

- A) Фактические расходы равны запланированным.
- B) Реальное денежное предложение равно реальному спросу на деньги.
- C) Уровни Y и r удовлетворяют условию равновесия на рынке товаров и услуг и условию равновесия на денежном рынке.
- D) Совокупный спрос равен совокупному предложению.
- E) Кривая запланированных расходов сдвигается вправо

Тема 10. Государственное регулирование экономики. Социальная политика государства

Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Основные направления экономической деятельности государства. Экономические функции государства.
2. Инструменты (методы) государственного регулирования экономики.
3. Сущность и основные направления социальной политики государства.
4. Индикаторы эффективности социальной политики государства. Показатели благосостояния населения

Самостоятельная работа

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение задач и заданий в тестовой форме
3. Эссе на тему «Эффективность социальной политики российского правительства»

Формы контроля, оценочные средства: фронтальный опрос, дискуссия.

Задачи по теме: «Государственное регулирование экономики. Социальная политика государства»

Задача 1. Перед вами таблица, показывающая распределение общего объема денежных доходов населения. Внимательно изучите ее и выполните следующие задания:

Период	1	2	3	4	5	6
Денежные доходы (в совокупности)	100	100	100	100	100	100
В том числе по 20-процентным группам населения:						
Первая группа (с наименьшими доходами)	9,4	7,5	5,8	5,3	5,8	6,5
Вторая группа	14,0	12,6	11,1	10,2	10,4	10,9
Третья группа	17,9	17,4	16,7	15,2	15,2	15,5
Четвертая группа	22,8	23,0	24,8	23,0	22,2	22,4
Пятая группа (с наивысшими доходами)	35,9	39,1	41,6	46,3	46,4	44,7

А) используя данные таблицы, ответьте на вопрос: какие тенденции в распределении доходов наблюдались в период с первого по шестой. Увеличилась или осталась на неизменном уровне дифференциация доходов населения? Б) По данным приведенным в таблице постройте кривую Лоренца

за первый и последний периоды. Какой вывод вы можете сделать на основе сравнения этих диаграмм?

Задача 2. В стране Справедливии доходы населения за последний год распределены следующим образом:

Группы домохозяйств	Доля в общей численности населения, %	Сумма доходов, млн. долл. в год
1-я - беднейшие	20	200
2-я бедные	20	300
3-я почти средний класс	20	500
4-я средний класс	20	1000
5-я самые богатые	20	2000

Правительство Справедливии считает такое распределение доходов крайне неравномерным. Оно предпринимает следующую меру: в качестве подоходного налога взимает с пятой группы населения («самые богатые») 30% их годового дохода, и полученную сумму выплачивает в равных долях представителям первой, второй и третьей групп в качестве трансфертов (пенсий, пособий, материальной помощи, субсидий на строительство жилья и т.д.). Постройте кривую Лоренца для Справедливии до и после взимания налогов и выплаты трансфертов.

Задача 3. В некотором царстве, в некотором государстве бедных было 60%, и они владели 40% совокупного дохода, а богатых – 40%, и они владели оставшимися 60%. (Обратите внимание, что это распределение дохода Саймон Кузнец считал идеальным).

А) Построить кусочно-линейную кривую Лоренца.

Б) Найти коэффициент Джинни, т.е. отношение площади фигуры, заключенной между линией абсолютно равномерного распределения дохода и кривой Лоренца, к площади фигуры, заключенной под этой линией абсолютно равномерного распределения.

Задания в тестовой форме

(на каждый вопрос есть только один правильный ответ)

1. Что из перечисленного ниже лучше всего отражает понятие “государство в экономике”?

- 1) совокупность законодательных, исполнительных и судебных органов, действующих на всех территориальных уровнях управления;
- 2) совокупность законодательных, исполнительных и судебных органов, действующих на федеральном уровне управления;
- 3) совокупность природных, трудовых и капитальных ресурсов, имеющих на территории данной страны;
- 4) совокупность природных, трудовых и капитальных ресурсов, принадлежащих жителям данной страны.

2. Государственное вмешательство в работу рыночного механизма связано с необходимостью:

- 1) сбора налогов и перераспределения доходов;
- 2) проведения антимонопольной политики;
- 3) производства общественных благ;
- 4) все перечисленное выше.

