



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»
(ДВФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП

 А. В. Васильковский
(подпись)

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
менеджмента

 Е.А. Глотова
(подпись) (Ф.И.О. зав. каф.)
« 14 » сентября 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Управление сотрудниками в инновационной экономике

Направление 38.03.02 Менеджмент, Управление бизнесом

Форма подготовки заочная (с применением дистанционных образовательных технологий)

курс 4
лекции - 6 час.
практические занятия 6 час.
лабораторные работы 0 час.
в том числе с использованием МАО лек. 0 /пр. 6 /лаб. 0 _ час.
всего часов аудиторной нагрузки 12 час.
в том числе с использованием МАО 6 час.
самостоятельная работа 132 час.
в том числе на подготовку к экзамену 0 час.
контрольные работы (количество) –
курсовая работа/курсовой проект –
зачет 4 курс
экзамен -

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями образовательного стандарта, самостоятельно устанавливаемого ДВФУ, утвержденного приказом ректора ДВФУ от 04.04.2016 № 12-13-593 (с изменениями, утвержденными приказом ректора ДВФУ от 06.09.2016 № 12-13-1594

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры менеджмента, протокол №1 от «14» сентября 2018 г.

Заведующий кафедрой: к.э.н., доцент Глотова Е.А.

Составители: ст. преподаватель кафедры менеджмента Миргеева В.П.

I. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от « _____ » _____ 201_ г. № _____

Заведующий кафедрой _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

II. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от « _____ » _____ 201_ г. № _____

Заведующий кафедрой _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

Аннотация к рабочей программе дисциплины «Управление сотрудниками в инновационной экономике»

Учебный курс «Управление сотрудниками в инновационной экономике» предназначен для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, маркетинг, форма подготовки заочная (с использованием дистанционных образовательных технологий включена в состав вариативной части блока (Б1.В).

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа. Учебным планом предусмотрены лекционные (6 час.), практические занятия (6 часов), самостоятельная работа (132 часа). Дисциплина реализуется на 4 курсе.

Дисциплина «Управление сотрудниками в инновационной экономике» основывается на знаниях, умениях и навыках, полученных в результате изучения дисциплин «Управление человеческими ресурсами», «Организационное поведение», «Проектная деятельность», «Маркетинговое управление», «Стратегический менеджмент», «Деловые коммуникации и управление конфликтами», «Профессиональные навыки менеджера» и позволяет подготовить студента к освоению ряда таких дисциплин, как «Технологическое и интернет-предпринимательство», «Производственный менеджмент», подготовить к прохождению производственной и преддипломной практик.

Содержание дисциплины состоит из двух модулей и охватывает следующий круг вопросов: новые парадигмы управления сотрудниками в инновационной экономике; лидерский менеджмент; новые задачи менеджмента персонала; сущность стратегического управления сотрудниками; развитие сотрудников и их компетенции; современные тенденции развития стратегического управления сотрудниками и др.

Цель – создание условий для овладения студентами теоретическими знаниями и практическими навыками в представлении о системе

взаимодействия персонала в современной организации, выработка умений и овладение основами профессионального поведения менеджера, необходимых для успешного управления персоналом инновационной организации в XXI веке.

Задачи:

- сформировать готовность к кооперации с коллегами, к работе на общий результат;
- овладение понятийным аппаратом управления сотрудниками в инновационной экономике;
- изучение особенностей работников как специфического ресурса организации;
- получение практических навыков диагностики состояния ситуации в организации;
- получение знаний для выработки стратегии поведения в организации;
- ознакомление с методологией и методиками исследования систем управления творческими сотрудниками.

Для успешного изучения дисциплины «Управление сотрудниками в инновационной экономике» у обучающихся должны быть сформированы следующие предварительные компетенции:

- способность к логическому мышлению, анализу, систематизации, обобщению, критическому осмыслению информации, постановке исследовательских задач и выбору путей их решения;
- способность осуществлять сбор, анализ, систематизацию, оценку и интерпретацию данных, необходимых для решения профессиональных задач.

В результате изучения данной дисциплины у обучающихся формируются следующие профессиональные компетенции (элементы компетенций):

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
ОПК-3 способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организации, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	знает	теоретические основы организационных структур, основы управления человеческими ресурсами организации
	умеет	проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организации, планировать и осуществлять мероприятия
	владеет	навыками работы с людьми, делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ПК-1 владением навыками использования теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умения проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	знает	теории мотивации, лидерства и власти, процессы групповой динамики и принципы формирования команды
	умеет	работать в команде, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
	владеет	навыками использования теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды
ПК-6 способность участвовать в управлении персоналом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	знает	основы управления персоналом, программы внедрения технологических и продуктовых инноваций
	умеет	участвовать в управлении персоналом, внедрять технологические и продуктовые инновации
	владеет	способностью участвовать в управлении персоналом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

Для формирования вышеуказанных компетенций в рамках дисциплины «Управление сотрудниками в инновационной экономике» применяются

следующие методы активного/ интерактивного обучения: фронтальный и индивидуальный опрос, разбор конкретных ситуаций, дискуссии, презентации, деловые игры.

I. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА

Практические занятия (6 час., в том числе 6 часов с использованием методов активного обучения)

Занятие 1. Новая парадигма управления сотрудниками в инновационной экономике (2 час.)

1. Эволюция управления персоналом в конце XX - начале XXI века. Изменение роли и места сотрудника в инновационной экономике.
2. Изменение цели производства. Новая экономика XXI века – экономика знаний. Идея – основной ресурс инновационной экономики.
3. Изменение роли традиционных факторов (земли, капитала, труда) в новой экономике. Зачем необходимы инновации?
4. Конкуренция на национальном и глобальном уровне. Необходимость быть инновационной компанией, чтобы быть конкурентоспособной в условиях глобализации XXI века.
5. Переход к шестому технологическому укладу. Приоритеты 5-го уклада: телекоммуникации, интернет и электроника. Приоритеты 6-го уклада: биотехнологии, нанотехнологии, искусственный интеллект и инвестиции в человека.
6. Начало 4-й промышленной революции и ее последствия.

Занятие 2. Лидерство как основа управления персоналом (2 час.)

Метод активного/интерактивного обучения – деловая игра (4 часа)

1. Неэффективность традиционного менеджмента в условиях развития инновационной экономики.
2. Концепция управления человеком (human being management). В соответствии с этой концепцией человек не только особый объект управления, но и субъект управления, который уже не может рассматриваться как «ресурс». Основоположники концепции – К. Мацусита и А. Морита.
3. Четыре основных роли лидера: образец, штурман, настройщик, вдохновитель (страсть).
4. Руководители - лидеры должны обладать двумя качествами: уметь разглядеть новые перспективные идеи, уметь организовать эффективно работающую команду единомышленников для их реализации.
5. Восемь основных этапов перемен, сформулированных Дж. Коттером.

Занятие 3. Лидерский менеджмент (4 час.)

Метод активного/интерактивного обучения – деловая игра (2 часа)

1. Основы представления о личности. Понятие личности. Поведение личности.
2. Личность в структуре организации. Пять важных параметров личности.
3. Типы личности по приспособлению к жизни организации.
4. Типы личности по характеру их отношений к нормам организации.
5. Типы личности к источнику контроля.
6. Типы индивидуального темперамента человека.
7. Разочарование зрелости.
8. Типология людей в бизнесе. Основные принципы типологии Майерс - Бриггс.

9. Основные принципы типоведения.

Занятие 4. Интеллектуальные сотрудники – вызов менеджменту (4 час.)

1. Причины «войны за таланты». Интеллектуальная и эмоциональная вовлеченность сотрудников: значение для инновационной компании.
2. Вовлеченность сотрудников России в дела компании.
3. Экономические потери компаний из-за незаинтересованности сотрудников в труде. Ценности современных сотрудников.
4. Основные мотивирующие факторы интеллектуальных сотрудников в России.
5. Проблемы современных менеджеров в сфере управления талантами.

Занятие 5. Новые задачи менеджмента персонала (4 час.)

1. Изменение роли и места сотрудников в современной организации.
2. Необходимость заботы о здоровье и благополучии сотрудников.
3. Инвестиции в людей важнее инвестиций в новые технологии.
4. Основа инновационного общества: три фактора «И».
5. Основные характеристики общества знаний.
6. Необходимость предпринимательского поведения сотрудников.
7. Доминирование в условиях 4-й промышленной революции не экономики, а социальных факторов.

Занятие 6. Сущность стратегического управления сотрудниками (4 час.)

1. Сущность стратегического управления персоналом. Два типа стратегии: в узком и широком смысле слова.
2. Изменение подхода к понятию сотрудники.

3. Место управления персоналом в единой концепции стратегического управления.
4. Приоритеты инновационного развития России.
5. Морально-этический кризис – основа современного кризиса цивилизации.
6. Необходимость взаимодействия государства и рынка.
7. Понятие видения, как цель развития организации и персонала в рамках эффективной организационной культуры.
8. “Куб управления персоналом” М. Хильба (Швейцария).
9. Условия получения синергетического эффекта при управлении персоналом.

Занятие 7. Развитие сотрудников и их компетенций (4 час.)

1. Понятия компетенции персонала (Г. Каннака и М. Бомензат).
2. Составляющие компетенции.
3. Понятие компетенции компании.
4. Основные пути приобретения компетенции сотрудниками.
5. Прогнозирование потребностей в развитии компетенции компании.
6. Стимулирование роста компетенции сотрудников в рамках эффективной организационной культуры.
7. Формула В. Врума. Роль организационной культуры в развитии личности сотрудника.
8. Управление компетенцией на уровне компании и на уровне личности сотрудника. И

Занятие 9. Корпоративная культура в современном менеджменте (4 часа)

Метод активного/интерактивного обучения – деловая игра (4 часа)

1. Влияние культуры общества на процесс формирования организационной культуры.

2. Воздействие внешней и внутренней среды на эволюцию организационной культуры.
3. Роль инноваций в процессе формирования корпоративной культуры.
4. Проблемы внешней адаптации и выживания корпоративной культуры.
5. Проблемы внутренней интеграции корпоративной культуры.
6. Влияние управленческой культуры лидера на процесс формирования корпоративной культуры.
7. Методы формирования корпоративной культуры.

Занятие 10. Формирование эффективной корпоративной культуры (4 часа)

Метод активного/интерактивного обучения – деловая игра (4 часа)

1. Понятие и источники организационной культуры.
2. Области проявления организационной культуры.
3. Многоуровневая модель организационной культуры.
4. Типы организационной культуры.
5. Неоднородность организационной культуры.

III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Управление сотрудниками в инновационной экономике» представлено в Приложении 1 и включает в себя:

- план-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине, в том числе примерные нормы времени на выполнение заданий;

- характеристика заданий для самостоятельной работы обучающихся и методические рекомендации по их выполнению;
- требования к представлению и оформлению результатов самостоятельной работы;
- критерии оценки выполнения самостоятельной работы.

