

**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Рабочая программа дисциплины

Управление человеческими ресурсами

<i>Направление подготовки</i>	Экономика
<i>Код</i>	38.03.01
<i>Направленность (профиль)</i>	Финансы в цифровой экономике
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

Москва
2026

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные		УК-3
Общепрофессиональные		ОПК-4

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Выстраивает социальный диалог с учетом основных закономерностей межличностного взаимодействия. УК-3.2 Предвидит и умеет предупредить конфликты в процессе социального взаимодействия УК-3.3 Владеет техниками установления межличностных и профессиональных контактов, развития профессионального общения, в том числе в интернациональных командах УК-3.4 Понимает основные принципы распределения и разграничения ролей в команде УК-3.5 Проявляет готовность к исполнению различных ролей в команде для достижения максимальной эффективности команды
ОПК-4	Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	ОПК-4.1 Характеризует проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии финансового анализа ОПК-4.2 Опираясь на результаты финансового анализа организации, выявляет и формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и обосновывает их с учетом достижения экономической эффективности

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	УК - 3		
	- основные закономерности	- выстраивать социальный диалог с	- навыками выстраивания

	межличностного взаимодействия; - методы предупреждения конфликтов в процессе социального взаимодействия; - техники установления межличностных и профессиональных контактов, развития профессионального общения, в том числе в интернациональных командах; - основные принципы распределения и разграничения ролей в команде; - роли в команде для достижения максимальной эффективности команды.	учетом основных закономерностей межличностного взаимодействия; - предвидеть и предупредить конфликты в процессе социального взаимодействия; - применять техники установления межличностных и профессиональных контактов, развития профессионального общения, в том числе в интернациональных командах; - использовать основные принципы распределения и разграничения ролей в команде; - исполнять различные роли в команде для достижения максимальной эффективности команды.	социального диалог с учетом основных закономерностей межличностного взаимодействия; - умением предвидеть и предупредить конфликты в процессе социального взаимодействия; - навыками применения техник установления межличностных и профессиональных контактов, развития профессионального общения, в том числе в интернациональных командах; - навыками использования основных принципов распределения и разграничения ролей в команде; - навыками исполнения различных ролей в команде для достижения максимальной эффективности команды.
Код компетенции	ОПК - 4		
	- современные методы формирования организационно-управленческих решений, разрабатывать и обосновывать их с учетом достижения	- формировать организационно-управленческие решения, с учетом достижения экономической эффективности	- навыками реализации организационно-управленческих решений, для решения проблемных ситуаций,

	экономической эффективности		используя профессиональную терминологию и технологии финансового анализа
--	--------------------------------	--	--

4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к обязательной части учебного плана ОПОП.

Дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как: «Менеджмент», «Методы принятия управленческих решений», «Планирование и прогнозирование в экономике», «Финансовый механизм антикризисного управления» и др.

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: аналитический, организационно-управленческий, расчетно-экономический, финансовый.

Профиль (направленность) программы установлена путем ее ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Финансы в цифровой экономике.

5. Объем дисциплины

<i>Виды учебной работы</i>	<i>Формы обучения</i>		
	<i>Очная</i>	<i>Очно-заочная</i>	<i>Очно-заочная с применением ДОТ</i>
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	3/108	3/108	3/108
Контактная работа:			
Занятия лекционного типа	18	8	2
Занятия семинарского типа	18	16	8
Промежуточная аттестация: зачет с оценкой	0,15	0,15	0,1
Самостоятельная работа (СРС)	71,85	83,85	97,9

6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

6.1.1. Очная форма обучения

№ п/ п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)							
		Контактная работа						Самост оательн ая работа	
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа					
		Лекции	Иные учебны е заняти я	Практ ически е заняти я	Семин ары	Лабор аторн ые работ ы	Иные		
1.	Тема 1. Персонал и	1		1					7,35

	трудовой потенциал организации.							
2.	Тема 2. Система управления человеческими ресурсами	2		2				6,35
3.	Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	2		2				6,35
4.	Тема 4. Кадровое планирование в организации	2		2				6,35
5.	Тема 5. Найм и отбор персонала в организацию	2		2				6,35
6.	Тема 6. Профориентация и трудовая адаптация работников	2		2				6,35
7.	Тема 7. Управление профессионально-должностным продвижением персонала	2		2				6,35
8.	Тема 8. Управление деловой карьерой персонала	2		2				6,35
9.	Тема 9. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала	1		1				6,35
10.	Тема 10. Аттестация и деловая оценка сотрудников	1		1				6,35
11.	Тема 11. Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами	1		1				7,35
	Промежуточная аттестация	0,15						
	Итого	18		18				71,85

№ п/ п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самост оательн ая работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебны е заняти я	Практ ически е заняти я	Семин ары	Лабор аторн ые работ ы	Иные	
1.	Тема 1. Персонал и трудовой потенциал организации.	1		1				8
2.	Тема 2. Система управления человеческими ресурсами	1		1				8
3.	Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	1		1				8
4.	Тема 4. Кадровое планирование в организации	1		1				8
5.	Тема 5. Найм и отбор персонала в организацию	1		1				8
6.	Тема 6. Профориентация и трудовая адаптация работников	0,5		1				8
7.	Тема 7. Управление профессионально- должностным продвижением персонала	0,5		2				8
8.	Тема 8. Управление деловой карьерой персонала	0,5		2				8
9.	Тема 9. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала	0,5		2				8
10.	Тема 10. Аттестация и деловая оценка сотрудников	0,5		2				8
11.	Тема 11. Оценка эффективности проектов	0,5		2				3,85