3. С экономической точки зрения, какой из следующих подходов к борьбе с загрязнением окружающей Среды наиболее эффективен?

- 1) увеличивать капиталовложения в природоохранные мероприятия до тех пор, пока дополнительные выгоды превосходят дополнительные потери.
- 2) создать условия для стимулирования любой деятельности, направленной на сокращение вреда от загрязнения окружающей Среды.
- 3) внедрить действенную систему штрафов руководящих работников тех предприятий, которые наносят вред окружающей среде;
- 4) использовать все возможные ресурсы для сокращения вреда, наносимого природе - основному ограниченному фактору производства, невосполнимому достоянию всего человечества.

4. Чистое общественное благо - это:

- 1) такое благо, которое потребляется коллективно всеми людьми независимо от того, платят они за него или нет;
- 2) такое благо, производство которого очень прибыльно и в силу этого выгодно частным фирмам;
- 3) такое благо, которое можно приобрести только за деньги;
- 4) такое благо, которое может быть произведено только при коммунизме.

5. Одной из черт рыночной системы является то, что:

- 1) она отражает общественные издержки, а не общественную выгоду;
- 2) она отражает общественную выгоду, а не общественные издержки;
- 3) она отражает и общественные издержки, и общественную выгоду;
- 4) она, возможно, отражает не все общественные издержки и не всю общественную выгоду.

6. Что из нижеперечисленного является общественным благом?

- 1) хлеб; 2) бензин; 3) уличный фонарь; 4) электричка "Курск-Белгород"

7. Что из перечисленного является внешним эффектом?

- 1) раздражение от фабричного задымления;
- 2) заражение воды, вызванное утечкой нефти;
- 3) разрушение ландшафта земляного покрова из-за открытых карьерных разработок полезных ископаемых;
- 4) все вышеперечисленное - внешние эффекты.

Тема 11. Экономический рост

Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Понятие и показатели экономического роста. Модели экономического роста.
2. Факторы и типы экономического роста. Преимущества и издержки экономического роста
3. Государственная политика стимулирования экономического роста.
4. Цели и основные направления экономических преобразований в Российской Федерации
5. Проблемы экономического роста российской экономики. Структурные изменения в экономическом развитии России.

Самостоятельная работа

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение задач и заданий в тестовой форме.
3. Темы эссе: 1. Особенности макроэкономических показателей эффективности в России. 2. Действие эффекта мультипликатора-акселератора в современной России. 3. Концепция нулевого экономического «роста» 4. Концепция устойчивого экономического развития 5. Интерпретация инноваций в теории Й. Шумпетера. 6. Уровень, качество и продолжительность жизни как метаэкономические показатели экономической эффективности. 7. Связь между целями и типами экономического роста. 8. Темпы экономического роста: цель или средство. Оптимальность темпов экономического роста. 9. Влияние типа экономического роста на структуру общественного производства. 10. Проблемы экономического роста российской экономики.

Формы контроля, оценочные средства: фронтальный опрос, круглый стол, дискуссия.

Задачи по теме: «Экономический рост»

Задача 1. Реальный ВВП в стране в первом году составил 30 млн. ден. ед., а в следующем возрос до 31,2 млн. ден. ед. При этом население увеличилось со 100 до 102 тыс. чел. Определить темпы роста ВВП в целом и в расчете на душу населения.

Задача 2. Реальный ВВП в стране составил 300 млрд. ден. ед., а через год увеличился до 309 млрд. ден. ед. При этом население возросло на 4%. Определить тип экономического роста и выяснять, достаточен ли он был для повышения благосостояния населения страны? Считать, что структура ВВП не изменилась.

Задача 3. Чистые налоги на производство составляют 10% от ВВП. За год их абсолютная величина увеличилась на 15%, а остальные компоненты ВВП не изменились. Найти относительное изменение ВВП.

Задания в тестовой форме

(в каждом вопросе только один правильный ответ)

1. Экономический рост может быть проиллюстрирован:

- 1) сдвигом КПВ влево от начала координат;
- 2) движением КПВ сверху вниз;
- 3) движением от одной точки к другой внутри пространства КПВ;
- 4) правосторонним движением от одной точки к другой за пределами КПВ.
- 5) сдвигом КПВ вправо от начала координат

2. Какой из приведенных ниже показателей больше всего подходит для измерения экономического потенциала государства?