IV. КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КУРС

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций			Оценочные средства	
					текущий контроль	промежуточная аттестация
1	Раздел 1 Современные тенденции управления сотрудниками в инновационной экономике	ОПК-3	знает	Практическое занятие (ПР-1); собеседование	конспект (ПР-3); практическое задание (ПР-3)	Вопросы к зачету 1-10;
			Умеет	Практическое занятие (2);	Конспект (ПР-5); Практическое задание (ПР-5);	Вопросы к зачету 11-17; тестовые задания 1-8
			владеет	Практическое занятие (ПР-3);	Конспект (ПР-5);	Вопросы к зачету 2, 5-15; тестовые задания 1-8
2	Раздел 2 Стратегия управления сотрудниками в инновационной экономике	ПК-1	знает	Практическое занятие (ПР-4);	конспект (ПР-5);	Вопросы к зачету 6, 10-22
			умеет	Практическое занятие (ПР-5); деловая игра	Конспект (ПР-6); деловая игра	Вопросы к зачету 11-28
			владеет	Практическое занятие (ПР-5); деловая игра	конспект (ПР-7); деловая игра	Вопросы к зачету 13-15,42
3	Раздел 3 Развитие сотрудников и их компетенций	ПК-6	знает	Практическое занятие (ПР-8); деловая игра	конспект (ПР-9); деловая игра	Вопросы к зачету 3, 8-35
			умеет	Практическое занятие (ПР-8);	Конспект (ПР-9); практическое задание (ПР-9)	Вопросы к зачету 10-33;
			владеет	Практическое	Конспект (ПР-9)	Вопросы к

			т	занятие (ПР-9);	итоговое собеседование	зачету 1-40
--	--	--	---	-----------------	---------------------------	-------------

Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 2.

V. СПИСОК УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

(электронные и печатные издания)

Основная литература

1. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Перевод с английского. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Паблишер. 2013
2. Кови С. Карьерное преимущество. – Кеверси. 2012
3. Котлер Ф., Бергер Р. Стратегический менеджмент. Лучшие приемы и методы. – М.: 2012
4. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. – М.: Вершина. 2014 10
5. Майер Д., Лайкер Д. Талантливые сотрудники. – Издательство Альпина Паблишерз. 2012.

Дополнительная литература

1. Трейси Б., Чи П. 12 принципов лидерского превосходства. Перевод с английского. – Минск: Попурри, 2014
2. Энтони Р. Главные секреты абсолютной уверенности в себе. – М.: Лидер. 2012

3. Роль высшей школы в подготовке кадров для инновационной экономики. – М.: Тандем. 2014.
4. Hyman J., Mason B. *Managing Employee and Participation*. – Sage: L. etc., 2013.
5. Storey J. *Developments in the Management of Human Resources*. – Blackwell: Oxford, 2013.
5. Лихачев А.В. Управление персоналом: генезис и эволюция теоретических подходов // Экономика и социум: современные модели развития. М. 2012. №3. С. 227 – 236.
6. Мазаева К.А., Сигитова С.В. Рабочие кадры в инновационной экономике // Экономика труда. 2013. № 9 (57). С. 43 – 56.
7. Некипелов А., Ивантер В., Глазьев С. Политика перехода к эффективной экономике // Экономист. 14 января 2014 г.
8. Фонг М. Конфуцианское счастье китайских рабочих // Ведомости. 8 августа 2014. № 1

VI. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Реализация дисциплины «Управление сотрудниками в инновационной экономике» предусматривает следующие виды учебной работы: практические занятия, самостоятельную работу студентов, текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Освоение курса дисциплины «Управление сотрудниками в инновационной экономике» предполагает рейтинговую систему оценки знаний студентов и предусматривает со стороны преподавателя текущий контроль за посещением студентами занятий, подготовкой и выполнением всех практических заданий с обязательным предоставлением отчета о работе, выполнением всех видов самостоятельной работы.

Промежуточной аттестацией по дисциплине «Управление сотрудниками в инновационной экономике» является зачет, который проводится в виде собеседования.

В течение учебного семестра обучающимся нужно:

- освоить теоретический материал (20 баллов);
- успешно выполнить аудиторные и контрольные задания (50 баллов);
- своевременно и успешно выполнить все виды самостоятельной работы (30 баллов).

Студент считается аттестованным по дисциплине «Управление сотрудниками в инновационной экономике» при условии выполнения всех видов текущего контроля и самостоятельной работы, предусмотренных учебной программой.

Критерии оценки по дисциплине «Управление сотрудниками в инновационной экономике» для аттестации на экзамене следующие: 61-75 баллов – «зачтено», 60 и менее баллов – «не зачтено».

Пересчет баллов по текущему контролю и самостоятельной работе производится по формуле:

$$P(n) = \sum_{i=1}^m \left[\frac{O_i}{O_i^{max}} \times \frac{k_i}{W} \right],$$

где: $W = \sum_{i=1}^n k_i^n$ для текущего рейтинга;

$W = \sum_{i=1}^m k_i^n$ для итогового рейтинга;

$P(n)$ – рейтинг студента;

m – общее количество контрольных мероприятий;

n – количество проведенных контрольных мероприятий;

O_i – балл, полученный студентом на i -ом контрольном мероприятии;

O_i^{max} – максимально возможный балл студента по i -му контрольному мероприятию;

k_i – весовой коэффициент i -го контрольного мероприятия;

k_i^n – весовой коэффициент i -го контрольного мероприятия, если оно является основным, или 0, если оно является дополнительным.

Рекомендации по планированию и организации времени, отведенного на изучение дисциплины

Планирование – важнейшая черта человеческой деятельности, один из характерных, обязательных признаков человеческого труда. Для организации сложной учебной деятельности очень эффективным является использование средств, напоминающих о стоящих перед нами задачах, их последовательности выполнения. Такими средствами могут быть мобильный телефон, имеющий программу органайзера, включающего будильник, календарь и список дел; таймеры, напоминающие о выполнении заданий по дисциплине; компьютерные программы составления списка дел, выделяющие срочные и важные дела.

Составление списка дел – первый шаг к организации времени. Список имеет то преимущество, что позволяет видеть всю картину в целом. Упорядочение, классификация дел в списке – второй шаг к организации времени.

Регулярность – первое условие поисков более эффективных способов работы. Рекомендуется выбрать один день недели для регулярной подготовки по дисциплине. Регулярность не просто позволяет подготовиться к делу, она создает настрой на это дело, позволяет выработать правила выполнения дела (например, сначала проработка материала лекции, учебника, чтение первоисточника, затем выделение и фиксирование основных идей в тетради).

Чтобы облегчить выполнение заданий, необходимо определить временные рамки. Еженедельная подготовка по дисциплине «Управление сотрудниками в инновационной экономике» требует временных затрат. Четкое фиксирование по времени регулярных дел, закрепление за ними одних и тех же часов – важный шаг к организации времени. При учете времени надо помнить об основной цели рационализации – получить

наибольший эффект с наименьшими затратами. Учет – лишь средство для решения основной задачи: сэкономить время.

По мнению специалистов по психологии, важность планирования и выполнения дел обуславливается также тем, что у нас накапливаются дела, задачи или идеи, которые мы не реализуем, откладываем на потом – все это негативно сказывается на нашем внутреннем состоянии в целом.

Важная роль в организации учебной деятельности отводится программе дисциплины, дающая представление не только о тематической последовательности изучения курса, но и о затратах времени, отводимом на изучение курса. Успешность освоения дисциплины во многом зависит от правильно спланированного времени при самостоятельной подготовке (в зависимости от специальности от 2 – 3 до 5 часов в неделю).

Оптимальным вариантом планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины, является равномерное распределение учебной нагрузки, т.е. систематическое ознакомление с теоретическим материалом на лекционных занятиях и закрепление полученных знаний при подготовке к практическим занятиям, предусмотренных для самостоятельной работы студентов.

Подготовку к практическим занятиям необходимо проводить заранее, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по возникающим вопросам. В случае пропуска занятия, необходимо пройти собеседование.

Самостоятельную работу следует выполнять согласно графику и требованиям, предложенным преподавателем.

Алгоритм изучения дисциплины

Изучение курса должно вестись систематически и сопровождаться составлением подробного конспекта. В конспект рекомендуется включать все виды учебной работы: лекции, самостоятельную проработку рекомендуемой

основной и дополнительной литературы, ответы на вопросы для самоконтроля и другие задания, предусмотренные для самостоятельной работы студентов.

Основным промежуточным показателем успешности студента в процессе изучения дисциплины является его готовность к практическим занятиям. Приступая к подготовке практического занятия, необходимо ознакомиться с планом занятия, изучить соответствующую литературу. По каждому вопросу студент должен определить и усвоить ключевые понятия и представления. В случае возникновения трудностей студент должен и может обратиться за консультацией к ведущему преподавателю.

Критерием готовности к практическим занятиям является умение студента ответить на все контрольные вопросы, рекомендованные преподавателем.

Знания, полученные студентами в процессе изучения дисциплины, должны закрепляться не повторением, а применением материала. Этой цели при изучении дисциплины «Управление сотрудниками в инновационной экономике» служат активные формы и методы обучения, такие как метод деловых и обучающих игр, который дает возможность студенту освоить профессиональные компетенции и проявить их в условиях, имитирующих профессиональную деятельность.

Особое значение для освоения теоретического материала и для приобретения и формирования умений и навыков имеет самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа студентов по данной дисциплине предусматривает изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы, тестирование, подготовку к промежуточной аттестации – зачету.

Для самопроверки усвоения теоретического материала, подготовки к практическим занятиям и сдаче зачета студентам предлагаются вопросы для самоконтроля.

Начиная изучение дисциплины «Управление сотрудниками в инновационной экономике», студенту необходимо:

- ознакомиться с программой, изучить список рекомендуемой литературы; к программе курса необходимо будет возвращаться постоянно, по мере усвоения каждой темы в отдельности, для того чтобы понять: достаточно ли полно изучены все вопросы;
- внимательно разобраться в структуре дисциплины «Управление сотрудниками в инновационной экономике», в системе распределения учебного материала по видам занятий, формам контроля, чтобы иметь представление о курсе в целом, о лекционной и практической части всего курса изучения;
- переписать в тетрадь для практических занятий – темы практических занятий.

При подготовке к занятиям по дисциплине «Управление сотрудниками в инновационной экономике» необходимо руководствоваться нормами времени на выполнение заданий. Например, при подготовке к занятию на проработку конспекта одной лекции, учебников, как правило, отводится от 0,5 часа до 2 часов, а на изучение первоисточников объемом 16 страниц печатного текста с составлением конспекта 1,5–2 часа, с составлением лишь плана около 1 часа.

Рекомендации по использованию методов активного обучения

Для повышения эффективности образовательного процесса и формирования активной личности студента важную роль играет такой принцип обучения как познавательная активность студентов. Целью такого обучения является не только освоение знаний, умений, навыков, но и формирование основополагающих качеств личности, что обуславливает необходимость использования методов активного обучения, без которых невозможно формирование специалиста, способного решать профессиональные задачи в современных рыночных условиях.

Для развития профессиональных навыков и личности студента в

качестве методов активного обучения целесообразно использовать методы деловых и обучающих игр.

Реализация такого типа обучения по дисциплине «Управление сотрудниками в инновационной экономике» осуществляется через использование деловых и обучающих игр, которые окажут студентам помощь в изучении влияния факторов, влияющих на поведение как отдельного человека, так и группы людей.

