

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

---

Рабочая программа дисциплины

**Управление человеческими ресурсами**

|                                 |                                               |
|---------------------------------|-----------------------------------------------|
| <i>Направление подготовки</i>   | Государственное и муниципальное<br>управление |
| <i>Код</i>                      | 38.03.04                                      |
| <i>Направленность (профиль)</i> | Управление крупными городами                  |
| <i>Квалификация выпускника</i>  | бакалавр                                      |

Москва  
2025

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

| <b>Группа компетенций</b> | <b>Категория компетенций</b> | <b>Код</b> |
|---------------------------|------------------------------|------------|
| Профессиональные          | -                            | ПК-6       |
| Профессиональные          | -                            | ПК-8       |
| Профессиональные          | -                            | ПК-19      |

**2. Компетенции и индикаторы их достижения**

| <b>Код компетенции</b> | <b>Формулировка компетенции</b>                                                                                                                                                                           | <b>Индикаторы достижения компетенции</b>                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-6                   | Способен качественно осуществлять исполнительно-распорядительные и обеспечивающие функции в деятельности органов государственной и муниципальной власти                                                   | ПК-6.1 Осуществляет исполнительно-распорядительные и обеспечивающие функции в деятельности органов государственной и муниципальной власти<br>ПК-6.2 Осуществляет функции по организации деятельности органов государственной власти и местного самоуправления |
| ПК-8                   | Способен осуществлять кадровое обеспечение и организационно-штатную работу, формирование и оценку эффективной деятельности персонала в организации                                                        | ПК-8.1 Осуществляет кадровое обеспечение и организационно-штатную работу<br>ПК-8.2 Формирует и оценивает эффективность деятельности персонала в организации                                                                                                   |
| ПК-19                  | Способен владеть нормами профессиональной этики, основными технологиями формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы, базовыми технологиями формирования общественного мнения | ПК-19.1 Владеет нормами профессиональной этики<br>ПК-19.3 Использует базовые технологии формирования общественного мнения в профессиональной деятельности                                                                                                     |

**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           | <b>ПК-6</b>                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы развития и закономерности функционирования государственных и муниципальных организаций;</li> <li>– исполнительно-распорядительные и обеспечивающие функции в деятельности органов государственной и муниципальной власти.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– рассчитывать потребности государства в человеческих ресурсах;</li> <li>– осуществлять управление человеческими ресурсами для реализации исполнительно-распорядительных и обеспечивающих функций в деятельности органов государственной и муниципальной власти;</li> <li>– ставить цели по организации, координации деятельности служащих для выполнения функций по организации деятельности органов государственной власти и местного самоуправления</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками анализа процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, удовлетворенности государственных и муниципальных служащих;</li> <li>– навыками управления человеческими ресурсами для реализации исполнительно-распорядительных и обеспечивающих функций в деятельности органов государственной и муниципальной власти;</li> <li>– навыками организации деятельности служащих для выполнения функций по организации деятельности органов государственной власти и местного самоуправления</li> </ul> |
| Код компетенции           | <b>ПК-8</b>                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы методологии, сущность, закономерности управления человеческими ресурсами в деятельности органов государственной и</li> </ul>                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– реализовывать основные управленческие функции в сфере управления персоналом;</li> <li>– осуществлять конкретные мероприятия в области</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами реализации основных управленческих функций;</li> <li>– навыками участия в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций,</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | муниципальной власти;<br>– основные параметры человеческого ресурса и требования предъявляемые к нему со стороны бизнеса и государства                                                                                                                                       | кадрового обеспечения;<br>– оценивать эффективность деятельности персонала в организации;<br>– ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций                                                                               | планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия                                                                                                    |
| Код компетенции | <b>ПК-19</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                 | – понятие этикета, особенности этикета государственного служащего, его основные формы и функции;<br>– роль профессионального этикета в управлении человеческими ресурсами;<br>– базовые технологии формирования общественного мнения в деятельности государственных служащих | – оценивать факты и явления профессиональной деятельности с этической точки зрения;<br>– добросовестно выполнять требования служебного этикета;<br>– применять на практике требования, сформулированные в кодексах профессиональной этики государственных служащих | – навыками, обуславливающими особенности работы государственного служащего и ее нравственное значение;<br>– основными нормами и правилами служебного этикета;<br>– навыками выявления и оценки коррупционного поведения, содействия его пресечению. |

#### 4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как: Тайм-менеджмент, Деловая этика, Теория управления и др.

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческий, исследовательский, коммуникативный.

Профиль (направленность) программы установлена путем её ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Управление крупными городами.