- 1) номинальный объем ВВП;
- 2) реальный объем ВВП;
- 3) номинальный объем ВВП в расчете на душу;
- 4) реальный объем ВВП в расчете на душу;
- 5) среднедушевой доход семьи.

3. Наиболее существенной причиной экономического роста развитых стран является

- 1) увеличение количества рабочей силы;
- 2) технологические изменения в производстве;
- 3) увеличение объема применяемого капитала;
- 4) использование государством стимулирующей денежно-кредитной и фискальной политики;

4. Если производственная функция имеет постоянную отдачу от масштаба, то имеет место:

- 1) экстенсивный рост;
- 2) интенсивный рост;
- 3) отсутствие роста;
- 4) неопределенность, так как отсутствует информация о ценах на факторы производства.

5. Если производственная функция имеет убывающую отдачу от масштаба, то это:

- 1) экстенсивный рост;
- 2) интенсивный рост;
- 3) спад производства;
- 4) не экстенсивный, не интенсивный рост и не спад производства.

6. Если производственная функция имеет возрастающую отдачу от масштаба, то наблюдается рост:

- 1) интенсивный;
- 2) экстенсивный;
- 3) смешанный;
- 4) нет роста

7. Сколько лет необходимо, чтобы при темпе роста 2% в год произошло удвоение объема национального производства?

- 1) 15 лет;
- 2) 20 лет;
- 3) 25 лет;
- 4) 30 лет;
- 5) 36 лет;
- 6) 40 лет

8. Суммарный темп роста за 20 лет для страны, где выпуск непрерывно возрастает на 5% в год, составит (в %):

- 1) 100;
- 2) 1000;
- 3) 265;
- 4) 915;
- 5) 515

Тема 12. Мировая экономика

Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Общая характеристика мирового хозяйства. Международная торговля: сравнительные преимущества и протекционизм.
2. Внешнеэкономическая политика государства и ее инструменты.
3. Платежный баланс и его макроэкономическое значение.
4. Валютные отношения и валютные системы. Валютный курс и его регулирование.

Самостоятельная работа

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение задач и заданий в тестовой форме
3. Эссе на тему: «Проблемы вхождения России в мировое экономическое пространство»

Формы контроля, оценочные средства: фронтальный опрос, круглый стол, дискуссия.

Задачи по теме: «Мировая экономика»

Задача 1. Предположим, что две страны А и Б производят два товара - велосипеды и теннисные ракетки, обе страны используют одинаковую валюту. В таблице показаны затраты труда на производство двух товаров в странах А и Б.

	Затраты труда на ед. продукции(час)	Затраты труда на ед. продукции(час)
	Страна А	Страна Б
Велосипеды	60	120
Ракетки	30	40

- а) какая страна обладает абсолютным преимуществом в производстве обоих товаров?
- б) рассчитайте для каждой страны альтернативные издержки производства велосипедов, выраженные в ракетках, и альтернативные издержки производства ракеток, выраженные в велосипедах
- в) какая страна обладает сравнительным преимуществом в производстве велосипедов?
- г) Предположим, что международная торговля отсутствует. Каждая страна имеет 300 работников, занятых 40 часов в неделю. Первоначально в каждой стране половина работников занята в производстве велосипедов, а другая половина - в производстве теннисных ракеток. Рассчитайте объемы производства велосипедов и ракеток в каждой стране.
- д) Теперь предположим, что начался процесс международной торговли. Страновая специализация осуществляется следующим образом: страна, обладающая сравнительным преимуществом в производстве теннисных

ракеток выпускает только ракетки, а другая страна производит велосипеды на уровне суммарного объема производства, имевшего место при отсутствии торговли, направляя оставшиеся ресурсы на выпуск ракеток.

Рассчитайте объем производства велосипедов и ракеток в каждой стране и покажите какие выгоды могут иметь обе страны от международной торговли.

е) Начертите КПВ каждой страны.

Задача 2. Рассчитайте цену магнитофона в долларах, если евро в долларах упала с 50 до 45 центов за одно евро, а цена магнитофона продаваемого в Германии - 150 евро.