Деловые игры, тесты, обучающие игры приучают студентов к самостоятельному мышлению, ориентации в сложной и быстро меняющейся обстановке, приобретению навыков сбора и анализа материала, умению сделать самостоятельный анализ.

Деловая игра студентам предлагается в завершении изучения определенной учебной темы, а знания, полученные на лекциях, должны стать основой для ее проведения. Из этого следует, что студент должен владеть достаточным уровнем знания теоретического материала. Это предполагает осознание студентом процесса принятия решений, рассмотрение комплекса взаимосвязанных ситуаций, отображающих процессы функционирования производственной, экономической, социальной систем.

Студент должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, т.е. правильно определять – какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какое решение необходимо принять.

Таким образом, деловые и обучающие игры призваны вырабатывать следующие умения и навыки у студентов:

- работать в коллективе, навыки кооперации с группой;
- вырабатывать навыки групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
- высказывать и отстаивать свою точку зрения четкой, уверенной и грамотной речью;
- вырабатывать собственное мнение на основе осмысления теоретических знаний;
- самостоятельно принимать решения.

Деловая или обучающая игра позволяет в ролевой или дискуссионной форме уточнять и систематизировать знания и умения, упражняться в профессиональной деятельности.

Технология деловых игр включает в себя организацию самостоятельной работы обучающихся с консультационной поддержкой преподавателя. На этапе ознакомления со сценарием деловой игры студент самостоятельно оценивает ситуацию, изложенную в тексте, исследует теоретический материал, устанавливает ключевые факторы и проводит анализ проблем, изложенных в тексте. Затем составляет план действий и оценивает возможности его реализации. Когда студенты решают конкретные практические задачи, они сталкиваются с определенной проблемой и ищут пути ее решения. Контрольные вопросы, завершающие занятия, позволяют определить, доступен ли был подан материал, проверить уровень его усвоения студентами. По окончании самостоятельного анализа студент должен ответить на вопросы по данному заданию.

Рекомендации по работе с литературой

При самостоятельной работе с рекомендуемой литературой студентам необходимо придерживаться определенной последовательности:

- при выборе литературного источника теоретического материала лучше всего исходить из основных понятий изучаемой темы курса, чтобы точно знать, что конкретно искать в том или ином издании;
- для более глубокого усвоения и понимания материала следует читать не только имеющиеся в тексте определения и понятия, но и конкретные примеры;
- чтобы получить более объемные и системные представления по рассматриваемой теме необходимо просмотреть несколько литературных источников (возможно альтернативных);
- не следует конспектировать весь текст по рассматриваемой

теме, так как такой подход не дает возможности осознать материал; необходимо выделить и законспектировать только основные положения, определения и понятия, позволяющие выстроить логику ответа на изучаемые вопросы.

Наиболее предпочтительна потемная последовательность в работе с литературой. Ее можно представить в виде следующего примерного алгоритма:

- ознакомление с рабочей учебной программой и учебно-методическим комплексом дисциплины;
- изучение основной учебной литературы;
- проработка дополнительной (учебной и научной) литературы.

В ходе чтения очень полезно, хотя и не обязательно, делать краткие конспекты прочитанного, выписки, заметки, выделять неясные, сложные для восприятия вопросы. В целях прояснения последних нужно обращаться к преподавателю. По завершении изучения рекомендуемой литературы полезно проверить уровень своих знаний с помощью контрольных вопросов для самопроверки.

Настоятельно рекомендуется избегать механического заучивания учебного материала. Практика убедительно показывает: самым эффективным способом является не «зубрежка», а глубокое, творческое, самостоятельное проникновение в существо изучаемых вопросов.

Необходимо вести систематическую каждодневную работу над литературными источниками. Объем информации по курсу настолько обширен, что им не удастся овладеть в «последние дни» перед сессией, как на это иногда рассчитывают некоторые студенты.

Следует воспитывать в себе установку на прочность, долговременность усвоения знаний по курсу. Надо помнить, что они потребуются не только и не столько в ходе курсового зачета, но – что особенно важно – в последующей профессиональной деятельности.

Литература имеется в библиотеке университета.

При работе с учебной и научной литературой принципиально важно принимать во внимание момент развития. Курс «Управление сотрудниками в инновационной экономике», как и большинство других дисциплин, не является и не может являться набором неких раз и навсегда установленных истин в последней инстанции. Наоборот, он постоянно развивается и совершенствуется. В нем идет диалектический процесс отмирания устаревшего и возникновения новых идей, взглядов, теорий. В условиях ускоряющегося старения информации учебные, впрочем, как и научные, издания, далеко не всегда могут поспевать за новыми явлениями и тенденциями, порождаемыми процессом инновации. Ощутимое отставание характерно и для многих публикаций, связанных с курсом. Ведь их невозможно, даже по чисто техническим причинам, не говоря уже о других, ежегодно обновлять и переиздавать. В связи с этим в литературе по курсу студентам могут встречаться положения, которые уже не вполне отвечают новым тенденциям развития. В таких случаях следует, проявляя нужную критичность мысли, опираться не на устаревшие идеи того или другого издания, как бы авторитетно оно ни было, а на нормы, вытекающие из современных изданий, имеющих отношение к изучаемому вопросу.

В то же время настойчивое подчеркивание момента развития вовсе не означает полной ревизии учебной и научной литературы, рекомендуемой по курсу. Задача студента – проявить достаточно высокую научную культуру и не впасть в крайности как ортодоксального догматизма, так и зряшного нигилизма. Наука, как известно, развивается не только на основе отрицания, но и преемственности. В этом непрерывном процессе модернизации знания ему, конечно, будут оказывать помощь преподаватели, постоянно внося соответствующие изменения в содержание учебного процесса.

Наконец, студент обязан знать не только рекомендуемую литературу, но и новые, существенно важные издания по курсу, вышедшие в свет после его публикации.

Рекомендации по подготовке к зачету

Подготовка к зачету и его результативность также требует у студентов умения оптимально организовывать свое время. Если студент ознакомился с основными положениями, определениями и понятиями курса в процессе аудиторного изучения дисциплины, то подготовка к зачету позволит систематизировать изученный материал и глубже его усвоить.

Подготовку к зачету лучше начинать с распределения предложенных контрольных вопросов по разделам и темам курса. Затем необходимо выяснить наличие теоретических источников (конспекта лекций, учебников, учебных пособий).

При изучении материала следует выделять основные положения, определения и понятия, можно их конспектировать. Выделение опорных положений даст возможность систематизировать представления по дисциплине и, соответственно, результативнее подготовиться к зачету.

Итоговым контролем при изучении дисциплины «Управление сотрудниками в инновационной экономике» является зачет. Примерный перечень вопросов к зачету содержится в рабочей программе курса. Указанные вопросы по дисциплине обновляются на начало учебного года. Непосредственно перед сессией вопросы могут обновляться. Обновленный перечень вопросов к зачету выдается студентам перед началом экзаменационной сессии. Цель зачета – проверка и оценка уровня полученных студентом специальных познаний по учебной дисциплине, а также умения логически мыслить, аргументировать избранную научную позицию, реагировать на дополнительные вопросы, ориентироваться в массиве дефиниций и категорий. Оценке подлежит также и правильность речи студента. Дополнительной целью итогового контроля в виде зачета является формирование у студента таких качеств, как организованность, ответственность, трудолюбие, самостоятельность.

Рекомендуемые учебники и специальная литература при изучении курса, имеются в рекомендованном списке литературы в рабочей программе

по данному курсу, также их называет студентам преподаватель на первой лекции.

Студент в целях получения качественных и системных знаний должен начинать подготовку к зачету задолго до его проведения. Для этого, как уже отмечалось, имеются в учебно-методическом пособии примерные вопросы к зачету. Целесообразно при изучении курса пользоваться рабочей программой. Самостоятельная работа по подготовке к экзамену во время сессии должна планироваться студентом, исходя из общего объема вопросов, вынесенных на экзамен и дней, отведенных на подготовку к зачету.

VII. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине «Управление сотрудниками в инновационной экономике» необходимы:

- аудитория, оснащенная мультимедийным проектором.

Для проведения практических занятий:

- аудитория, оснащенная мультимедийным проектором.



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»
(ДФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ
по дисциплине «Управление сотрудниками в инновационной
экономике»
Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
Форма подготовки: очная**

**Владивосток
2019**

План-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине

№ п/п	Дата/ сроки выполне- ния	Вид самостоятельной работы	Примерные нормы времени на выполнение	Форма контроля
1	задания 1, 2,3 (сентябрь- октябрь)	Изучение теоретической части темы, подготовка к практическим занятиям, подготовка презентаций, работа с Интернет-ресурсами, подготовка к обсуждению тем докладов; подготовка глоссария	36 часов	выполнение заданий и их защита, подготовка презентаций, активное участие в обсуждении вопросов по темам занятий и заданий, докладов; устный опрос; проверка глоссария
2	задания 4,5,6 (октябрь- ноябрь)	Изучение теоретической части темы, подготовка к обсуждению тем докладов групп, подготовка к практическим занятиям; подготовка глоссария	36 часов	выполнение заданий и их защита, активное участие в обсуждении вопросов по темам практических занятий, докладов; устный опрос; проверка глоссария
3	задания 7,8, 9 (декабрь- январь)	подготовка к обсуждению тем докладов групп, подготовка к практическим занятиям, подготовка к зачету	36 часов	активное участие в обсуждении вопросов по темам практических занятий, докладов, итоговое собеседование, зачет
	ИТОГО	-	108 часов	-

Рекомендации по самостоятельной работе студентов

Особое значение для освоения теоретического материала и для приобретения и формирования умений и навыков имеет самостоятельная работа студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Управление сотрудниками в инновационной экономике» предусматривает изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы, подготовку к практическим занятиям, подготовку к итоговому контролю и промежуточной аттестации – зачету.

Самостоятельная работа студентов состоит из подготовки к практическим занятиям, работы над рекомендованной литературой, подготовки докладов по теме семинарского занятия, подготовки презентаций. При организации самостоятельной работы преподаватель должен учитывать уровень подготовки каждого студента и предвидеть трудности, которые могут возникнуть при выполнении самостоятельной работы. Преподаватель дает каждому студенту индивидуальные и дифференцированные задания. Некоторые из них могут осуществляться в группе (например, подготовка доклада и презентации по одной теме могут делать несколько студентов с разделением своих обязанностей – один готовит научно-теоретическую часть, а второй проводит анализ практики). Для самопроверки усвоения теоретического материала, подготовки к практическим занятиям и сдаче зачета студентам предлагаются вопросы для самоконтроля.

Рекомендации к составлению глоссария

Глоссарий охватывает все узкоспециализированные термины, встречающиеся в тексте. Глоссарий должен содержать не менее 40 терминов, они должны быть перечислены в алфавитном порядке, соблюдена нумерация. Глоссарий должен быть оформлен по принципу реферативной работы, в обязательном порядке присутствует титульный лист и нумерация страниц. Объем работы должен составлять 8-16 страниц. Тщательно проработанный

гlossарий помогает избежать разночтений и улучшить в целом качество всей документации. В гlossарии включаются самые частотные термины и фразы, а также все ключевые термины с толкованием их смысла. Гlossарии могут содержать отдельные слова, фразы, аббревиатуры, слоганы и даже целые предложения.