	совершенствования системы управления человеческими ресурсами							
	Промежуточная аттестация	0,15						
	Итого	8		16				83,85

6.1.3 Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/ п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самост оательн ая работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебны е заняти я	Практ ически е заняти я	Семин ары	Лабор аторн ые работ ы	Иные	
1.	Тема 1. Персонал и трудовой потенциал организации.			2				8,9
2.	Тема 2. Система управления человеческими ресурсами			2				8
3.	Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	1						9
4.	Тема 4. Кадровое планирование в организации			2				9
5.	Тема 5. Найм и отбор персонала в организацию							9
6.	Тема 6. Профориентация и трудовая адаптация работников	1						9
7.	Тема 7. Управление профессионально- должностным продвижением персонала			2				9
8.	Тема 8. Управление деловой карьерой персонала							9

9.	Тема 1. Персонал и трудовой потенциал организации.							9
10.	Тема 2. Система управления человеческими ресурсами							9
11.	Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами							9
	Промежуточная аттестация	0,1						
	Итого	2		8				97,9
	Всего	108						

-

6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

6.2.1 Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
1.	Тема 1. Персонал и трудовой потенциал организации.	Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента. Управление человеческими ресурсами в системе современного менеджмента. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами. Предмет и задачи дисциплины. Логика изложения учебного материала. Место дисциплины в общей системе профессиональных дисциплин, взаимосвязь с другими учебными дисциплинами. Понятие «персонал» организации. Признаки персонала: условия найма, уровень качественных характеристик и их развитие. Виды структуры персонала организации: по полу, возрасту, образованию, профессиям, квалификации, стажу работы, категориям. Факторы, влияющие на структуру организации. Зарубежный опыт классификации персонала. Понятие трудового потенциала работника в организации. Компоненты трудового потенциала. Показатели и характеристика состояния и использования трудового потенциала в организации, возможности получения интегральной оценки. Применение результатов анализа для выбора направлений и методов работы персонала.
2.	Тема 2. Система управления человеческими ресурсами	Управление персоналом как система. Функционально-целевая модель системы управления организацией, состав подсистем управления персоналом в общей системе управления. Система

		целей управления персоналом. Содержание функций управления персоналом, варианты их классификации, взаимосвязь и последовательность выполнения. Организационная структура службы управления персоналом, её место в общей системе управления организацией. Взаимодействие с линейными руководителями. Цели, задачи, показатели кадрового обеспечения системы управления персоналом. Методы расчёта количественного состава кадровых служб управления персоналом. Задачи документационного обеспечения системы управления персоналом. Состав основной документации по управлению персоналом. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Основные виды нормативно-методических документов: правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, положения о подразделении, должностная инструкция. Порядок разработки должностных инструкций. Правовое обеспечение системы управления персоналом, сущность и задачи. Информационное обеспечение системы управления персоналом, его содержание. Техническое обеспечение системы управления персоналом, его назначение и сущность. Используемые средства технического оснащения, их виды.
3.	Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	Сущность кадровой политики и ее особенности на современном этапе. Основные направления кадровой политики. Исходные положения формирования кадровой политики. Зависимость кадровой политики организации от общей политики организации, организационной культуры. Типы кадровой политики и их характеристика. Методы реализации кадровой политики, их сущность и разновидности. Кадровая политика и стратегия управления организацией. Стратегия управления персоналом, как элемент стратегии управления организацией. Ориентация стратегии управления персоналом на качество человеческих ресурсов, обеспечивающих конкретное преимущество организации. Составляющие стратегии управления персоналом: цели организации, её ресурсы и ограничения по ним, развитость системы управления персоналом, качество человеческих ресурсов и т.п. Виды стратегии развития организации и соответствующие им стратегии управления персоналом. Составляющие эффективности реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом.
4.	Тема 4. Кадровое планирование в	Кадровое планирование как составная часть планирования в организации и как необходимое

	организации	условие реализации кадровой политики. Цели, задачи и сущность кадрового планирования. Уровни планирования: стратегическое, тактическое и оперативное. Сущность и задачи стратегического планирования персонала. Классификация факторов, влияющих на стратегическое планирование. Внешние факторы: конъюнктура и структура рынка, конкуренция, экономическая политика. Внутренние факторы: объём производства и сложность изготавливаемой продукции, уровень техники и технологии, организации производства, труда и управления. Разработка стратегического плана кадровой работы в организации. Оперативный план работы с персоналом, его содержание: планирование потребности в кадрах; планирование привлечения, адаптации и высвобождения персонала; планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации; планирование карьеры и кадрового резерва; планирование расходов на персонал. Планирование потребности в персонале. Качественная и количественная потребность. Методы определения количественной потребности в персонале. Метод трудоемкости производственного процесса, расчет по рабочим местам, нормам обслуживания и нормативам численности. Нормы управляемости. Стохастические методы расчета. Методы экспертных оценок. Планирование расходов на персонал.
5.	Тема 5. Найм и отбор персонала в организацию	Выбор организацией политики найма. Основные источники (внешние и внутренние) формирования персонала и их сравнительная характеристика. Активные и пассивные пути покрытия дополнительной потребности в персонале. Содержание и группировка критериев и показателей отбора работников. Понятие и основные задачи отбора кандидатов. Последовательность действий при отборе претендентов на рабочее место. Методы отбора. Отбор с помощью заявительных документов: резюме, анкеты, характеристики, рекомендательные письма. Собеседование, его цель и виды. Технология проведения собеседования. Тестирование, его разновидности и условия применения. Медицинский отбор. Испытательный срок. Соблюдение правовых норм при приеме.
6.	Тема 6. ПрофорIENTATION и трудовая адаптация работников	Понятие, цели и задачи профорIENTATION, основные формы: просвещение, информация, профконсультация. Понятие и сущность социализации трудовой адаптации. Виды социализации адаптации, ее структура: психофизиологическая, профессиональная, социально-психологическая, организационная. Стадии адаптации. Факторы трудовой адаптации: личностные