Задания в тестовой форме

(в каждом вопросе только один правильный ответ)

1. Что такое платежный баланс:

- 1) систематизированная запись итогов всех сделок между резидентами данной страны и остальными странами;
- 2) систематизированная запись итогов всех сделок между резидентами данной страны;
- 3) систематизированная запись итогов всех сделок между нерезидентами данной страны;
- 4) баланс текущих операций;
- 5) все ответы верны

2. Какая из следующих форм торговых барьеров не является существенным препятствием для свободной торговли:

- 1) импортный тариф;
- 2) добровольные экспортные ограничения;
- 3) лицензии на экспорт и импорт;
- 4) импортная квота;
- 5) нет верного ответа

3. Сторонники протекционизма утверждают, что пошлины, квоты, и другие торговые барьеры необходимы для:

- 1) защиты молодых отраслей от иностранной конкуренции;
- 2) увеличения внутренней занятости;
- 3) предотвращения демпинга;
- 4) обеспечения обороны страны;
- 5) все ответы верны

4. Принцип сравнительного преимущества впервые сформулировал:

- 1) Смит;
- 2) Рикардо;
- 3) Кенэ;
- 4) Маркс;
- 5) Кейнс

5. Что из ниже перечисленного способствует повышению обменного курса национальной валюты (при прочих равных условиях):

- 1) снижение процентных ставок в данной стране;
- 2) повышение процентных ставок за рубежом;
- 3) повышение в данной стране уровня цен;
- 4) повышение в данной стране уровня производительности труда;
- 5) повышение в данной стране ставок номинальной заработной платы

**Понятийный диктант по «Макроэкономике»
(темы 7-12). Дать определение следующим экономическим категориям:**

1. Деньги	20. Встроенные (автоматические) стабилизаторы экономики
2. Ликвидность	21. Кривая Лаффера
3. Функции денег	22. Кривая IS
4. Денежные агрегаты	23. Кривая LM
5. Уравнение Фишера	24. Модель IS-LM
6. Правило монетаристов	25. Экономический рост
7. Номинальная и реальная ставка процента	26. Экстенсивный рост
8. Банковский мультипликатор	27. Интенсивный рост
9. Кредитная мультипликация	28. Модель роста Е. Домара
10. Обязательные резервы	29. Модель роста Р.Ф.Харрода
11. Учетная ставка (ставка рефинансирования)	30. Модель роста Р.Солоу
12. Функции ЦБ	31. Теория абсолютного преимущества
13. Инструменты кредитно-денежной политики	32. Теория относительного преимущества
14. Фискальная политика	33. Демпинг
15. Мультипликатор государственных расходов	34. Нетарифные барьеры
16. Мультипликатор налогов	35. Протекционизм
17. Мультипликатор сбалансированного бюджета	36. Фритредерство
18. Бюджетный дефицит	37. Торговый баланс
19. Дискреционная фискальная политика	38. Платежный баланс
	39. Валютный курс
	40. Фиксированный и гибкий валютный курс

**Бально-рейтинговая оценка знаний студентов по курсу
«Экономическая теория» Раздел «Макроэкономика».**

№	Тип задания	Максимальное количество баллов	Примечание
1	Контрольная работа по теме «Основные макроэкономические показатели»	5	Тест – 2 балла Задача – 3 балла
2	Контрольная (аттестационная) работа по 1-5 темам	10	Тест - 2 балла Задача – 6 баллов Понятийный диктант– 2 балла
3	Устные ответы на	10	Не менее двух раз в

	семинарских занятиях		семестр
4	2 доклада на семинарском занятии	10	Не более 3 страниц.
5	Участие в дискуссии на круглом столе	5	Активное участие
6	Самостоятельная работа (Все задачи + эссе)	20	За решение домашних задач и написания эссе
7	Конспекты лекций	5	Наличие всех тем курса
	Итого до экзамена	65	Составляется рейтинг учащихся по группам.
8	Экзамен	35	Два теоретических вопроса по 10 баллов. Задача – 15 баллов
	Итого	100	

Критерии перевода баллов в стандартные оценки

Оценка «удовлетворительно» - 55- 69 баллов

Оценка «хорошо» - 70 – 85 баллов

Оценка «отлично» - 86 – 100 баллов

Примечание: количество устных ответов не лимитировано только двумя ответами (можно активнее работать на семинарах и зарабатывать баллы)