Рекомендации по работе с литературой

При самостоятельной работе с рекомендуемой литературой студентам необходимо придерживаться определенной последовательности:

- при выборе литературного источника теоретического материала лучше всего исходить из основных понятий изучаемой темы курса, чтобы точно знать, что конкретно искать в том или ином издании;

- для более глубокого усвоения и понимания материала следует читать не только имеющиеся в тексте определения и понятия, но и конкретные примеры;

- чтобы получить более объемные и системные представления по рассматриваемой теме необходимо просмотреть несколько литературных источников (возможно альтернативных);

- не следует конспектировать весь текст по рассматриваемой теме, так как такой подход не дает возможности осознать материал; необходимо выделить и законспектировать только основные положения, определения и понятия, позволяющие выстроить логику ответа на изучаемые вопросы.

При изучении курса учебной дисциплины необходимо акцентировать внимание на работы таких авторов, как: Виханского О.С., Мильнера Б.З., Мясоедова С.П., Спивака В.А., Томилова В.В., Шейна Э.

Методические указания к Деловой игре «Моделирование идеального руководителя»

Особенностью деловой игры является обязательное наличие противоборствующих (сопоставительных) групп, имеющих различное целевое мнение, которое влияет на процесс выработки и принятия окончательного решения. Разница мнений определяется наличием различных интересов у тех или иных групп участников.

Отличительной чертой деловой игры, связанной с введением сопоставительности и противоборства, является наличие ролей. Их характер определяется особенностями производственной ситуации, игровой моделью, конечной целью. Исполнители ролей в ходе игры на основе анализа ситуации вступают между собой в определенные отношения, которые могут иметь характер сопоставительности или общего обсуждения для принятия окончательного решения. Характер деловой игры определяется ее динамизмом, что проявляется в постоянном изменении игровой ситуации в результате промежуточных решений участников.

Цели деловой игры:

- 1) сформировать у участников игры более точные и правильные представления о факторах управленческого потенциала, обуславливающих успешную управленческую деятельность;
- 2) обучить экспертному методу количественной оценки управленческого потенциала персонала;
- 3) развить творческое мышление участников игры, способность эффективно взаимодействовать друг с другом при принятии коллегиальных и коллективных решений.

Порядок проведения игры: участникам деловой игры в качестве исходной информации предлагаются бланк игрового и шкала для оценки факторов управленческого потенциала.

Под факторами управленческого потенциала руководителей понимают не только личностные качества, знания, умения, навыки, но и возможности,

благодаря которым успешно осуществляется управленческая деятельность. У руководителей представления об этом разные, отсюда и разная степень критичности оценки работником своего управленческого потенциала, а также потенциала резервистов на управленческие должности. Поэтому важно, чтобы обучаемые сами построили модели «идеального руководителя» и обсудили их коллективно.

Этапы деловой игры:

1) руководитель игры формирует задачу, объясняет ее цели, исходные условия, правила игры и задачи участников;

2) каждый участник игры оценивает по предложенным показателям управленческий потенциал, а также перечень факторов этого потенциала, необходимых «преуспевающему руководителю» предприятия. При этом используется пятибалльная шкала, где 1 соответствует крайне низкий уровень развития фактора, 5 – уровень более чем высокий;

3) каждая группа путем взаимных консультаций вырабатывает общую оценку факторов управленческого потенциала «преуспевающего руководителя»;

4) участники игры совместно определяют коллективную оценку предложенного перечня факторов управленческого потенциала «идеального руководителя»;

5) участники игры определяют отклонения индивидуальной и групповой оценок от эталонной оценки и подсчитывают суммы этих отклонений;

6) руководитель объявляет результаты игры, анализирует групповую и коллективную деятельность участников игры.

Правила игры

Каждый обучаемый получает бланк играющего, в котором представлен перечень факторов управленческого потенциала руководителя и бланк с примером оценки факторов управленческого потенциала.

Количественная оценка факторов управленческого потенциала сводится к определению меры каждого фактора, обеспечивающей эффективность управленческой деятельности. Сначала каждый игрок оценивает себя, заполняя графу 3 «Самооценка». На все вопросы участников отвечает только руководитель игры. Затем каждый участник самостоятельно оценивает факторы управленческого потенциала, которым должен обладать, по его мнению, преуспевающий руководитель. При этом он заполняет графу 4.

Все участники игры разбиваются на команды по 4-6 человек в зависимости от общего числа играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общую групповую оценку факторов управленческого потенциала «преуспевающего руководителя». Команды между собой не консультируются. Каждая команда заполняет графу 5.

После индивидуальной работы все игроки участвуют в выработке коллективной оценке факторов управленческого потенциала, т.е. модели «идеального руководителя». На доске вычерчивается таблица, в нее заносятся оценки, представленные отдельными группами, и на их основе вырабатывается коллективная, обобщенная оценка. При этом заполняется графа 6.

Деятельность участников игры оценивается по суммарной ошибке при индивидуальной и групповой работе. Индивидуальная и групповая ошибки по каждому оцениваемому фактору определяется как разность оценок (баллов) по графам 4 и 6, а также графам 5 и 6. Затем ошибки суммируются по всем оцениваемым факторам.

Выигрывает тот участник игры или та команда, у которых сумма ошибок минимальна.

Желательно более подробно рассмотреть эталон и обсудить правильность выбора факторов, а также то, как будут изменяться требования к основным факторам у линейных и функциональных руководителей, и

определить минимальный состав факторов, позволяющих оценивать руководящие кадры различных уровней управления.

Бланк играющего

№ п/п	Оцениваемый фактор	Само-оценка	Оценка преуспевающего руководителя		Эталонная (коллективная) оценка	Отклонения от эталонной оценки	
			Индивидуальная	Групповая		Индивидуальной	групповой
1	Критическое отношение к действительности, к своей деятельности						
2	Способность возглавить изменения						
3	Учет в руководстве человеческого фактора						
4	Единство слова и дела						
5	Способность творчески осуществлять свою деятельность						
6	Профессионализм						
7	Желание учиться работать						
8	Умение достичь конечных результатов с наименьшими затратами						
9	Нетерпимость к бюрократии						
10	Способность к разработке самостоятельных вариантов решений						
11	Отрицательное отношение к алкоголю						

12	Способность к восприятию критики				
13	Твердость и решительность				
14	Профессиональная память				
15	Работоспособность				
16	Педагогические способности				
17	Активность и энергия				
18	Знание теории управления производством				
19	Знание трудового законодательства				
20	Знание отраслевой экономики				
21	Знание научной организации труда				
22	Знание организации производства				
23	Знание техники и технологии производственных процессов				
24	Умение организовывать коллегиальное принятие решений				
25	Умение со вкусом одеваться				
26	Чувство юмора				
27	Информированность о событиях и за рубежом				
28	Образование				
29	Опыт работы в руководящей должности				
30	Возраст				
31	Управленческая подготовка				
Сумма ошибок					

Пример оценки факторов управленческого потенциала

Оцениваемые факторы					
оценка	Деловые и личные знания,	образование	Опыт работы на руководящей	возраст	Управленческая подготовка

	умения, навыки, качества		должности		
5	Уровень более чем высокий	Высшее экономическое	Свыше 15 лет	22-30	На факультете менеджмента вуза
4	Уровень высокий	Высшее техническое	От 10 до 15 лет	31-35	На факультет повышения квалификации при вузе
3	Средний уровень	Высшее гуманитарное	От 5 до 10 лет	36-40	В институтах повышения квалификации и их филиалах
2	Уровень низкий	Среднее специальное	От 1 года до 5 лет	41-45	Непосредственно на производстве без отрыва от работы
1	Уровень крайне низкий	среднее	До 1 года	Свыше 45	Нецелесообразна (при самооценке выставляется «1», если подготовки не было)

Создать группы по 2-3 человека для подготовки доклада и выбрать направление работы из предложенного выше списка. Согласовать тему с преподавателем. Осуществить выбор инструмента для подготовки презентации (приложение презентационной графики MS PowerPoint или посредством онлайн-сервиса).

Используя учебную литературу, научные публикации и интернет-ресурсы, осуществить поиск информации по выбранной тематике. Изучить теоретические материалы, мнение экспертов.

Обсудить в своей группе отобранные материалы по выбранной тематике, коллективно разработать план ее изложения перед студенческой аудиторией. Распределить в группе задания, обязанности по доработке темы в соответствие с разработанным планом (например, осуществить поиск недостающих фактических данных, нормативно-законодательных актов, примеров).

Подготовить презентацию и файл в процессоре MS Word с сопроводительным текстом к каждому слайду.

Осуществить поиск правовых документов по теме в справочно-правовой системе Консультант Плюс, сформировать папку с отобранными нормативно-законодательными актами, подготовить закладки на нужные фрагменты текста в документах.

Критерии оценки деловой игры

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Готовность результатов самостоятельной работы в срок	10
2	Активное участие в коллективной работе, аргументированные ответы на вопросы аудитории	30
3	Материал современный, актуальный, интересный для аудитории	25
4	Эффективная групповая работа, командообразование, правильное распределение ролей в игре	35
	ИТОГО	100

Методические рекомендации по подготовке презентации

1. Первый слайд должен содержать название доклада, ФИО и координаты (номер группы, направление подготовки, адрес электронной почты) выступающего. Каждый слайд должен иметь заголовок.

2. Презентация начинается с аннотации, где на одном-двух слайдах дается представление, о чем пойдет речь. Большая часть презентаций требует оглашения структуры.

3. Переход от слайда к слайду организуйте по щелчку мыши. Оптимальная скорость переключения – один слайд за 1–2 минуты. Слушатели должны успеть воспринять информацию и визуальную часть слайда, и на слух. «Универсальная» оценка – число слайдов равно продолжительности выступления в минутах.

4. Размер шрифта основного текста – не менее 16pt, заголовки ≥ 20 pt. Наиболее читабельным и традиционно используемым в

научных исследованиях является Times New Roman. Оформляйте все слайды в едином стиле.

5. Презентация является дополнением к докладу. Каждый слайд – «плакат», поэтому должен содержать таблицы с фактическими данными и диаграммы (с обязательным указанием ссылок на источники в случае, если они подготовлены самостоятельно), информацию в виде схем и рисунков. Сопроводительный текст к каждому слайду сохраните либо в разделе Заметки, либо в файле MS Word.

6. Не перегружайте слайд информацией. Не делайте много мелкого текста. При подготовке презентации рекомендуется в максимальной степени использовать графики, схемы, диаграммы и модели с их кратким описанием. Фотографии и рисунки делают представляемую информацию более интересной и помогают удерживать внимание аудитории, давая возможность ясно понять суть предмета. Длинные перечисления или большие таблицы с числами тяжело воспринимаются, лучше построить графики.

7. Имеет смысл быть аккуратным. Неряшливо сделанные слайды (разной в шрифтах и отступах, ошибки и опечатки) вызывают подозрение, что и к содержательным вопросам докладчик подошёл «спустя рукава». Готовую презентацию надо просмотреть внимательно несколько раз «свежим» взглядом для выявления проблем с оформлением и опечаток.