#### 5. Объем дисциплины

| <i>Виды учебной работы</i>                           | <i>Форма обучения</i> |
|------------------------------------------------------|-----------------------|
|                                                      | <i>Очная</i>          |
| <b>Общая трудоемкость:</b><br>зачетные единицы/часы: | 3 /108                |

|                                                     |       |
|-----------------------------------------------------|-------|
| <b>Контактная работа:</b>                           |       |
| Занятия лекционного типа                            | 18    |
| Занятия семинарского типа                           | 18    |
| Промежуточная аттестация:<br><b>зачет с оценкой</b> | 0,15  |
| <b>Самостоятельная работа (СРС)</b>                 | 71,85 |

**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**

| №<br>п/п | Раздел/тема                                                      | Виды учебной работы (в часах)  |                            |                             |              |                           |                     | Самостоят<br>ельная<br>работа |
|----------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------|---------------------------|---------------------|-------------------------------|
|          |                                                                  | Контактная работа              |                            |                             |              |                           |                     |                               |
|          |                                                                  | Занятия<br>лекционного<br>типа |                            | Занятия семинарского типа   |              |                           |                     |                               |
|          |                                                                  | Лекции                         | Иные<br>учебные<br>занятия | Практи<br>ческие<br>занятия | Семи<br>нары | Лабор<br>аторн<br>ые раб. | Иные<br>заняти<br>я |                               |
| 1.       | Персонал и трудовой потенциал организации.                       | 2                              |                            | 1                           |              |                           |                     | 6,85                          |
| 2.       | Система управления человеческими ресурсами                       | 2                              |                            | 1                           |              |                           |                     | 7                             |
| 3.       | Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами | 2                              |                            | 1                           |              |                           |                     | 7                             |
| 4.       | Кадровое планирование в организации                              | 2                              |                            | 2                           |              |                           |                     | 6                             |
| 5.       | Найм и отбор персонала в организацию                             | 2                              |                            | 2                           |              |                           |                     | 6                             |
| 6.       | Профориентация и трудовая адаптация работников                   | 1                              |                            | 1                           |              |                           |                     | 6                             |
| 7.       | Управление профессионально-должностным продвижением персонала    | 1                              |                            | 2                           |              |                           |                     | 7                             |
| 8.       | Управление деловой карьерой персонала                            | 1                              |                            | 2                           |              |                           |                     | 6                             |
| 9.       | Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала      | 2                              |                            | 2                           |              |                           |                     | 7                             |

|                          |                                                                                            |      |  |    |  |  |  |       |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|--|----|--|--|--|-------|
| 10.                      | Аттестация и деловая оценка сотрудников                                                    | 1    |  | 2  |  |  |  | 6     |
| 11.                      | Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами | 2    |  | 2  |  |  |  | 7     |
| Итого:                   |                                                                                            | 32   |  | 32 |  |  |  | 71,85 |
| Промежуточная аттестация |                                                                                            | 0,15 |  |    |  |  |  |       |

## 6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

### 6.2.1 Содержание лекционного курса

| № п/п | Наименование темы (раздела) дисциплины     | Содержание лекционного занятия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Персонал и трудовой потенциал организации. | <p>Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента. Управление человеческими ресурсами в системе современного менеджмента. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.</p> <p>Предмет и задачи дисциплины. Логика изложения учебного материала. Место дисциплины в общей системе профессиональных дисциплин, взаимосвязь с другими учебными дисциплинами.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> |
| 2.    | Система управления человеческими ресурсами | <p>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.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|    |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                  | <p>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.</p> <p>Задачи документационного обеспечения системы управления персоналом. Состав основной документации по управлению персоналом.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>      |
| 3. | Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами | <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Составляющие эффективности реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом.</p> |

|    |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. | Кадровое планирование в организации            | <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> |
| 5. | Найм и отбор персонала в организацию           | <p>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.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 6. | Профориентация и трудовая адаптация работников | <p>Понятие, цели и задачи профориентации, основные формы: просвещение, информация, профконсультация. Понятие и сущность социализации трудовой адаптации. Виды</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |



|    |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                               | социализации адаптации, ее структура: психофизиологическая, профессиональная, социально-психологическая, организационная. Стадии адаптации. Факторы трудовой адаптации: личностные и производственные. Программы адаптации работников на предприятии.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 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 высвобождения 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. | 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. | Обучение, переподготовка и повышение                          | Сущность системы непрерывного обучения персонала. Характеристика деятельности служб по                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|     |                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | квалификации персонала                                                                     | <p>организации и планированию непрерывного обучения: учет и анализ состава кадров, аттестация, оценка уровня обучения, оценка профессионализма, выбор психологического исследования, экономические оценки.</p> <p>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.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 10. | Аттестация и деловая оценка сотрудников                                                    | <p>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.</p> <p>Роль линейного руководства при проведении деловой оценки. Назначение и содержание оценочной беседы руководителя с подчиненным. Подведение итогов и использование результатов деловой переписки.</p> <p>Аттестация сотрудников как форма деловой оценки, ее виды. Основные этапы проведения аттестации: подготовительный, аттестация, заключительный. Опыт развития аттестации в организациях.</p> <p>Оценочные центры и их роль в управлении персоналом.</p> |
| 11. | Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами | <p>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.</p> <p>Методика оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