		и производственные. Программы адаптации работников на предприятии.
7.	Тема 7. Управление профессионально-должностным продвижением персонала	Понятие и основные виды профессионально-должностных перемещений работников. Понятие «ротация» кадров. Характеристика системы профессионально-должностных перемещений работников. Планирование продвижения персонала. Кадровый резерв, его назначение. Принципы работы с кадровым резервом. Формирование кадрового резерва: определение ключевых должностей (структуры) резерва, количественного состава, выбор критериев зачисления в резерв и методов их оценки. Подготовка резерва. Планы индивидуального развития. Оценка работы с кадровым резервом. Понятие высвобождение персонала. Обстоятельства и причины высвобождения персонала, виды высвобождений. Мероприятия по высвобождению персонала: организационные, экономические, социально-психологические. Текучесть персонала, её последствия. Показатели текучести, факторы, условия и мотивы текучести.
8.	Тема 8. Управление деловой карьерой персонала	Управление деловой карьерой как комплекс мероприятий по планированию профессионального роста работника. Типы карьеры: профессиональная, внутриорганизационная. Этапы карьеры: предварительный, становление, продвижение, завершение, пенсионный. Факторы, влияющие на развитие карьеры. Критерии классификации сотрудников с точки зрения их карьерной перспективности. Стратегические и тактические задачи планирования и реализации карьеры. Контроль деловой карьеры персонала, принятие и осуществление новых решений по развитию карьеры. Работа с резервом. Замещение должностей. Основные критерии и этапы формирования резерва. Программы работы с резервом. Ротация персонала и подходы к ее осуществлению. Планирование смены кадров. Схема замещения руководящих кадров. Модели планирования замещения кадров. План набора персонала. Планирование индивидуальной карьеры. Планирование карьеры «сверху» и «снизу». Проблемы интеграции. Конкурсное замещение должностей. Самомаркетинг работника при продвижении по служебной лестнице. Система участия персонала в управлении.
9.	Тема 9. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала	Сущность системы непрерывного обучения персонала. Характеристика деятельности служб по организации и планированию непрерывного обучения: учет и анализ состава кадров, аттестация, оценка уровня обучения, оценка профессионализма, выбор

		психологического исследования, экономические оценки. Цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. Принципы, методы, формы и виды обучения. Классификация и содержание форм обучения на рабочем месте, вне рабочего места, около рабочего места. Методы обучения, их преимущества и недостатки. Сущность переподготовки работников. Классификация форм повышения квалификации, их характеристика. Учебные центры. Определение эффективности обучения персонала. Сущность системы непрерывного обучения персонала. Характеристика деятельности служб по организации и планированию непрерывного обучения: учет и анализ состава кадров, аттестация, оценка уровня обучения, оценка профессионализма, выбор психологического исследования, экономические оценки.
10.	Тема 10. Аттестация и деловая оценка сотрудников	Сущность, цели, функции деловой оценки сотрудников и использование ее результатов в практической деятельности. Условия формирования системы оценки сотрудников. Процедура деловой оценки. Выбор критериев оценки: результативность труда, показатели профессионального поведения, деловые и личностные качества. Методы измерения критериев оценки: шкалирование, метод упорядоченных рангов, метод альтернативных характеристик, экспертный опрос, метод оценки посредством установки целей. Комплексная оценка качества работы. Роль линейного руководства при проведении деловой оценки. Назначение и содержание оценочной беседы руководителя с подчиненным. Подведение итогов и использование результатов деловой переписки. Аттестация сотрудников как форма деловой оценки, ее виды. Основные этапы проведения аттестации: подготовительный, аттестация, заключительный. Опыт развития аттестации в организациях. Оценочные центры и их роль в управлении персоналом.
11.	Тема 11. Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами	Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом. Методы расчета экономической эффективности. Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом. Методика оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления

	персоналом.
--	-------------

6.2.2 Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1.	Тема 1. Персонал и трудовой потенциал организации.	1. Управление человеческими ресурсами в системе современного менеджмента. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами. 2. Понятие «персонал» организации. Признаки персонала: условия найма, уровень качественных характеристик и их развитие. Виды структуры персонала организации: по полу, возрасту, образованию, профессиям, квалификации, стажу работы, категориям. 3. Факторы, влияющие на структуру организации. Зарубежный опыт классификации персонала. 4. Понятие трудового потенциала работника в организации.
2.	Тема 2. Система управления человеческими ресурсами	1. Функционально-целевая модель системы управления организацией, состав подсистем управления персоналом в общей системе управления. Система целей управления персоналом. 2. Содержание функций управления персоналом, варианты их классификации, взаимосвязь и последовательность выполнения. 3. Организационная структура службы управления персоналом, её место в общей системе управления организацией. 4. Задачи документационного обеспечения системы управления персоналом.
3.	Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	1. Сущность кадровой политики и ее особенности на современном этапе. Основные направления кадровой политики. 2. Кадровая политика и стратегия управления организацией. Стратегия управления персоналом, как элемент стратегии управления организацией. 3. Виды стратегии развития организации и соответствующие им стратегии управления персоналом. 4. Составляющие эффективности реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом.
4.	Тема 4. Кадровое планирование в организации	1. Кадровое планирование как составная часть планирования в организации и как необходимое условие реализации кадровой политики. Цели, задачи и сущность кадрового планирования. 2. Сущность и задачи стратегического планирования персонала. 3. Классификация факторов, влияющих на стратегическое планирование. 4. Планирование потребности в персонале.