8. Если Вы чувствуете себя хоть немного неуверенно перед аудиторией, или выступление очень ответственное, то напишите и выучите свою речь наизусть. Озвучивание одной страницы (формат А4, шрифт 14pt, полуторный интервал) занимает 2 минуты. Потренируйтесь выступать с вашей презентацией. Пусть кто-то послушает и скажет Ваши ошибки, впечатление о выступлении, что интересно, что непонятно, как Вы выглядели.

9. Следите за временем (регламент выступления – 10-15 минут).

10. Речь и слайды не должны совпадать, тогда презентация станет «объёмной». Стил ь речи должен быть понятным для аудитории, используйте примеры, ассоциации и образы. Слайды могут содержать больше «технических» подробностей: формулы, схемы, таблицы, графики. Всегда подписывайте оси (какая переменная и ее размерность).

11. Первые же фразы должны интриговать. Например, можно сказать о том, насколько сложной или насколько важной является данная задача, или о том, насколько неожиданным будет решение – это позволит удержать внимание слушателей до конца. Но тогда концовка действительно должна оказаться нетривиальной – иначе слушатель будет разочарован. Запомните, у Вас только 20 секунд в начале доклада для того, чтобы привлечь внимание слушателей. Если за это время не прозвучит нечто поистине интригующее (или хотя бы хорошая шутка), вернуть внимание будет очень сложно.

12. Люди лучше запоминают то, что увидели последним!

13. В серьёзных научных презентациях не следует использовать эффекты анимации и излишнее «украшательство».

14. Заранее продумайте возможные проблемы с техникой. Заранее скопируйте на рабочий стол файл с презентацией и проверьте, как он работает, с первого до последнего слайда. Обязательно имейте при себе копию презентации на флэш-карте. Проверьте, нет ли проблем с отображением русских шрифтов и формул.

Критерии оценки выполнения презентации

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Готовность результатов самостоятельной работы в срок	10
2	Доклад с демонстрацией презентации, ответы на вопросы аудитории	30
3	Материал современный, актуальный, интересный для аудитории	25

4	Тема раскрыта глубоко, изложение материала логично, аргументированно, подкреплено иллюстрациями, таблицами и диаграммами с фактическими данными, схемами и рисунками	35
	ИТОГО	100

Критерии оценки выполнения практического задания

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Готовность результатов самостоятельной работы в срок	10
2	Подготовка презентации	25
3	Устная защита задания с демонстрацией содержимого	35
4	Защита темы по списку вопросов (собеседование/ групповое обсуждение)	30
	ИТОГО	100

Критерии оценки выполнения практического задания

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Готовность результатов самостоятельной работы в срок	10
2	Подготовка презентации	25
3	Устная защита задания с демонстрацией содержимого	25
4	Защита темы по списку вопросов (собеседование/ групповое обсуждение)	20
5	Материал современный, актуальный, интересный для аудитории. Тема раскрыта глубоко, изложение материала логично, аргументировано.	20
	ИТОГО	100

Задание 7. Подготовка к обсуждению темы: «Лидерство в организации».

Методические указания для выполнения самостоятельной работы по заданию 7.

При изучении темы "Лидерство в организации» необходимо изучить теоретическую часть темы, в соответствии со списком обязательной и дополнительной литературы, по перечню вопросов:

1. Власть и каналы власти в организации.
2. Природа и классификация лидерства.
3. Роли менеджера и лидера в организации.

4. Личностный подход к изучению лидерства.
5. Поведенческий подход к изучению лидерства.
6. Поведение лидера при принятии решений. Эффективность решений и стиль лидерства.
7. "Решетка лидерства" Блейка и Моутона.

Для углубленного понимания темы «Лидерство в организации», студенты объединяются в малые группы и подготавливают доклад или сообщение по вопросам из списка, с использованием учебной литературы, научных публикаций и Интернет-ресурсов. На семинарском занятии доклад сопровождается презентацией с сопутствующим ему текстом по каждому слайду.

Подготовиться к устной защите по списку вопросов, для чего рекомендуется законспектировать в тетради ответы на вопросы.

Деловая игра по теме: «Лидерство в организации»

Цель деловой игры:

1. Выявить возможные недостатки в существующей системе организации с целью дальнейшего реформирования управленческого звена.
2. Определить возможность осуществления самоуправления в конкретной группе.
3. Выявить неформальных лидеров группы.
4. Обучить студентов работать в группе, предоставить им возможность проявить творческие способности.

Настоящая деловая игра разработана с целью предоставления возможности участникам игры организовать работу конкретного отдела, опираясь на цели всей организации.

По результатам игры можно делать выводы о профессиональных и личных качествах студентов, выявить неформальных лидеров, закрепить пройденный материал и применить полученные знания на практике.

Проблемная ситуация:

В филиале компании, занимающейся разработкой и внедрением программных продуктов сторонним организациям, головным департаментом является отдел внедрения.

В связи с конкурентоспособностью продукта на рынке услуг, произошло расширение департамента внедрения.

Существующая система организации департамента внедрения не отвечает существующим реалиям, что вызывает проблемы в системе управления департаментом. Высшим звеном департамента внедрения является директор департамента. Низшим звеном являются менеджеры, подчиняющиеся директору департамента отдела внедрения. Менеджеры имеют разный стаж работы (в том числе и в данной организации) и квалификацию, различные трудовые функции: менеджеры по развитию, «внедренцы», программисты, помощники менеджеров.

Директор департамента, придерживающийся демократического стиля управления, предложил реструктуризировать департамент и провести выборы на должность своего заместителя (далее – начальника отдела). Кандидаты должны предложить свое видение структуры департамента.

Задачи игры:

Участникам предлагается:

- 1) организовать;
- 2) провести выборы кандидата на должность начальника отдела.

Правила игры

1. Минимальное число участников игры – 6 человек;
2. Минимальное количество команд – 2; по 2 чел. в каждой;
3. Ведущий – 1 чел. Директор департамента;
4. Эксперт – 1 чел.
5. Подведение итогов выборов предлагается эксперту и ведущему.

6. Ведущий рассказывает коротко ситуацию и дает задание каждой из групп. Каждой группе предлагается выдвинуть своего кандидата на вакантную должность начальника отдела, разработать предвыборную программу, провести презентацию.

7. Презентация должна соответствовать предвыборной программе и содержать в себе не только предложенные параметры, но и конкретные показатели.

8. Оценка выполненного задания производится по итогам презентации, с оценкой качества и объема выполнения поставленных задач.

9. Чей кандидат победит в выборах, та команда и станет победителем.

Сценарий деловой игры:

1 этап.

Участникам за неделю сообщается о проведении игры, объясняется ситуация и предлагается разделить на команды.

Участники делятся на команды, выбирают своих кандидатов, готовят предвыборные программы, готовят презентацию.

Предвыборная программа должна быть лаконичной и отвечать на следующие вопросы:

1. Почему именно данный кандидат должен стать начальником отдела?
2. Охарактеризовать кандидата, описать положительные черты кандидата, выявить положительные как профессиональные, так и личные качества.
3. Описать, каким будет стиль управления кандидата в случае его избрания.
4. Объяснить, каким образом выдвинутый кандидат сможет организовать работу отдела.
5. Описать преимущества своего способа организации перед существующим.
6. Сформулировать цели задачи отдела.

7. Прогнозирование экономической перспективы развития отдела и организации в целом.

8. Каким образом будут осуществляться коммуникации (как внешние, так и внутренние)?

9. Предложить придумать лозунг, девиз (творчество приветствуется).

Презентация может быть выполнена в электронном виде, что повысит шансы при подведении итогов игры.

2 этап.

Временная продолжительность: максимально 20 мин. Участники каждой из команд представляют своих кандидатов, после чего ведущий и эксперт анализируют представленные программы. Команды также оценивают программы своих конкурентов с целью выявления недостатков и подготовки аргументов для использования в дебатах.

3 этап.

Временная продолжительность: максимально 15 мин. Участники обращаются друг к другу, выявляя недостатки конкурирующих программ, отвечают на вопросы ведущего и эксперта, отстаивают свою позицию.

4 этап.

Временная продолжительность: максимально 10 мин. Метод подсчета результатов игры. Ответственным за подведением итогов лицам раздаются бюллетени по нижеприведенному образцу:

п/п	Критерии оценки	Группа 1	Группа 2	Группа 3
1	Соответствие программы заявленным параметрам	012345	012345	012345
2	Полнота и качество представленной презентации	0123435	012345	012345
3	Креативность	012345	012345	012345
4	Новизна представленных программ	012345	012345	012345

5	Возможность реализации предложенной программы	012345	012345	012345
6	Насколько поставленные цели и задачи соответствуют целям и задачам организации в целом	012345	012345	012345
7	Были ли выявлены нарушения в процессе выборов использовался ли «черный» PR	012345	012345	012345

Победителем объявляется та группа, которая набрала наибольшее количество баллов. После проставления и подсчета баллов уполномоченные лица объявляют результаты, подводят итоги, выявляя недочеты, плюсы, минусы, обосновывая свою позицию.

Критерии оценки деловой игры

1. Анализ проблемы - насколько верно, комплексно, и в соответствие с действительностью, студент сумел выделить причины возникновения проблемы на объекте, описанной в сценарии деловой игры.
2. Структурирование проблем – насколько четко, логично, последовательно была изложена студентом проблема, охарактеризованы участники проблемы, выявлены последствия проблемы и риски для объекта.
3. Предложение стратегических альтернатив – количество вариантов решения проблемы предложенных студентом.
4. Обоснование решения – насколько аргументирована позиция студента относительно предложенного решения проблематики деловой игры.
5. Логичность и реализуемость плана внедрения стратегической инициативы – насколько соблюдены общепринятые нормы логики в

предложенном решении, насколько предложенный план может быть реализован в текущих экономических условиях.

Критерии оценки выполнения деловой игры

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Анализ проблемы	10
2	Структурирование проблем	20
3	Предложение стратегических альтернатив	20
4	Обоснование решения	25
5	Логичность и реализуемость плана внедрения стратегической инициативы	25
	ИТОГО	100

Критерии оценки выполнения практического задания

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Готовность результатов самостоятельной работы в срок	10
2	Подготовка презентации	25
3	Устная защита задания с демонстрацией содержимого	35
4	Защита темы по списку вопросов (собеседование/ групповое обсуждение)	30
	ИТОГО	100

Критерии оценки выполнения практического задания

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Готовность результатов самостоятельной работы в срок	10
2	Подготовка презентации	25
3	Устная защита задания с демонстрацией содержимого	25
4	Защита темы по списку вопросов (собеседование/ групповое обсуждение)	20
5	Материал современный, актуальный, интересный для аудитории. Тема раскрыта глубоко, изложение материала логично, аргументировано.	20
	ИТОГО	100

Вопросы для самоконтроля

Вопросы для самоконтроля предназначены для самопроверки студентом усвоения теоретического материала, подготовки к практическим занятиями и сдаче зачета.