#### **6.2.2 Содержание практических занятий**

| <b>№ п/п</b> | <b>Наименование темы (раздела) дисциплины</b> | <b>Содержание практического занятия</b> |
|--------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|
|--------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|

|    |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Персонал и трудовой потенциал организации.                       | <p>1. Управление человеческими ресурсами в системе современного менеджмента. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.</p> <p>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.</p> <p>3. Факторы, влияющие на структуру организации. Зарубежный опыт классификации персонала.</p> <p>4. Понятие трудового потенциала работника в организации.</p> |
| 2. | Система управления человеческими ресурсами                       | <p>1. Функционально-целевая модель системы управления организацией, состав подсистем управления персоналом в общей системе управления. Система целей управления персоналом.</p> <p>2. Содержание функций управления персоналом, варианты их классификации, взаимосвязь и последовательность выполнения.</p> <p>3. Организационная структура службы управления персоналом, её место в общей системе управления организацией.</p> <p>4. Задачи документационного обеспечения системы управления персоналом.</p>                                                                                |
| 3. | Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами | <p>1. Сущность кадровой политики и ее особенности на современном этапе. Основные направления кадровой политики.</p> <p>2. Кадровая политика и стратегия управления организацией. Стратегия управления персоналом, как элемент стратегии управления организацией.</p> <p>3. Виды стратегии развития организации и соответствующие им стратегии управления персоналом.</p> <p>4. Составляющие эффективности реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом.</p>                                                                                                                |
| 4. | Кадровое планирование в организации                              | <p>1. Кадровое планирование как составная часть планирования в организации и как необходимое условие реализации кадровой политики. Цели, задачи и сущность кадрового планирования.</p> <p>2. Сущность и задачи стратегического планирования персонала.</p> <p>3. Классификация факторов, влияющих на стратегическое планирование.</p> <p>4. Планирование потребности в персонале.</p> <p>5. Планирование расходов на персонал.</p>                                                                                                                                                           |
| 5. | Найм и отбор персонала в организацию                             | <p>1. Выбор организацией политики найма. Основные источники (внешние и внутренние) формирования персонала и их сравнительная характеристика.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|    |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                               | <p>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.</p> <p>3. Собеседование, его цель и виды. Технология проведения собеседования. Тестирование, его разновидности и условия применения.</p> <p>4. Медицинский отбор.</p> <p>5. Испытательный срок.</p> <p>6. Соблюдение правовых норм при приеме.</p> |
| 6. | Профориентация и трудовая адаптация работников                | <p>1. Понятие, цели и задачи профориентации, основные формы: просвещение, информация, профконсультация.</p> <p>2. Понятие и сущность социализации трудовой адаптации. Виды социализации адаптации, ее структура: психофизиологическая, профессиональная, социально-психологическая, организационная.</p> <p>3. Стадии адаптации. Факторы трудовой адаптации: личностные и производственные.</p> <p>4. Программы адаптации работников на предприятии.</p>                                     |
| 7. | Управление профессионально-должностным продвижением персонала | <p>1. Понятие и основные виды профессионально-должностных перемещений работников.</p> <p>2. Кадровый резерв, его назначение. Принципы работы с кадровым резервом.</p> <p>3. Понятие высвобождение персонала. Обстоятельства и причины высвобождения персонала, виды высвобождений.</p> <p>4. Текучесть персонала, её последствия. Показатели текучести, факторы, условия и мотивы текучести.</p>                                                                                             |
| 8. | Управление деловой карьерой персонала                         | <p>1. Управление деловой карьерой как комплекс мероприятий по планированию профессионального роста работника.</p> <p>2. Этапы карьеры: предварительный, становление, продвижение, завершение, пенсионный. Факторы, влияющие на развитие карьеры.</p> <p>3. Основные критерии и этапы формирования резерва. Программы работы с резервом. Ротация персонала и подходы к ее осуществлению.</p> <p>4. План набора персонала. Планирование индивидуальной карьеры.</p>                            |
| 9. | Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала   | <p>1. Характеристика деятельности служб по организации и планированию непрерывного обучения.</p> <p>2. Цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. Классификация и содержание форм обучения на рабочем месте, вне</p>                                                                                                                                                                                                                                                |