		5. Планирование расходов на персонал.
5.	Тема 5. Найм и отбор персонала в организацию	1. Выбор организацией политики найма. Основные источники (внешние и внутренние) формирования персонала и их сравнительная характеристика. 2. Понятие и основные задачи отбора кандидатов. Последовательность действий при отборе претендентов на рабочее место. Методы отбора. Отбор с помощью заявительных документов: резюме, анкеты, характеристики, рекомендательные письма. 3. Собеседование, его цель и виды. Технология проведения собеседования. Тестирование, его разновидности и условия применения. 4. Медицинский отбор. 5. Испытательный срок. 6. Соблюдение правовых норм при приеме.
6.	Тема 6. Профориентация и трудовая адаптация работников	1. Понятие, цели и задачи профориентации, основные формы: просвещение, информация, профконсультация. 2. Понятие и сущность социализации трудовой адаптации. Виды социализации адаптации, ее структура: психофизиологическая, профессиональная, социально-психологическая, организационная. 3. Стадии адаптации. Факторы трудовой адаптации: личностные и производственные. 4. Программы адаптации работников на предприятии.
7.	Тема 7. Управление профессионально-должностным продвижением персонала	1. Понятие и основные виды профессионально-должностных перемещений работников. 2. Кадровый резерв, его назначение. Принципы работы с кадровым резервом. 3. Понятие высвобождения персонала. Обстоятельства и причины высвобождения персонала, виды высвобождений. 4. Текучесть персонала, её последствия. Показатели текучести, факторы, условия и мотивы текучести.
8.	Тема 8. Управление деловой карьерой персонала	1. Управление деловой карьерой как комплекс мероприятий по планированию профессионального роста работника. 2. Этапы карьеры: предварительный, становление, продвижение, завершение, пенсионный. Факторы, влияющие на развитие карьеры. 3. Основные критерии и этапы формирования резерва. Программы работы с резервом. Ротация персонала и подходы к ее осуществлению. 4. План набора персонала. Планирование индивидуальной карьеры.
9.	Тема 9. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала	1. Характеристика деятельности служб по организации и планированию непрерывного обучения. 2. Цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. Классификация и содержание форм обучения на рабочем месте, вне рабочего места, около рабочего места. Методы обучения, их преимущества и недостатки. 3. Сущность переподготовки работников.

		Классификация форм повышения квалификации, их характеристика.
10.	Тема 10. Аттестация и деловая оценка сотрудников	1. Сущность, цели, функции деловой оценки сотрудников и использование ее результатов в практической деятельности. 2. Выбор критериев оценки: результативность труда, показатели профессионального поведения, деловые и личностные качества. 3. Методы измерения критериев оценки. 4. Комплексная оценка качества работы. 5. Аттестация сотрудников как форма деловой оценки, ее виды. 6. Основные этапы проведения аттестации: подготовительный, аттестация, заключительный. Опыт развития аттестации в организациях.
11.	Тема 11. Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами	1. Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. 2. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом. 3. Методы расчета экономической эффективности. 4. Методика оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

6.2.3 Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Тема 1. Персонал и трудовой потенциал организации.	Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента. Управление человеческими ресурсами в системе современного менеджмента. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами. Предмет и задачи дисциплины. Логика изложения учебного материала. Место дисциплины в общей системе профессиональных дисциплин, взаимосвязь с другими учебными дисциплинами. Понятие «персонал» организации. Признаки персонала: условия найма, уровень качественных характеристик и их развитие. Виды структуры персонала организации: по полу, возрасту, образованию, профессиям, квалификации, стажу работы, категориям. Факторы, влияющие на структуру организации. Зарубежный опыт классификации персонала. Понятие трудового потенциала работника в организации. Компоненты трудового потенциала. Показатели и характеристика состояния и использования трудового потенциала в организации, возможности получения интегральной оценки.

		Применение результатов анализа для выбора направлений и методов работы персонала.
2.	Тема 2. Система управления человеческими ресурсами	Управление персоналом как система. Функционально-целевая модель системы управления организацией, состав подсистем управления персоналом в общей системе управления. Система целей управления персоналом. Содержание функций управления персоналом, варианты их классификации, взаимосвязь и последовательность выполнения. Организационная структура службы управления персоналом, её место в общей системе управления организацией. Взаимодействие с линейными руководителями. Цели, задачи, показатели кадрового обеспечения системы управления персоналом. Методы расчёта количественного состава кадровых служб управления персоналом. Задачи документационного обеспечения системы управления персоналом. Состав основной документации по управлению персоналом. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Основные виды нормативно-методических документов: правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, положения о подразделении, должностная инструкция. Порядок разработки должностных инструкций. Правовое обеспечение системы управления персоналом, сущность и задачи. Информационное обеспечения системы управления персоналом, его содержание. Техническое обеспечение системы управления персоналом, его назначение и сущность. Используемые средства технического оснащения, их виды.
3.	Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	Сущность кадровой политики и ее особенности на современном этапе. Основные направления кадровой политики. Исходные положения формирования кадровой политики. Зависимость кадровой политики организации от общей политики организации, организационной культуры. Типы кадровой политики и их характеристика. Методы реализации кадровой политики, их сущность и разновидности. Кадровая политика и стратегия управления организацией. Стратегия управления персоналом, как элемент стратегии управления организацией. Ориентация стратегии управления персоналом на качество человеческих ресурсов, обеспечивающих конкретное преимущество организации. Составляющие стратегии управления персоналом: цели организации, её ресурсы и ограничения по ним, развитость системы управления персоналом, качество человеческих ресурсов и т.п. Виды стратегии развития организации и соответствующие им стратегии управления