1. Эволюция подходов к управлению персоналом: от кадровой работы к стратегическому управлению человеческими ресурсами.
2. Причины неэффективности традиционного менеджмента.
3. Пять особенностей руководителя – лидера.
4. Понятие лидерства. Формирование лидерского менеджмента.
5. Сущность стратегического управления персоналом. Место управления персоналом в единой концепции стратегического управления.
6. Понятие видения, как цель развития фирмы и персонала в рамках эффективной организационной культуры. Условия получения синергетического эффекта при управлении персоналом.
7. Принципы стратегического управления персоналом И. Ансоффа: “управление на основе предвидения изменений” и “управление на основе гибких экстренных решений”.
8. Новое место сотрудников в организации. Дефицит высокопрофессиональных сотрудников. Проблема нахождения и удержания интеллектуальных сотрудников ("Война за таланты").
9. Интеллектуальная и эмоциональная вовлеченность сотрудников – основа финансового успеха организации в обществе знаний. Факторы, влияющие на вовлеченность современных сотрудников.
10. Необходимость перехода от управления человеком-функцией к управлению человеком-личностью (проблема управления человеком). Необходимость долгосрочного планирования инвестиций в персонал.

11. Понятия компетенции персонала (Г. Каннака и М. Бомензат).
Составляющие компетенции. Понятие компетенции фирмы.
12. Основные пути приобретения компетенции персоналом.
Прогнозирование потребностей в развитии компетенции фирмы.
13. Стимулирование роста компетенции персонала в рамках эффективной организационной культуры. Формула В. Врума.
14. Управление компетенцией на уровне личности работника.
15. Делегирование полномочий (сущность, условия эффективности)
16. Основные составляющие стратегического управления человеческими ресурсами.
17. Производительность работника умственного труда, по мнению П. Друкера, определяется шестью факторами. Назовите их, пожалуйста.
18. Модель стратегического управления персоналом по Голферу.
Важнейшие составляющие стратегии управления персоналом.



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»
(ДФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине «Управление сотрудниками в инновационной
экономике»
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Форма подготовки: очная

**Владивосток
2019**

Паспорт фонда оценочных средств

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
ОПК-3 способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организации, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	знает	теоретические основы организационных структур, основы управления человеческими ресурсами организации
	умеет	проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организации, планировать и осуществлять мероприятия
	владеет	навыками работы с людьми, делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ПК-1 владением навыками использования теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умения проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	знает	теории мотивации, лидерства и власти, процессы групповой динамики и принципы формирования команды
	умеет	работать в команде, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
	владеет	навыками использования теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды
ПК-6 способность участвовать в управлении персоналом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	знает	основы управления персоналом, программы внедрения технологических и продуктовых инноваций
	умеет	участвовать в управлении персоналом, внедрять технологические и продуктовые инновации
	владеет	способностью участвовать в управлении персоналом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций			Оценочные средства	
					текущий контроль	промежуточная аттестация
1	Раздел 1 Современные тенденции управления сотрудниками в инновационной экономике	ОПК-3	знает	Практическое занятие (ПР-1); собеседование	конспект (ПР-3); практическое задание (ПР-3)	Вопросы к зачету 1-10;
			Умеет	Практическое занятие (2); обучающая игра	Конспект (ПР-5); Практическое задание (ПР-5); обучающая игра	Вопросы к зачету 11-17;
			владеет	Практическое занятие (ПР-3); обучающая игра	Конспект (ПР-5); обучающая игра	Вопросы к зачету 2, 5-15;
2	Раздел 2 Стратегия управления сотрудниками в инновационной экономике	ПК-1	знает	Практическое занятие (ПР-4); деловая игра	конспект (ПР-5); деловая игра	Вопросы к зачету 6, 10-18
			умеет	Практическое занятие (ПР-5); деловая игра	Конспект (ПР-6);, деловая игра	Вопросы к зачету 11-18
			владеет	Практическое занятие (ПР-5); деловая игра	конспект (ПР-7); деловая игра	Вопросы к зачету 13-15,
3	Раздел 3 Развитие сотрудников и их компетенций	ПК-6	знает	Практическое занятие (ПР-8);	конспект (ПР-9); собеседование	Вопросы к зачету 3, 8-15
			умеет	Практическое занятие (ПР-8);	Конспект (ПР-9); практическое задание (ПР-9)	Вопросы к зачету 10-18;
			владеет	Практическое занятие (ПР-9);	Конспект (ПР-9) итоговое собеседование	Вопросы к зачету 1-18

Шкала оценивания уровня сформированности компетенций

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции		Критерии	показатели
ОПК-3 способность проектировать организационные структуры,	знает (пороговый уровень)	теоретические основы организационных структур, основы	знание стандартов этического и профессионального кодексов, основы командообразования	навыки работы с людьми, делегирования полномочий с учетом личной ответственности за

участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организации, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия		управления человеческими ресурсами организации	ния взаимодействия между людьми	осуществляемые мероприятия
	умеет (продвинутый)	проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организации, планировать и осуществлять мероприятия	умение проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организации, планировать и осуществлять мероприятия	способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организации, планировать и осуществлять мероприятия
	владеет (высокий)	навыками работы с людьми, делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	владение навыками работы с людьми, делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	способность работать с людьми, делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ПК-1 владение навыками использования теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации	знает (пороговый уровень)	теории мотивации, лидерства и власти, процессы групповой динамики и принципы формирования команды	Осуществлять процессы групповой динамики и принципы формирования команды	Способностью осуществлять процессы групповой динамики и принципы формирования команды
	умеет (продвинутый)	работать в команде, проводить аудит человеческих ресурсов и	умение работать в команде, проводить аудит человеческих ресурсов и	способность использовать теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и

<p>групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умения проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>		<p>осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p>осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p>оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды</p>
	<p>владеет (высокий)</p>	<p>навыками использования теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды</p>	<p>владение навыками использования теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды</p>	<p>способность владеть навыками использования теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды</p>
<p>ПК-6 способность участвовать в управлении персоналом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений</p>	<p>знает (пороговый уровень)</p>	<p>основы управления персоналом, программы внедрения технологических и продуктовых инноваций</p>	<p>знание основ управления персоналом, программы внедрения технологических и продуктовых инноваций</p>	<p>способность участвовать в управлении персоналом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений</p>
	<p>умеет (продвинутый)</p>	<p>участвовать в управлении персоналом, внедрять технологические и продуктовые инновации</p>	<p>умение участвовать в управлении персоналом, внедрять технологические и продуктовые инновации</p>	<p>способность участвовать в управлении персоналом, внедрять технологические и продуктовые инновации</p>

	владеет (высокий)	способностью участвовать в управлении персоналом, программой внедрения технологически х и продуктовых инноваций или программой организационны х изменений	владение способностью участвовать в управлении персоналом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационны х изменений	– способность участвовать в управлении персоналом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
--	----------------------	---	---	--

Зачетно-экзаменационные материалы

Оценочные средства по промежуточной аттестации и критерии оценки

Оценочные средства для текущей аттестации

Вопросы для собеседования

по дисциплине «Управление сотрудниками в инновационной экономике»

1. Эволюция подходов к управлению персоналом: от кадровой работы к стратегическому управлению человеческими ресурсами.
2. Причины неэффективности традиционного менеджмента.
3. Пять особенностей руководителя – лидера.
4. Понятие лидерства. Формирование лидерского менеджмента.
5. Сущность стратегического управления персоналом. Место управления персоналом в единой концепции стратегического управления.

6. Понятие видения, как цель развития фирмы и персонала в рамках эффективной организационной культуры. Условия получения синергетического эффекта при управлении персоналом.
7. Принципы стратегического управления персоналом И. Ансоффа: “управление на основе предвидения изменений” и “управление на основе гибких экстренных решений”.
8. Новое место сотрудников в организации. Дефицит высокопрофессиональных сотрудников. Проблема нахождения и удержания интеллектуальных сотрудников ("Война за таланты").
9. Интеллектуальная и эмоциональная вовлеченность сотрудников – основа финансового успеха организации в обществе знаний. Факторы, влияющие на вовлеченность современных сотрудников.
10. Необходимость перехода от управления человеком-функцией к управлению человеком-личностью (проблема управления человеком). Необходимость долгосрочного планирования инвестиций в персонал.
11. Понятия компетенции персонала (Г. Каннака и М. Бомензат). Составляющие компетенции. Понятие компетенции фирмы.
12. Основные пути приобретения компетенции персоналом. Прогнозирование потребностей в развитии компетенции фирмы.
13. Стимулирование роста компетенции персонала в рамках эффективной организационной культуры. Формула В. Врума.
14. Управление компетенцией на уровне личности работника.
15. Делегирование полномочий (сущность, условия эффективности)
16. Основные составляющие стратегического управления человеческими ресурсами.
17. Производительность работника умственного труда, по мнению П. Друкера, определяется шестью факторами. Назовите их, пожалуйста.

18. Модель стратегического управления персоналом по Голферу.

Важнейшие составляющие стратегии управления персоналом.

Критерии оценки:

Баллы (рейтинговой оценки)	Оценка экзамена (стандартная)	Требования к сформированным компетенциям
61-100	«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
60-0	«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Деловые игры по дисциплине «Управление сотрудниками в инновационной экономике»

Обучающая игра «Премия» (4 часа)

Введение в игру

Каждому человеку надо воздать должное по его заслугам. Но как оценить эти заслуги? Самому себя оценить объективно практически невозможно. Но если довериться мнению со стороны, можно стать жертвой некомпетентности других людей. Как же быть? Давайте вместе проведем такой эксперимент. Каждый желающий участвовать в оценке деятельности друг друга предлагает обсудить результат какой-либо совместной деятельности. Помните, что вам приходилось делать всем вместе с максимальным числом участников. Необходимо определить перечень показателей, по которым будет производиться оценка степени участия каждого в этом общем деле. Желательно, чтобы показателей было больше, тогда оценка будет более подробной. Желательно все показатели оценить в процентах от общего успеха. Все составляющие успеха должны в сумме составить 100%. Итак, представьте себе, что в результате какой-то совместной деятельности вы получили премию. И вот сейчас неожиданно полученную премию надо справедливо распределить.

Задание

1. Каждый из студентов должен подготовить тему для обсуждения и продумать, по каким показателям будет оцениваться вклад каждого участника.
2. По каждой теме участнику игры необходимо слева, одна строка под другой, назвать основные составляющие этого дела, а справа в заголовках каждой вертикальной полосы указать всех предполагаемых участников этого дела, начиная с себя.

3. Каждому участнику необходимо проставить процент, соответствующий степени внесенного им в общий успех личностного вклада, чтобы сумма по всем участникам составляла 100%.
4. После окончания индивидуальной работы листки пускаются «по кругу». При этом каждый участник игры просматривает их и заносит туда свои цифры, т.е. собственную версию распределения премии. При этом рекомендуется использовать цветные фломастеры или цветные карандаши.
5. после возвращения таблиц к их авторам происходит ознакомление со взаимными оценками, изучаются цифры в таблицах. При этом следует обратить внимание, насколько средняя цифра по каждому показателю отличается от первоначально проставленной студентом – автором таблицы. Это показатель отличия общественного мнения от личного, а характер разброса цифр по каждому показателю отражает степень согласованности мнений коллектива.
6. Коллективное обсуждение результатов.