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

### **6.2.3Содержание самостоятельной работы**

| <b>№ п/п</b> | <b>Наименование темы (раздела) дисциплины</b>                    | <b>Содержание самостоятельной работы</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.           | Персонал и трудовой потенциал организации.                       | Виды структуры персонала организации: по полу, возрасту, образованию, профессиям, квалификации, стажу работы, категориям.<br>Факторы, влияющие на структуру организации.<br>Зарубежный опыт классификации персонала.<br>Понятие трудового потенциала работника в организации.                   |
| 2.           | Система управления человеческими ресурсами                       | Содержание функций управления персоналом, варианты их классификации, взаимосвязь и последовательность выполнения. Организационная структура службы управления персоналом, её место в общей системе управления организацией. Задачи документационного обеспечения системы управления персоналом. |
| 3.           | Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами | Виды стратегии развития организации и соответствующие им стратегии управления персоналом. Составляющие эффективности реализации кадровой политики и стратегии                                                                                                                                   |

|     |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                    | управления персоналом.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 4.  | Кадровое планирование в организации                                | Сущность и задачи стратегического планирования персонала. Классификация факторов, влияющих на стратегическое планирование. Планирование потребности в персонале. Планирование расходов на персонал.                                                                                                                       |
| 5.  | Найм и отбор персонала в организацию                               | 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.                  |
| 6.  | Профориентация и трудовая адаптация работников                     | Понятие и сущность социализации трудовой адаптации. Виды социализации адаптации, ее структура: психофизиологическая, профессиональная, социально-психологическая, организационная. Стадии адаптации. Факторы трудовой адаптации: личностные и производственные.                                                           |
| 7.  | Управление профессионально-должностным продвижением персонала      | Понятие высвобождение персонала. Обстоятельства и причины высвобождения персонала, виды высвобождений. Текучесть персонала, её последствия. Показатели текучести, факторы, условия и мотивы текучести.                                                                                                                    |
| 8.  | Управление деловой карьерой персонала                              | Этапы карьеры: предварительный, становление, продвижение, завершение, пенсионный. Факторы, влияющие на развитие карьеры. Основные критерии и этапы формирования резерва. Программы работы с резервом. Ротация персонала и подходы к ее осуществлению. План набора персонала. Планирование индивидуальной карьеры.         |
| 9.  | Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала        | 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. Сущность переподготовки работников. Классификация форм повышения квалификации, их характеристика. |
| 10. | Аттестация и деловая оценка сотрудников                            | Выбор критериев оценки: результативность труда, показатели профессионального поведения, деловые и личностные качества. Методы измерения критериев оценки. Комплексная оценка качества работы. Аттестация сотрудников как форма деловой оценки, ее виды. Опыт развития аттестации в организациях.                          |
| 11. | Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления | Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом. Методы расчета экономической эффективности. Методика оценки                                                                                                                                                      |

|  |                         |                                                                                   |
|--|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|  | человеческими ресурсами | экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. |
|--|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|

## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

### 7.1 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

| № п/п | Контролируемые разделы (темы)                                    | Наименование оценочного средства                                               |
|-------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Персонал и трудовой потенциал организации.                       | Опрос, интерактивные задания                                                   |
| 2     | Система управления человеческими ресурсами                       | Опрос, ситуационные, проблемные задачи                                         |
| 3     | Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами | Опрос, творческие задания, информационный проект                               |
| 4     | Кадровое планирование в организации                              | Опрос, информационный проект, тестирование                                     |
| 5     | Найм и отбор персонала в организацию                             | Опрос, интерактивное задание, проблемно-аналитическое задание                  |
| 6     | Профориентация и трудовая адаптация работников                   | Опрос, ситуационные, проблемные задачи, исследовательский проект, тестирование |
| 7     | Управление профессионально-должностным продвижением персонала    | Опрос, ситуационные, проблемные задачи, творческое задание, тестирование       |
| 8     | Управление деловой карьерой персонала                            | Опрос, ситуационные, проблемные задачи, творческое задание, тестирование       |
| 9     | Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала      | Опрос, ситуационные, проблемные задачи, исследовательский проект, тестирование |

|    |                                                                                            |                                                      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 10 | Аттестация и деловая оценка сотрудников                                                    | Опрос, ситуационные, проблемные задачи, тестирование |
| 11 | Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами | Опрос, контрольная работа, тестирование              |

## **7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля**

### **Типовые вопросы**

1. Развитие представлений о человеческом факторе в управленческих науках.
2. Развитие концепций кадрового менеджмента.
3. Структура и основные функции служб управления человеческими ресурсами и их эволюция.
4. Формирование стратегий и политики в области человеческих ресурсов.
5. Рынок труда: понятие, функции и механизм действия.
6. Формирование человеческих ресурсов.
7. Адаптация персонала.
8. Развитие человеческих ресурсов.
9. Инновации и обеспечение поддержки персонала.
10. Управление поведением персонала.
11. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами.