		персоналом. Составляющие эффективности реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом.
4.	Тема 4. Кадровое планирование в организации	Кадровое планирование как составная часть планирования в организации и как необходимое условие реализации кадровой политики. Цели, задачи и сущность кадрового планирования. Уровни планирования: стратегическое, тактическое и оперативное. Сущность и задачи стратегического планирования персонала. Классификация факторов, влияющих на стратегическое планирование. Внешние факторы: конъюнктура и структура рынка, конкуренция, экономическая политика. Внутренние факторы: объём производства и сложность изготавливаемой продукции, уровень техники и технологии, организации производства, труда и управления. Разработка стратегического плана кадровой работы в организации. Оперативный план работы с персоналом, его содержание: планирование потребности в кадрах; планирование привлечения, адаптации и высвобождения персонала; планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации; планирование карьеры и кадрового резерва; планирование расходов на персонал. Планирование потребности в персонале. Качественная и количественная потребность. Методы определения количественной потребности в персонале. Метод трудоемкости производственного процесса, расчет по рабочим местам, нормам обслуживания и нормативам численности. Нормы управляемости. Стохастические методы расчета. Методы экспертных оценок. Планирование расходов на персонал.
5.	Тема 5. Найм и отбор персонала в организацию	Выбор организацией политики найма. Основные источники (внешние и внутренние) формирования персонала и их сравнительная характеристика. Активные и пассивные пути покрытия дополнительной потребности в персонале. Содержание и группировка критериев и показателей отбора работников. Понятие и основные задачи отбора кандидатов. Последовательность действий при отборе претендентов на рабочее место. Методы отбора. Отбор с помощью заявительных документов: резюме, анкеты, характеристики, рекомендательные письма. Собеседование, его цель и виды. Технология проведения собеседования. Тестирование, его разновидности и условия применения. Медицинский отбор. Испытательный срок. Соблюдение правовых норм при приеме.
6.	Тема 6. Профориентация	Понятие, цели и задачи профориентации,

	и трудовая адаптация работников	основные формы: просвещение, информация, профконсультация. Понятие и сущность социализации трудовой адаптации. Виды социализации адаптации, ее структура: психофизиологическая, профессиональная, социально-психологическая, организационная. Стадии адаптации. Факторы трудовой адаптации: личностные и производственные. Программы адаптации работников на предприятии.
7.	Тема 7. Управление профессионально-должностным продвижением персонала	Понятие и основные виды профессионально-должностных перемещений работников. Понятие «ротация» кадров. Характеристика системы профессионально-должностных перемещений работников. Планирование продвижения персонала. Кадровый резерв, его назначение. Принципы работы с кадровым резервом. Формирование кадрового резерва: определение ключевых должностей (структуры) резерва, количественного состава, выбор критериев зачисления в резерв и методов их оценки. Подготовка резерва. Планы индивидуального развития. Оценка работы с кадровым резервом. Понятие высвобождение персонала. Обстоятельства и причины высвобождения персонала, виды высвобождений. Мероприятия по высвобождению персонала: организационные, экономические, социально-психологические. Текучесть персонала, её последствия. Показатели текучести, факторы, условия и мотивы текучести.
8.	Тема 8. Управление деловой карьерой персонала	Управление деловой карьерой как комплекс мероприятий по планированию профессионального роста работника. Типы карьеры: профессиональная, внутриорганизационная. Этапы карьеры: предварительный, становление, продвижение, завершение, пенсионный. Факторы, влияющие на развитие карьеры. Критерии классификации сотрудников с точки зрения их карьерной перспективности. Стратегические и тактические задачи планирования и реализации карьеры. Контроль деловой карьеры персонала, принятие и осуществление новых решений по развитию карьеры. Работа с резервом. Замещение должностей. Основные критерии и этапы формирования резерва. Программы работы с резервом. Ротация персонала и подходы к ее осуществлению. Планирование смены кадров. Схема замещения руководящих кадров. Модели планирования замещения кадров. План набора персонала. Планирование индивидуальной карьеры. Планирование карьеры «сверху» и «снизу». Проблемы интеграции. Конкурсное замещение должностей. Самомаркетинг работника при продвижении по служебной лестнице. Система участия персонала в

		управлении.
9.	Тема 9. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала	Сущность системы непрерывного обучения персонала. Характеристика деятельности служб по организации и планированию непрерывного обучения: учет и анализ состава кадров, аттестация, оценка уровня обучения, оценка профессионализма, выбор психологического исследования, экономические оценки. Цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. Принципы, методы, формы и виды обучения. Классификация и содержание форм обучения на рабочем месте, вне рабочего места, около рабочего места. Методы обучения, их преимущества и недостатки. Сущность переподготовки работников. Классификация форм повышения квалификации, их характеристика. Учебные центры. Определение эффективности обучения персонала.
10.	Тема 10. Аттестация и деловая оценка сотрудников	Сущность, цели, функции деловой оценки сотрудников и использование ее результатов в практической деятельности. Условия формирования системы оценки сотрудников. Процедура деловой оценки. Выбор критериев оценки: результативность труда, показатели профессионального поведения, деловые и личностные качества. Методы измерения критериев оценки: шкалирование, метод упорядоченных рангов, метод альтернативных характеристик, экспертный опрос, метод оценки посредством установки целей. Комплексная оценка качества работы. Роль линейного руководства при проведении деловой оценки. Назначение и содержание оценочной беседы руководителя с подчиненным. Подведение итогов и использование результатов деловой переписки. Аттестация сотрудников как форма деловой оценки, ее виды. Основные этапы проведения аттестации: подготовительный, аттестация, заключительный. Опыт развития аттестации в организациях. Оценочные центры и их роль в управлении персоналом.
11.	Тема 11. Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами	Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом. Методы расчета экономической эффективности. Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом. Методика оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