Критерии оценки деловой игры

1. Анализ проблемы - насколько верно, комплексно, и в соответствие с действительностью, студент сумел выделить причины возникновения проблемы на объекте, описанной в сценарии деловой игры.
2. Структурирование проблем – насколько четко, логично, последовательно была изложена студентом проблема, охарактеризованы участники проблемы, выявлены последствия проблемы и риски для объекта.
3. Предложение стратегических альтернатив – количество вариантов решения проблемы предложенных студентом.
4. Обоснование решения – насколько аргументирована позиция студента относительно предложенного решения проблематики деловой игры.

5. Логичность и реализуемость плана внедрения стратегической инициативы – насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, насколько предложенный план может быть реализован в текущих экономических условиях.

Критерии оценки выполнения деловой игры

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Анализ проблемы	10
2	Структурирование проблем	20
3	Предложение стратегических альтернатив	20
4	Обоснование решения	25
5	Логичность и реализуемость плана внедрения стратегической инициативы	25
	ИТОГО	100

Деловая игра «Необитаемый остров» (4 часа)

Эту игру рекомендуется проводить как продолжение игры «Катастрофа на воздушном шаре».

Игра позволяет диагностировать взаимоотношения, симпатии и антипатии, выявить лидеров между членами команды; дать возможность проявить личностные качества игроков (мужество, мудрость, жестокость, безответственность, творческие способности, упрямство, бодрость духа, заурядность и пр.); показать, как строятся законы человеческого общества, что в них случайно, что рождено требованиями жизни.

Обычно играют параллельно четыре команды по 6-8 человек («Мудрецы», «Гуманисты», «Трудяги-работяги», «Дикие варвары»),

Порядок проведения игры

Игра продолжается в течение одной пары, пока одна или две команды не доведет ее до конца. Каждые 15 минут проводятся обсуждения (для чего каждая команда получает вопросы).

Например:

- кто способствует проявлению групповой сплоченности, дружеской атмосферы, а кто конфликтует?

- конструктивны ли принятые решения, кто их выдвигает; кто виновен в неконструктивных дискуссиях?

- динамичен ли придуманный сюжет, активны ли участники в реализации задуманной идеи?

- способен ли лидер поддерживать эффективную работу его команды?

Тема первого обсуждения в группах – это определение первоочередной жизненной задачи на острове, распределение ролей, полномочий и ответственности. Студенты описывают свой остров и излагают свои жизненные установки.

Введение в игровую ситуацию

Ведущий: «Вы спаслись и оказались на необитаемом острове, но не с пустыми руками – у вас есть спасенные вещи (у каждой группы свой список). На острове богатый животный и растительный мир, но есть опасности: ядовитые растения, холодная зима, возможны визиты каннибалов с соседних островов. Сплоченной группой продержаться можно, а в одиночку – почти нереально. В ближайшие 20 лет вы не сможете вернуться в родные края к нормальной жизни. Ваша задача – создать для себя условия, в которых вы могли бы выжить. За такой срок люди иногда теряют человеческий облик, за раздражительностью вспыхивают ярость и драки. Здесь не место для легкомыслия – вам надо чем-то питаться и выживать. Настройте себя соответственно, наблюдайте за собой: как вы проявите себя в этой жизни?

Вы должны освоить остров, организовать хозяйство. На бумаге нарисуйте карту острова и нанесите обозначения.

Кто ваш лидер? Какие у него рычаги власти? Вам надо наладить социальную жизнь: наметить первоочередные дела, распределить обязанности. Каковы будут санкции за невыполнение или плохое выполнение обязанностей? Если случится ситуация «стрекозы и муравья»,

то, что муравьи скажут стрекозам? А если муравей один, а остальные – стрекозы?

Вы примите свои законы, религию с уже известными традициями? А если среди вас, неверующих, кто-либо верующий станет тратить время на постройку часовни и на молитвы, вместо того чтобы трудиться на огороде или воевать вместе со всеми, - как вы поступите?

Как вы будете решать задачу распределения? Всем поровну? По трудовому вкладу? Дадите больше больным и слабым? Дадите больше сильным, т.к. от них больше пользы? А если один из вас, сердобольный, будет подкармливать лентяя, которого все решили не кормить?

Станет ли ваша община принимать решения большинством голосов? Могут ли мужчины, если их большинство, решать за женщин?

Каковы пределы власти вашей общины, будет ли она вмешиваться в частную жизнь? Имеет ли право человек никому не подчиняться и жить по-своему? А если он злой и вредит другим?

Возможен ли у вас раскол на колонии? Что делать, если одна группа начинает диктовать свои условия другой, более слабой? Если кто-то захочет жить отдельно, имеет ли он право на собственный участок острова? На часть имущества? На какую именно?

Какое будет наказание за совершенное преступление? Будет ли смертная казнь? Кто будет палачом?

Уважаете ли вы частную собственность? Имеет ли община право на экспроприацию в случае острой необходимости?

Как вы будете решать отношения между мужчинами и женщинами?

Как будете решать вопросы секса и семейных отношений? Как вы будете решать вопросы планирования семьи, воспитания детей?

Имеет ли право кто-то вести образ жизни, делающий его слабым, болезненным, обузой для остальных?

Нет ли у вас сейчас обиженных, недовольных, одиноких? Сможете ли вы им чем-нибудь помочь?

Будут ли у вас выходные, праздники? Какие, когда? Как их будете устраивать? Каких ритуалов вы захотите придерживаться?

Вам предоставляется полная свобода действий в рамках задания. Выберите летописца, для фиксации всех ваших решений, ведение «летописи жизни».

Постарайтесь, чтобы ваше пребывание на острове было активным и богатым событиями. Может быть, вам удастся не только выжить, но и создать идеальное общество».

По окончании игры каждая группа представляет свой проект организации жизни на острове. Демонстрируется план острова с обозначением ключевых жизнеобеспечивающих объектов. Обсуждаются вопросы, кто и что сделал для благополучной жизни на острове, какая община наиболее жизнеспособна.

Критерии оценки выполнения деловой игры

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Анализ проблемы	10
2	Структурирование проблем	20
3	Предложение стратегических альтернатив	20
4	Обоснование решения	25
5	Логичность и реализуемость плана внедрения стратегической инициативы	25
	ИТОГО	100

Деловая игра: «Лидерство в организации» (4 часа).

Цель деловой игры:

1. Выявить возможные недостатки в существующей системе организации с целью дальнейшего реформирования управленческого звена.
2. Определить возможность осуществления самоуправления в конкретной группе.
3. Выявить неформальных лидеров группы.

4. Обучить студентов работать в группе, предоставить им возможность проявить творческие способности.

Настоящая деловая игра разработана с целью предоставления возможности участникам игры организовать работу конкретного отдела, опираясь на цели всей организации.

По результатам игры можно делать выводы о профессиональных и личных качествах студентов, выявить неформальных лидеров, закрепить пройденный материал и применить полученные знания на практике.

Проблемная ситуация:

В филиале компании, занимающейся разработкой и внедрением программных продуктов сторонним организациям, головным департаментом является отдел внедрения.

В связи с конкурентоспособностью продукта на рынке услуг, произошло расширение департамента внедрения.

Существующая система организации департамента внедрения не отвечает существующим реалиям, что вызывает проблемы в системе управления департаментом. Высшим звеном департамента внедрения является директор департамента. Низшим звеном являются менеджеры, подчиняющиеся директору департамента отдела внедрения. Менеджеры имеют разный стаж работы (в том числе и в данной организации) и квалификацию, различные трудовые функции: менеджеры по развитию, «внедренцы», программисты, помощники менеджеров.

Директор департамента, придерживающийся демократического стиля управления, предложил реструктуризировать департамент и провести выборы на должность своего заместителя (далее – начальника отдела). Кандидаты должны предложить свое видение структуры департамента.

Задачи игры:

Участникам предлагается:

- 1) организовать;
- 2) провести выборы кандидата на должность начальника отдела.

Правила игры

1. Минимальное число участников игры – 6 человек;
2. Минимальное количество команд – 2; по 2 чел. в каждой;
3. Ведущий – 1 чел. Директор департамента;
4. Эксперт – 1 чел.
5. Подведение итогов выборов предлагается эксперту и ведущему.
6. Ведущий рассказывает коротко ситуацию и дает задание каждой из групп. Каждой группе предлагается выдвинуть своего кандидата на вакантную должность начальника отдела, разработать предвыборную программу, провести презентацию.
7. Презентация должна соответствовать предвыборной программе и содержать в себе не только предложенные параметры, но и конкретные показатели.
8. Оценка выполненного задания производится по итогам презентации, с оценкой качества и объема выполнения поставленных задач.
9. Чей кандидат победит в выборах, та команда и станет победителем.

Сценарий деловой игры:

1 этап.

Участникам за неделю сообщается о проведении игры, объясняется ситуация и предлагается разделить на команды.

Участники делятся на команды, выбирают своих кандидатов, готовят предвыборные программы, готовят презентацию.

Предвыборная программа должна быть лаконичной и отвечать на следующие вопросы:

1. Почему именно данный кандидат должен стать начальником отдела?
2. Охарактеризовать кандидата, описать положительные черты

кандидата, выявить положительные как профессиональные, так и личные качества.

3. Описать, каким будет стиль управления кандидата в случае его избрания.

4. Объяснить, каким образом выдвинутый кандидат сможет организовать работу отдела.

5. Описать преимущества своего способа организации перед существующим.

6. Сформулировать цели задачи отдела.

7. Прогнозирование экономической перспективы развития отдела и организации в целом.

8. Каким образом будут осуществляться коммуникации (как внешние, так и внутренние)?

9. Предложить придумать лозунг, девиз (творчество приветствуется).

Презентация может быть выполнена в электронном виде, что повысит шансы при подведении итогов игры.

2 этап.

Временная продолжительность: максимально 20 мин. Участники каждой из команд представляют своих кандидатов, после чего ведущий и эксперт анализируют представленные программы. Команды также оценивают программы своих конкурентов с целью выявления недостатков и подготовки аргументов для использования в дебатах.

3 этап.

Временная продолжительность: максимально 15 мин. Участники обращаются друг к другу, выявляя недостатки конкурирующих программ, отвечают на вопросы ведущего и эксперта, отстаивают свою позицию.

4 этап.

Временная продолжительность: максимально 10 мин. Метод подсчета результатов игры. Ответственным за подведением итогов лицам раздаются бюллетени по нижеприведенному образцу:

п/п	Критерии оценки	Группа 1	Группа 2	Группа 3
1	Соответствие программы заявленным параметрам	012345	012345	012345
2	Полнота и качество представленной презентации	0123435	012345	012345
3	Креативность	012345	012345	012345
4	Новизна представленных программ	012345	012345	012345
5	Возможность реализации предложенной программы	012345	012345	012345
6	Насколько поставленные цели и задачи соответствуют целям и задачам организации в целом	012345	012345	012345
7	Были ли выявлены нарушения в процессе выборов использовался ли «черный» PR	012345	012345	012345

Победителем объявляется та группа, которая набрала наибольшее количество баллов. После проставления и подсчета баллов уполномоченные лица объявляют результаты, подводят итоги, выявляя недочеты, плюсы, минусы, обосновывая свою позицию.

Критерии оценки деловой игры

1. Анализ проблемы - насколько верно, комплексно, и в соответствие с действительностью, студент сумел выделить причины возникновения проблемы на объекте, описанной в сценарии деловой игры.
2. Структурирование проблем – насколько четко, логично, последовательно была изложена студентом проблема,

охарактеризованы участники проблемы, выявлены последствия проблемы и риски для объекта.