### **Типовые ситуационные и проблемно-аналитические задания**

#### **1. Проблемно-аналитическое задание:**

1. Проведите круглый стол и обсудите следующие вопросы.
  - а) Каковы различия между традиционной системой управления персоналом организации и современными подходами к управлению человеческими ресурсами?
  - б) Какие направления деятельности службы управления человеческими ресурсами вы считаете наиболее значимыми в современных условиях? Аргументируйте свой ответ.
  - в) Каково значение человеческого фактора в различных теориях управления и организационных теориях (теории минимальной и максимальной гуманитарности, микро- и макроподход)?

Проведите сравнительный анализ российской, американской, английской и японской философии управления персоналом.

#### **2. Разберите ситуацию и ответьте на вопросы.**

В обязанности управляющего входит много вопросов, в частности исполнение указаний, исходящих из высших инстанций. Он должен решить, как именно добиться успешной реализации этих указаний, как мобилизовать на это подчиненных и т.д. Однако вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретные цели.

1. Как действовать управляющему в этих случаях?
2. Какой вариант действий выбрать?

3. Раскройте основные положения теории социальной мобильности П. Сорокина. Дайте определения понятиям «социальная стратификация», «социальный лифт», «вертикальная и



горизонтальная мобильность». Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в России в настоящее время. Какие в нашей стране существуют социальные лифты, позволяющие перемещаться из одной социальной страты в другую? Как вы думаете, каков уровень социальной мобильности в России в сравнении с Западной Европой, США, Японией, странами Ближнего Востока? Каковы причины, затрудняющие вертикальную мобильность? Для каких социальных групп, на ваш взгляд, существует больше всего возможностей для перемещения по социальным стратам? Аргументируйте свои ответы.

### **Темы исследовательских, информационных, творческих проектов**

*Подготовка исследовательских проектов по темам:*

1. Человеческие ресурсы как объект управления.
2. Формирование корпоративной культуры в организации.
3. Стратегическое управление человеческими ресурсами.
4. Преодоление сопротивления организационным изменениям.
5. Социальная защита персонала.

*Информационный проект*

Подготовьте информационный проект (презентацию) по теме:

1. Обучение персонала. Методы обучения.
2. Управление инновациями в кадровых системах.
3. Стресс-менеджмент в организации.
4. Основные показатели эффективности деятельности служб управления человеческими ресурсами.
5. Экономическая и социальная эффективность управления человеческими ресурсами.

*Творческое задание (с элементами эссе)*

Напишите эссе по теме:

1. Роль и задачи управления человеческими ресурсами в управлении организацией.
2. Трудовой коллектив и его характеристики.
3. Конформизм и его роль в управлении коллективом.
4. Взаимодействие формальных и неформальных групп и их влияние на эффективность организации.
5. Кадровая политика в организации.

### **Типовые задания к интерактивным занятиям**

*Сравнительный анализ в форме диспута*

1. Проведите сравнительный анализ уровней конфликтов в организации: внутриличностные, межличностные, межгрупповые, организационные, конфликт между организацией и внешней средой. Приведите примеры.
2. Разработайте Welcome-тренинг для нового студента вашей группы или сотрудника компании, в которой вы работаете. Оформите его в виде презентации.
3. Проведите сравнительный анализ внутренних и внешних угроз организационного характера в отношении обеспечения безопасности человеческих ресурсов.

### **Типовые тесты**

**1. К факторам внешней среды, влияющим на процесс набора персонала, относят:**

- а) стиль руководства и кадровую политику;
- б) образ организации;
- в) ситуацию на рынке труда;

- г) законодательные ограничения;
- д) месторасположение организации.

**2. Основными преимуществами внешних источников набора персонала являются:**

- а) быстрый поиск кандидатов;
- б) широкие возможности для выбора претендентов;
- в) снижение затрат на обучение персонала;
- г) повышение мотивации работников;
- д) приток «новых» сил.

**3. Комплексная характеристика методики, включающая сведения об области исследуемых явлений и репрезентативности диагностической процедуры по отношению к ним определяется как:**

- а) надежность;
- б) валидность;
- в) корреляция.

**4. Организационно-правовые способы, условия трудоустройства – это:**

- а) формы занятости;
- б) виды занятости;
- в) политика занятости.

**5. Целенаправленная деятельность, целью которой является предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями работников и требованиями организации – это:**

- а) нормирование труда;
- б) отбор персонала;
- в) управление деловой карьерой;
- г) кадровое планирование;
- д) анализ рынка труда.

**6. Серия мероприятий и действий, осуществляемых организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих под критерии вакантного места – это:**

- а) набор;
- б) отбор;
- в) анализ рынка труда;
- г) деловая оценка;
- д) адаптация персонала.