7. Текущий контроль по дисциплине (модулю) в рамках учебных занятий

В рамках текущего контроля преподаватель самостоятельно может проводить следующие мероприятия:

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Персонал и трудовой потенциал организации.	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование, письменный опрос Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
2.	Система управления человеческими ресурсами	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование, письменный опрос Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
3.	Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование, письменный опрос Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
4.	Кадровое планирование в организации	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование, письменный опрос Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
5.	Найм и отбор персонала в организацию	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование, письменный опрос Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
6.	Профориентация и трудовая адаптация работников	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование, письменный опрос Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
7.	Управление профессионально-должностным продвижением персонала	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование, письменный опрос Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
8.	Управление деловой карьерой персонала	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование, письменный опрос Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
9.	Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование, письменный опрос, информационный проект Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
10.	Аттестация и деловая оценка сотрудников	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование, письменный опрос Реализация программы с применением ДОТ:

		Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
11.	Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование, письменный опрос, творческое задание (с элементами эссе) Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

8.1. Основная учебная литература

1. Иванов С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Иванов С.Ю. — Москва: Московский педагогический государственный университет, 2022. — 152 с. — ISBN 978-5-4263-0859-6. — Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94683.html>
2. Подвербных О.Е. Стратегическое управление человеческими ресурсами: русско-английский учебник / Подвербных О.Е. — Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, 2020. — 200 с. — ISBN 978-5-86433-849-0. — Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116656.html>

8.2. Дополнительная учебная литература:

1. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: уровни и стадии : монография / К. Г. Кязимов. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 195 с. — ISBN 978-5-93441-529-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/73627.html>
2. Люшина, Э. Ю. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Э. Ю. Люшина, Е. Г. Моисеева, Е. О. Тихонова. — Саратов : Вузовское образование, 2017. — 235 с. — ISBN 978-5-4487-0158-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/68733.html>

8.3. Периодические издания

1. Экономика и менеджмент систем управления <http://www.iprbookshop.ru/34060.html>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
2. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» <http://school-collection.edu.ru/>
3. «Кадровое дело» <https://www.kdelo.ru/>
4. Сайт по кадровому делопроизводству <https://www.kadrovik-praktik.ru/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайн-режиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

1. работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
2. внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
3. выполнение самостоятельных практических работ;
4. подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. Операционные системы семейства Windows;
2. Microsoft Office;
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным

кодом;

4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс): веб версия;

5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ): веб версия;

6. Электронная информационно-образовательная система ММУ: <https://elearn.mmu.ru/>

Перечень используемого программного обеспечения указан в п.12 данной рабочей программы дисциплины.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Операционные системы семейства Windows, антивирус Kaspersky Endpoint Security.

КонсультантПлюс веб версия, Гарант веб версия

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк, VLC Media Player

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Операционные системы семейства Windows, Microsoft Office, антивирус Kaspersky Endpoint Security.

КонсультантПлюс веб версия, Гарант веб версия

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк, Notepad++, Pinta, GIMP, Inkscape, OpenShot, FreeCAD, LibreCAD, Jamovi, AnyLogic, Visual Studio, Unity

13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет

программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайн-режиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: (*«мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.*) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция
- дискуссия
- беседа.

13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав. При обучении учитываются особенности их психофизического развития, индивидуальные возможности и при необходимости обеспечивается коррекция нарушений развития и социальная адаптация указанных лиц.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентами-инвалидами и студентами с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Управление человеческими ресурсами

Направление подготовки	Экономика
Код	38.03.01
Направленность (профиль)	Финансы в цифровой экономике
Квалификация выпускника	бакалавр

Москва
2026

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные		УК-3
Общепрофессиональные		ОПК-4

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Выстраивает социальный диалог с учетом основных закономерностей межличностного взаимодействия. УК-3.2 Предвидит и умеет предупредить конфликты в процессе социального взаимодействия УК-3.3 Владеет техниками установления межличностных и профессиональных контактов, развития профессионального общения, в том числе в интернациональных командах УК-3.4 Понимает основные принципы распределения и разграничения ролей в команде УК-3.5 Проявляет готовность к исполнению различных ролей в команде для достижения максимальной эффективности команды
ОПК-4	Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	ОПК-4.1 Характеризует проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии финансового анализа ОПК-4.2 Опираясь на результаты финансового анализа организации, выявляет и формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и обосновывает их с учетом достижения экономической эффективности

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	УК - 3		
	- основные закономерности	- выстраивать социальный диалог с	- навыками выстраивания

	межличностного взаимодействия; - методы предупреждения конфликтов в процессе социального взаимодействия; - техники установления межличностных и профессиональных контактов, развития профессионального общения, в том числе в интернациональных командах; - основные принципы распределения и разграничения ролей в команде; - роли в команде для достижения максимальной эффективности команды.	учетом основных закономерностей межличностного взаимодействия; - предвидеть и предупредить конфликты в процессе социального взаимодействия; - применять техники установления межличностных и профессиональных контактов, развития профессионального общения, в том числе в интернациональных командах; - использовать основные принципы распределения и разграничения ролей в команде; - исполнять различные роли в команде для достижения максимальной эффективности команды.	социального диалог с учетом основных закономерностей межличностного взаимодействия; - умением предвидеть и предупредить конфликты в процессе социального взаимодействия; - навыками применения техник установления межличностных и профессиональных контактов, развития профессионального общения, в том числе в интернациональных командах; - навыками использования основных принципов распределения и разграничения ролей в команде; - навыками исполнения различных ролей в команде для достижения максимальной эффективности команды.
Код компетенции	ОПК - 4		
	- современные методы формирования организационно-управленческих решений, разрабатывать и обосновывать их с учетом достижения	- формировать организационно-управленческие решения, с учетом достижения экономической эффективности	- навыками реализации организационно-управленческих решений, для решения проблемных ситуаций,

	экономической эффективности		используя профессиональную терминологию и технологии финансового анализа
--	--------------------------------	--	--

3.2. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.

УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ЗАЧТЕНО	Владеет:	- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; - При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
	Знает:	- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; - При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЕН О/НЕ ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

4. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, характеризующих формирование компетенций в процессе освоения образовательной программы

Типовые контрольные задания для проверки знаний студентов (пороговый уровень формирования компетенции):

СЕМЕСТР 5
УК-3

1. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

- А. планирование;
- Б. прогнозирование;
- В. мотивация;
- Г. составление отчетов;**
- Д. организация.

Ответ: Г. составление отчетов

2. Управленческий персонал включает:

- А. вспомогательных рабочих;
- Б. сезонных рабочих;
- В. младший обслуживающий персонал;
- Г. руководителей, специалистов;**
- Д. основных рабочих.

Ответ: Г. руководителей, специалистов

3. Японскому менеджменту персонала не относится:

- А. пожизненный наем на работу;
- Б. принципы старшинства при оплате и назначении;
- В. коллективная ответственность;
- Г. неформальный контроль;
- Д. продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.**

Ответ: Д. продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа

4. С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?

- А. «Экономика труда»;
- Б. «Транспортные системы»;**
- В. «Психология»;
- Г. «Физиология труда»;
- Д. «Социология труда».

Ответ: Б. Транспортные системы

5. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

- А. определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;**
- Б. найма рабочих на предприятие;
- В. отбора персонала для замещения определенной должности;
- Г. согласно действующему законодательству;
- Д. достижения стратегических целей предприятия.

Ответ: А. определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия

6. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- А. на разработку новых видов продукции;
 - Б. на определение стратегического курса развития предприятия;
 - В. на создание дополнительных рабочих мест;
 - Г. на перепрофилирование деятельности предприятия;
 - Д. на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.**
- Ответ: Д. на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия**

7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

- А. вкладывание средств в производство;
 - Б. вкладывание средств в новые технологии;
 - В. расходы на повышение квалификации персонала;**
 - Г. вкладывание средств в строительство новых сооружений;
 - Д. вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.
- Ответ: В. расходы на повышение квалификации персонала**

8. Человеческий капитал - это:

- А. форма инвестирования в человека, т.е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность;**
 - Б. вкладывание средств в средства производства;
 - В. нематериальные активы предприятия;
 - Г. материальные активы предприятия;
 - Д. это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.
- Ответ: А. форма инвестирования в человека, т.е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность**

9. Функции управления персоналом представляют собой:

- А. комплекс направлений и подходов работы с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;**
 - Б. комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
 - В. комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
 - Г. комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
 - Д. комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.
- Ответ: А. комплекс направлений и подходов работы с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия**

10. Потенциал специалиста – это:

- А. совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;**
 - Б. здоровье человека;
 - В. способность адаптироваться к новым условиям;
 - Г. способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
 - Д. способность человека производить продукцию.
- Ответ: А. совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей**

11. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

- А. перевод с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;
- Б. перевод с одной работы на другую без изменения заработной платы или уровня ответственности;**

- В. освобождение рабочего;
- Г. понижение рабочего в должности;
- Д. повышение рабочего в должности.

Ответ: Б. переводение с одной работы на другую без изменения заработной платы или уровня ответственности

12. Профессиограмма - это:

- А. перечень прав и обязанностей работников;
- Б. описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
- В. это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку;**
- Г. перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
- Д. перечень всех профессий.

Ответ: В. это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку

13. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

- А. «Общие положения»;
- Б. «Основные задачи»;
- В. «Должностные обязанности»;
- Г. «Управленческие полномочия»;
- Д. «Выводы».**

Ответ: Д. Выводы

14. Интеллектуальные конфликты основаны:

- А. на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений одного и того же человека;
- Б. на столкновении вооруженных групп людей;
- В. на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;**
- Г. на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;
- Д. на противостоянии справедливости и несправедливости.

Ответ: В. на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное

15. Конфликтная ситуация - это:

- А. столкновение интересов разных людей с агрессивными действиями;
- Б. предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;**
- В. состояние переговоров в ходе конфликта;
- Г. определение стадий конфликта;
- Д. противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

Ответ: Б. предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации

16. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:

- А. начало;
- Б. развитие;
- В. кульминация;**

Г. окончание;

Д. послеконфликтный синдром как психологический опыт.

Ответ: В. кульминация

17. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:

А. стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу;

Б. одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;

В. публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей;

Г. крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность;

Д. отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

Ответ: Д. отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия

18. Стилъ поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это:

А. приспособление, уступчивость;

Б. уклонение;

В. противоборство, конкуренция;

Г. сотрудничество;

Д. компромисс.

Ответ: В. противоборство, конкуренция

19. Комплексная оценка работы - это:

А. оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;

Б. определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;

В. оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;

Г. определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой;

Д. оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

Ответ: Б. определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов

20. Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

А. персонал определенного подразделения — это коллеги по отношению друг к другу;

Б. только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;

В. существует децентрализация управления организацией;

Г. работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат;

Д. существует централизация управления организацией.