3. Предложение стратегических альтернатив – количество вариантов решения проблемы предложенных студентом.

4. Обоснование решения – насколько аргументирована позиция студента относительно предложенного решения проблематики деловой игры.

5. Логичность и реализуемость плана внедрения стратегической инициативы – насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, насколько предложенный план может быть реализован в текущих экономических условиях.

Критерии оценки выполнения деловой игры

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Анализ проблемы	10
2	Структурирование проблем	20
3	Предложение стратегических альтернатив	20
4	Обоснование решения	25
5	Логичность и реализуемость плана внедрения стратегической инициативы	25
	ИТОГО	100

Деловая игра: «Моделирование идеального руководителя» (2 часа)

Особенностью деловой игры является обязательное наличие противоборствующих (сопоставительных) групп, имеющих различное целевое мнение, которое влияет на процесс выработки и принятия окончательного решения. Разница мнений определяется наличием различных интересов у тех или иных групп участников.

Отличительной чертой деловой игры, связанной с введением сопоставительности и противоборства, является наличие ролей. Их характер определяется особенностями производственной ситуации, игровой моделью, конечной целью. Исполнители ролей в ходе игры на основе анализа ситуации

вступают между собой в определенные отношения, которые могут иметь характер состязательности или общего обсуждения для принятия окончательного решения. Характер деловой игры определяется ее динамизмом, что проявляется в постоянном изменении игровой ситуации в результате промежуточных решений участников.

Цели деловой игры:

4) сформировать у участников игры более точные и правильные представления о факторах управленческого потенциала, обуславливающих успешную управленческую деятельность;

5) обучить экспертному методу количественной оценки управленческого потенциала персонала;

6) развить творческое мышление участников игры, способность эффективно взаимодействовать друг с другом при принятии коллегиальных и коллективных решений.

Порядок проведения игры: участникам деловой игры в качестве исходной информации предлагаются бланк играющего и шкала для оценки факторов управленческого потенциала.

Под факторами управленческого потенциала руководителей понимают не только личностные качества, знания, умения, навыки, но и возможности, благодаря которым успешно осуществляется управленческая деятельность. У руководителей представления об этом разные, отсюда и разная степень критичности оценки работником своего управленческого потенциала, а также потенциала резервистов на управленческие должности. Поэтому важно, чтобы обучаемые сами построили модели «идеального руководителя» и обсудили их коллективно.

Этапы деловой игры:

7) руководитель игры формирует задачу, объясняет ее цели, исходные условия, правила игры и задачи участников;

8) каждый участник игры оценивает по предложенным показателям управленческий потенциал, а также перечень факторов этого потенциала,

необходимых «преуспевающему руководителю» предприятия. При этом используется пятибалльная шкала, где 1 соответствует крайне низкий уровень развития фактора, 5 – уровень более чем высокий;

9) каждая группа путем взаимных консультаций вырабатывает общую оценку факторов управленческого потенциала «преуспевающего руководителя»;

10) участники игры совместно определяют коллективную оценку предложенного перечня факторов управленческого потенциала «идеального руководителя»;

11) участники игры определяют отклонения индивидуальной и групповой оценок от эталонной оценки и подсчитывают суммы этих отклонений;

12) руководитель объявляет результаты игры, анализирует групповую и коллективную деятельность участников игры.

Правила игры

Каждый обучаемый получает бланк играющего, в котором представлен перечень факторов управленческого потенциала руководителя и бланк с примером оценки факторов управленческого потенциала.

Количественная оценка факторов управленческого потенциала сводится к определению меры каждого фактора, обеспечивающей эффективность управленческой деятельности. Сначала каждый игрок оценивает себя, заполняя графу 3 «Самооценка». На все вопросы участников отвечает только руководитель игры. Затем каждый участник самостоятельно оценивает факторы управленческого потенциала, которым должен обладать, по его мнению, преуспевающий руководитель. При этом он заполняет графу 4.

Все участники игры разбиваются на команды по 4-6 человек в зависимости от общего числа играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общую групповую оценку факторов управленческого

потенциала «преуспевающего руководителя». Команды между собой не консультируются. Каждая команда заполняет графу 5.

После индивидуальной работы все игроки участвуют в выработке коллективной оценке факторов управленческого потенциала, т.е. модели «идеального руководителя». На доске вычерчивается таблица, в нее заносятся оценки, представленные отдельными группами, и на их основе вырабатывается коллективная, обобщенная оценка. При этом заполняется графа 6.

Деятельность участников игры оценивается по суммарной ошибке при индивидуальной и групповой работе. Индивидуальная и групповая ошибки по каждому оцениваемому фактору определяется как разность оценок (баллов) по графам 4 и 6, а также графам 5 и 6. Затем ошибки суммируются по всем оцениваемым факторам.

Выигрывает тот участник игры или та команда, у которых сумма ошибок минимальна.

Желательно более подробно рассмотреть эталон и обсудить правильность выбора факторов, а также то, как будут изменяться требования к основным факторам у линейных и функциональных руководителей, и определить минимальный состав факторов, позволяющих оценивать руководящие кадры различных уровней управления.

Бланк играющего

№ п/п	Оцениваемый фактор	Само-оценка	Оценка преуспевающего руководителя		Эталонная (коллективная) оценка	Отклонения от эталонной оценки	
			Индивидуальная	Групповая		Индивидуальной	групповой

			Б н а я				
1	Критическое отношение к действительности, своей деятельности						
2	Способность возглавить изменения						
3	Учет в руководстве человеческого фактора						
4	Единство слова и дела						
5	Способность творчески осуществлять свою деятельность						
6	Профессионализм						
7	Желание учиться работать						
8	Умение достичь конечных результатов с наименьшими затратами						
9	Нетерпимость к бюрократии						
10	Способность к разработке самостоятельных вариантов решений						
11	Отрицательное отношение к алкоголю						
12	Способность к восприятию критики						
13	Твердость и решительность						
14	Профессиональная память						
15	Работоспособность						
16	Педагогические способности						
17	Активность и энергия						
18	Знание теории управления производством						
19	Знание трудового законодательства						
20	Знание отраслевой экономики						
21	Знание научной организации труда						

22	Знание организации производства				
23	Знание техники и технологии производственных процессов				
24	Умение организовывать коллегиальное принятие решений				
25	Умение со вкусом одеваться				
26	Чувство юмора				
27	Информированность о событиях и за рубежом				
28	Образование				
29	Опыт работы в руководящей должности				
30	Возраст				
31	Управленческая подготовка				
Сумма ошибок					

Пример оценки факторов управленческого потенциала

	Оцениваемые факторы				
оценка	Деловые и личные знания, умения, навыки, качества	образование	Опыт работы на руководящей должности	возраст	Управленческая подготовка
5	Уровень более чем высокий	Высшее экономическое	Свыше 15 лет	22-30	На факультете менеджмента вуза
4	Уровень высокий	Высшее техническое	От 10 до 15 лет	31-35	На факультет повышения квалификации при вузе
3	Средний уровень	Высшее гуманитарное	От 5 до 10 лет	36-40	В институтах повышения квалификации и их филиалах
2	Уровень низкий	Среднее специальное	От 1 года до 5 лет	41-45	Непосредственно на производстве без отрыва от работы
1	Уровень крайне низкий	среднее	До 1 года	Свыше 45	Нецелесообразна (при самооценке выставляется «1»),

					если подготовки не было)
--	--	--	--	--	--------------------------

Создать группы по 2-3 человека для подготовки доклада и выбрать направление работы из предложенного выше списка. Согласовать тему с преподавателем. Осуществить выбор инструмента для подготовки презентации (приложение презентационной графики MS PowerPoint или посредством онлайн-сервиса).

Используя учебную литературу, научные публикации и интернет-ресурсы, осуществить поиск информации по выбранной тематике. Изучить теоретические материалы, мнение экспертов.

Обсудить в своей группе отобранные материалы по выбранной тематике, коллективно разработать план ее изложения перед студенческой аудиторией. Распределить в группе задания, обязанности по доработке темы в соответствие с разработанным планом (например, осуществить поиск недостающих фактических данных, нормативно-законодательных актов, примеров).

Подготовить презентацию и файл в процессоре MS Word с сопроводительным текстом к каждому слайду.

Осуществить поиск правовых документов по теме в справочно-правовой системе Консультант Плюс, сформировать папку с отобранными нормативно-законодательными актами, подготовить закладки на нужные фрагменты текста в документах.

Критерии оценки деловой игры

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Готовность результатов самостоятельной работы в срок	10
2	Активное участие в коллективной работе, аргументированные ответы на вопросы аудитории	30
3	Материал современный, актуальный, интересный для аудитории	25
4	Эффективная групповая работа, командообразование, правильное распределение ролей в игре	35
	ИТОГО	100

**Оценочные средства
для проверки сформированности компетенций**

код и формулировка компетенции	задание
ОПК-3 способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организации, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	практическое занятие 4,6; вопросы к зачету 2-5, 10-18;
ПК-1 владением навыками использования теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умения проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	практическое занятие 3,1; вопросы к зачету 1-15, 10-18;
ПК-6 способность участвовать в управлении персоналом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	практическое занятие 6,7,8; вопросы к зачету 10-18,

**Методические рекомендации, определяющие процедуры
оценивания результатов освоения дисциплины**

Текущая аттестация студентов. Текущая аттестация студентов по дисциплине «Управление сотрудниками в инновационной экономике» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной.

Текущая аттестация по дисциплине «Управление сотрудниками в

инновационной экономике» проводится в форме контрольных мероприятий (опросы, практические задания) по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

– учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);

– степень усвоения теоретических знаний (активность в ходе обсуждений материалов лекций, активное участие в дискуссиях с аргументами из дополнительных источников, внимательность, способность задавать встречные вопросы в рамках дискуссии или обсуждения, заинтересованность изучаемыми материалами);

– уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы (определяется по результатам контрольных работ, практических занятий, ответов на тесты);

– результаты самостоятельной работы (задания и критерии оценки размещены в Приложении 1).

Промежуточная аттестация студентов. Промежуточная аттестация студентов по дисциплине «Управление сотрудниками в инновационной экономике» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной.

Вид промежуточной аттестации – зачет (8 семестр), в виде собеседования.

Краткая характеристика процедуры применения используемого оценочного средства. В результате посещения семинаров студент последовательно осваивает материалы дисциплины и изучает ответы на вопросы к зачету, представленные в структурном элементе ФОС IV.1. В ходе промежуточной аттестации студент готовит индивидуальное зачетное задание (индивидуальное зачетное задание размещено в структурном элементе ФОС IV.2). Критерии оценки студента на зачете представлены в

структурном элементе ФОС IV.3. Критерии оценки текущей аттестации – контрольная проверка знаний (практическая работа 1, групповое задание) представлены в структурном элементе ФОС V.

**Критерии выставления оценки студенту на зачете по дисциплине
«Управление сотрудниками в инновационной экономике»**

Баллы (рейтинговой оценки)	Оценка экзамена (стандартная)	Требования к сформированным компетенциям
61-100	«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
60-0	«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