**7. Этап отбора, целью которого является оценка уровня образования претендента, его внешнего вида, квалификации, определяется как:**

- а) проверка рекомендаций;
- б) заполнение бланка заявления;
- в) проверка профессиональных и личностных качеств;
- г) анализ заявительных документов;
- д) предварительная отборочная беседа.

**8. Активными методами отбора персонала являются:**

- а) наблюдение;
- б) собеседование;

- в) анализ документов;
- г) тестирование;
- д) анкетирование.

**9. С чего необходимо начинать кадровое планирование:**

- а) анализа рынка труда;
- б) отбора персонала;
- в) определения потребности организации в различных категориях работников;
- г) формирования организационной структуры персонала;
- д) нормирования труда?

**10. Затраты по привлечению и оценке кандидатов, отнесенные на счет одного успешного (отобранного и нанятого) кандидата – это:**

- а) издержки набора и отбора;
- б) восстановительные издержки;
- в) первоначальные издержки.

**11. Передача функций структурного подразделения предприятия либо некоторых функций предприятия сторонней организации:**

- а) фриланс;
- б) временная агентская занятость;
- в) неполная занятость;
- г) аутстаффинг;
- д) аутсорсинг.

**12. К нетрадиционным методам оценки персонала относят:**

- а) тестирование;
- б) собеседование;
- в) применение полиграфа;
- г) экспертизу под черка;
- д) аттестацию.

**13. Основными недостатками внутренних источников набора персонала являются:**

- а) сложность оценки профессиональных и личностных качеств претендентов;
- б) длительный поиск кандидатов;
- в) ограниченные возможности для выбора кандидатов;
- г) возникновение напряженности в коллективе;
- д) затраты на обучение персонала.

**14. Для определения возможности участия претендента в конкурсе на вакантную должность применяется:**

- а) проверка профессиональных и личных качеств;
- б) проверка состояния здоровья;
- в) предварительная отборочная беседа;
- г) анализ заявительных документов;
- д) собеседование.

**15. К этим методам набора персонала прибегают при наборе кандидатов из внутренних источников:**

- а) объявление о вакансиях в СМИ;
- б) информирование выпускников учебных заведений об имеющихся вакансиях;

- в) внутренний конкурс, объявляемый на занятие вакантной должности среди работников организации;
- г) ротация.

**16. К этому типу организационной структуры принадлежит организация, в которой команда, которая работает над проектом, набирается из функциональных подразделений и имеет двойное подчинение, с одной стороны, функциональному руководителю, с другой - руководителю проекта:**

- а) матричная;
- б) линейная;
- в) линейно-функциональная;
- г) функциональная.

**17. Достоинства и недостатки матричной организационной структуры:**

- а) большая сложность координации деятельности специалистов, занятых на проекте;
- б) простота;
- в) возможность быстрого перестроения и переориентации деятельности предприятия;
- г) высокое качество функциональных решений.

**18. Самостоятельной частью звена управления, выполняющей определенные задачи управления на основе положения о структурном подразделении, является:**

- а) аппарат (орган) управления;
- б) звено управления;
- в) ступень (уровень) управления;
- г) функциональное структурное подразделение.

**19. Назовите этап, с которого начинается кадровое планирование:**

- а) анализ рынка труда;
- б) отбор персонала;
- в) определение потребности организации в различных категориях работников;
- г) формирование организационной структуры персонала.

**20. Компании, ориентирующие свою деятельность на использовании ресурсов внешних организаций без учета их национальной или территориальной принадлежности, реализуют на практике методологию:**

- а) инсорсинга;
- б) аутстаффинга;
- в) глобального аутсорсинга.

**21. Трудоустройство уволенного персонала организации-клиента силами специализированных агентств называется:**

- а) консалтингом;
- б) факторингом;
- в) аутплейсментом.

**22. Какая система оплаты труда устанавливает учет не только отработанного времени, но и качество работы:**

- а) повременная;
- б) повременно-премиальная;
- в) аккордная;
- г) сдельная.

**23. Какой термин используется в настоящее время для обозначения иерархии различных слоев населения:**

- а) социальный статус;
- б) социальный рост;
- в) социальный лифт;
- г) социальная лестница.

**24. Какой принцип заложен в основу появления в сложных системах особых критических состояний:**

- а) принцип дополнительности Н. Бора;
- б) принцип несовместимости Л. Заде;
- в) принцип альтернативности;
- г) принцип спонтанного возникновения И. Пригожина.

**25. К какому виду адаптации относят воздействие уровня монотонности труда:**

- а) к социальной;
- б) психофизиологической;
- в) организационной;
- г) экономической.

**26. В чьей теории мотивации впервые отмечена потребность самоуважения:**

- а) теории А. Маслоу;
- б) теории К. Альдерфера;
- в) теории Д. МакГрегора;
- г) теории У. Оучи.