Ответ: Г. работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат

СЕМЕСТР 5
ОПК-4

1.Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:

- А. функциональная;
- Б. тактическая;
- В. управляющая;
- Г. обеспечивающая;
- Д. стратегическая.**

Ответ: Д. стратегическая

2.Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:

- А. школа научного управления;
- Б. классическая школа или школа административного управления;**
- В. школа человеческих отношений;
- Г. школа науки о поведении;
- Д. школа науки управления или количественных методов.

Ответ: Б. классическая школа или школа административного управления

3.Кадровый потенциал предприятия – это:

- А. совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;**
- Б. совокупность работающих специалистов;
- В. совокупность устраивающихся на работу;
- Г. совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- Д. совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

Ответ: А. совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства

4.Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда:

- А. выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- Б. распределение всех рабочих на желающих работать и тех, кто не желает работать;
- В. наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;**
- Г. потребность человека быть справедливо вознагражденным;
- Д. все потребности человека расположены в определенной иерархии.

Ответ: В. наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти

5.Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?

- А. теория нужд А. Маслоу;
- Б. теория ожидания В. Врума;**
- В. теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда;
- Г. теория существования, связи и роста К. Альдерфера;
- Д. теория двух факторов Ф. Герцберга.

Ответ: Б. теория ожидания В. Врума

6.Валентность согласно теории В. Врума - это:

- А. мера вознаграждения;
- Б. мера ожидания;
- В. ожидание определенного вознаграждения в ответ на достигнутые результаты;
- Г. мера ценности или приоритетности;**

Д. ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий.

Ответ: Г. мера ценности или приоритетности

7. Основным положением какой теории является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других людей?

А. теории нужд А. Маслоу;

Б. теории ожидания В. Врума;

В. расширенной модели ожидания Портера — Лоулера;

Г. теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда;

Д. теории равенства С. Адамса.

Ответ: Д. теории равенства С. Адамса

8. Теория усиления Б.Ф. Скиннера основана на таком положении:

А. выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;

Б. поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;

В. все потребности человека расположены в определенной иерархии;

Г. потребность человека основана на справедливом вознаграждении;

Д. наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти.

Ответ: Б. поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом

9. К содержательным мотивационным теориям относятся теории:

А. Б.Ф. Скиннера;

Б. С. Адамса;

В. В. Врума;

Г. модель Портера — Лоулера;

Д. Ф. Герцберга.

Ответ: Д. Ф. Герцберга

10. Какое положение относится к теории мотивации Портера-Лоулера:

А. результативный труд ведет к удовлетворению работников;

Б. человек ответственный;

В. поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;

Г. человек стремится делегировать полномочия;

Д. человек удовлетворен лишь экономическим стимулированием.

Ответ: А. результативный труд ведет к удовлетворению работников

11. Какие потребности в теории А. Маслоу являются базовыми (находящимися на нижнем уровне иерархии потребностей)?

А. физиологические;

Б. защищенности и безопасности;

В. принадлежности и причастности;

Г. признание и уважение;

Д. самовыражение.

Ответ: А. физиологические

12. Какое положение не относится к теории мотивации Ф. Герцберга:

А. отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;

Б. наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие

факторов гигиены;

В. в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;

Г. максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены;

Д. максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при отсутствии факторов гигиены.

Ответ: Д. максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при отсутствии факторов гигиены

13. Какое количество групп потребностей выделяет теоретическая модель мотивации К. Альдерфера:

А. две;

Б. три;

В. четыре;

Г. пять;

Д. шесть.

Ответ: Б. три

14. Средний уровень зарплаты одного работника рассчитывается:

А. как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции;

Б. как отношение прибыли к себестоимости произведенной продукции;

В. как отношение себестоимости к стоимости товарной продукции;

Г. как отношение объема произведенной продукции к общей численности работников;

Д. как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала.

Ответ: Д. как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала

15. Какой стиль руководства не включает модель, описывающая зависимость стиля руководства от ситуации, предложенная Т. Митчелом и Р. Хаусом?

А. «стиль поддержки»;

Б. «инструментальный» стиль;

В. стиль, ориентированный «на достижение»;

Г. стиль руководства, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений;

Д. стиль «предлагать».

Ответ: Д. стиль «предлагать»

16. Какой стиль лидерства не включает теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара?

А. стиль «давать указания»;

Б. «продавать указания»;

В. «информировать»;

Г. «участвовать»;

Д. «делегировать».

Ответ: В. информировать

17. Какое количество вариантов руководства выделяет модель стилей руководства Врума-Йеттона?

А. три;

Б. четыре;

В. пять;

Г. шесть;

Д. семь.

Ответ: В. пять

18.Какой из пяти основных стилей руководства, согласно двухмерной модели поведения руководителя (управленческая решетка Блейка и Мутона), является самым эффективным?

А. «страх перед бедностью»;

Б. «Команда» (групповое управление);

В. «Дом отдыха – загородный клуб»;

Г. «Власть – подчинение – задача»;

Д. «Посредине пути».

Ответ: Б. Команда (групповое управление)

19.Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность удовлетворять его потребности:

А. власть, основанная на принуждении;

Б. власть, основанная на вознаграждении;

В. экспертная власть;

Г. эталонная власть;

Д. законная власть.

Ответ: Б. власть, основанная на вознаграждении

20.Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность заставлять и полное право наказывать:

А. власть, основанная на принуждении;

Б. власть, основанная на вознаграждении;

В. экспертная власть;

Г. эталонная власть;

Д. законная власть.

Ответ: А. власть, основанная на принуждении