**27. Сколько типов личности предложил в своей теории выбора карьеры Д. Л. Голланд:**

- а) 7;
- б) 5;
- в) 8;
- г) 6.

**28. Какой метод управления конфликтом достигается путем соглашения сторон в ходе переговоров:**

- а) метод сглаживания;
- б) метод уступок и приспособлений;
- в) метод компромисса;
- г) метод быстрого решения.

**29. Назовите уровни конфликтов в организации:**

- а) внутриличностные;
- б) межгрупповые;
- в) организационные;
- г) все ответы верны.

**30. Какие компетенции не относятся к управленческим:**

- а) лидерский потенциал;
- б) инновационный потенциал;
- в) навыки планирования;
- г) навыки ведения переговоров на разных уровнях.

**31. Социальное управление - это:**

- а) создание необходимых условий труда и отдыха сотрудников, обеспечение занятости, формирование здорового морально-психологического климата, стимулирование творческой активности, налаживание социального партнерства, охрана труда
- б) одна из первичных и фундаментальных потребностей человека, основа его социализации, становления как личности
- в) умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания

**32. Управление персоналом - это:**

- а) специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек в составе определенной социальной группы
- б) человеческий компонент управления, т.е. личность, группа, коллектив, общество, включенные в управленческую систему
- в) разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах

**33. Человеческие ресурсы - это:**

- а) власть, карьера
- б) часть населения страны, обладающая определенными качественными показателями
- в) совокупность приемов управления, основанных на передаче задач подчиненным, которые принимают на себя и часть ответственности за их выполнение

**34. Человеческий капитал - это:**

- а) централизация власти в руках одного руководителя
- б) подчиненность установленным правилам и ограничениям
- в) совокупность всех производительных качеств работника

**35. Персонал – это:**

- а) ориентация на конечный результат
- б) подчиненность установленным правилам и ограничениям
- в) люди со сложным комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют главную роль

**36. Кадровая политика – это:**

- а) набор наиболее важных предположений, ценностей и символов, разделяемых членами организации
- б) цели и стратегии в области работы с персоналом, на которые ориентированы все мероприятия по управлению человеческими ресурсами
- в) разработка программы для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы

**37. Оценка персонала - это:**

- а) составление плана мероприятий, осуществляемых в областях работы с персоналом
- б) использование методов прямого или косвенного определения вклада отдельных сотрудников в конечный или промежуточный результаты работы подразделений
- в) формирование потребностей в образовании, получении новых знаний, содействие сотрудникам в повышении их деловой активности и профессионального роста

**38. Цель курсовой работы - это:**

- а) наука о правильной речи, о языковых нормах и их изменении
- б) формирование навыков осуществления системного исследования конкретной проблемы, имеющей теоретическое и практическое значение, обучение студентов элементам

научного исследования путем синтеза теоретических и практических приемов, применяемых к решению реальных производственно-хозяйственных и управленческих проблем

в) процедура введения нового сотрудника в должность

**39. Зачет - это:**

а) форма обучения, близкая по значению к экзамену

б) высокий уровень умения общаться в деловом мире

в) метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков, овладения несколькими профессиями

**40. Экзамен - это:**

а) форма обучения, имеющая целью систематизацию знаний, выявление и контроль знаний обучаемых

б) процесс обучения, в ходе которого сотрудники не только получают новые знания, но и могут отработать их в ролевых играх, то есть закрепить в виде конкретных практических навыков

в) нормы, которым должны следовать все носители языка, причем понятие нормативности включает сферу использования языка

**41. Планирование ресурсов - это:**

а) разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах

б) одна из первичных и фундаментальных потребностей человека, основа его социализации, становления как личности

в) умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания

**42. Набор персонала - это:**

а) создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям

б) человеческий компонент управления, т.е. личность, группа, коллектив, общество, включенные в управленческую систему

в) разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах

**43. Отбор - это:**

а) власть, карьера

б) оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора

в) совокупность приемов управления, основанных на передаче задач подчиненным, которые принимают на себя и часть ответственности за их выполнение

**44. Определение заработной платы и льгот - это:**

а) централизация власти в руках одного руководителя

б) подчиненность установленным правилам и ограничениям

в) разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих

**45. ПрофорIENTATION и адаптация – это:**

а) ориентация на конечный результат

б) подчиненность установленным правилам и ограничениям

в) введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку

**46. Обучение – это:**

- а) набор наиболее важных предположений, ценностей и символов, разделяемых членами организации
- б) процесс общения с использованием вербальной и невербальной связей, направленный на решение вопросов производственной деятельности
- в) разработка программы для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы

**47. Оценка трудовой деятельности - это:**

- а) разработка перспективных и текущих планов комплектования организации кадрами
- б) взаимодействие людей в процессе общения через жестовую, несловесную информацию
- в) разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника

**48. Адаптация - это:**

- а) наука о правильной речи, о языковых нормах и их изменении
- б) создание необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников
- в) процедура введения нового сотрудника в должность

**49. Ротация - это:**

- а) наука о правильной речи, о языковых нормах и их изменении
- б) высокий уровень умения общаться в деловом мире
- в) метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков, овладения несколькими профессиями

**50. Тренинг - это:**

- а) наука о правильной речи, о языковых нормах и их изменении
- б) процесс обучения, в ходе которого сотрудники не только получают новые знания, но и могут отработать их в ролевых играх, то есть закрепить в виде конкретных практических навыков
- в) нормы, которым должны следовать все носители языка, причем понятие нормативности включает сферу использования языка

**51. Управляющие персоналом - это:**

- а) самостоятельная группа профессиональных специалистов – менеджеров, главные цели которых – повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров
- б) одна из первичных и фундаментальных потребностей человека, основа его социализации, становления как личности
- в) тот, кто помогает другим сделать намного больше, чем они когда-либо считали возможным

**52. Человеческий фактор - это:**

- а) власть, карьера
- б) человеческий компонент управления, т.е. личность, группа, коллектив, общество, включенные в управленческую систему
- в) особый тип социального лидера, которому свойственны определенные социально-психологические и профессиональные качества



**53. Руководители - это:**

- а) власть, карьера
- б) работники, занимающие должности руководителей предприятия (директор, мастер, главный инженер, главный механик и т.д.)
- в) совокупность приемов управления, основанных на передаче задач подчиненным, которые принимают на себя и часть ответственности за их выполнение

**54. Специалисты - это:**

- а) централизация власти в руках одного руководителя
- б) работники, занимающие должности руководителей предприятия (директор, мастер, главный инженер, главный механик и т.д.)
- в) работники, имеющие среднее специальное или высшее образование и занимающие определенную должность (технолог, инженер, механик и т.д.)

**55. Производительность труда – это:**

- а) набор наиболее важных предположений, ценностей и символов, разделяемых членами организации
- б) процесс общения с использованием вербальной и невербальной связей, направленный на решение вопросов производственной деятельности
- в) эффективность, с которой организация использует труд своего персонала, капитала и иных ресурсов для производства определенного продукта или оказания услуги

**56. Кадровое планирование - это:**

- а) разработка перспективных и текущих планов комплектования организации кадрами
- б) взаимодействие людей в процессе общения через жестовую, несловесную информацию
- в) набор наиболее важных предположений, ценностей и символов, разделяемых членами организации

**57. Концепция управления персоналом - это:**

- а) наука о правильной речи, о языковых нормах и их изменении
- б) система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом
- в) особый тип социального лидера, которому свойственны определенные социально-психологические и профессиональные качества

**58. Принципы управления персоналом - это:**

- а) наука о правильной речи, о языковых нормах и их изменении
- б) высокий уровень умения общаться в деловом мире
- в) правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты в процессе управления персоналом

**59. Этичность - это:**

- а) уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость
- б) одна из первичных и фундаментальных потребностей человека, основа его социализации, становления как личности
- в) тот, кто помогает другим сделать намного больше, чем они когда-либо считали возможным

**60. Коммуникабельность - это:**

- а) умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания
- б) человеческий компонент управления, т.е. личность, группа, коллектив, общество, включенные в управленческую систему
- в) особый тип социального лидера, которому свойственны определенные социально-психологические и профессиональные качества

### **Типовые вопросы к контрольным работам**

1. Развитие концепций кадрового менеджмента.
2. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.
3. Этапы формирования кадровой политики.
4. Стратегическое управление человеческими ресурсами.
5. Планирование потребности в человеческих ресурсах.
6. Направления и виды адаптации.
7. Формы и системы оплаты труда персонала.
8. Обеспечение безопасности человеческих ресурсов.
9. Современные виды и формы занятости.
10. Спрос и предложение на рынке труда.

### **7.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1. задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, дискуссия, круглый стол, диспут, мини-конференция);
2. задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, проблемно-аналитические задания, тест).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до зачета. Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

#### **1.Требование к теоретическому устному ответу**

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе,

последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

## **2. Творческие задания**

*Эссе* – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

*Критерии оценивания* - оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка «*хорошо*» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение). Но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если не выполнены никакие требования

## **3. Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)**

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

*Критерии оценивания* – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

#### **4. Интерактивные задания**

Механизм проведения диспут-игры (ролевой (деловой) игры).

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

#### **5. Комплексное проблемно-аналитическое задание**

Задание носит проблемно-аналитический характер и выполняется в три этапа. На первом из них необходимо ознакомиться со специальной литературой.

Целесообразно также повторить учебные материалы лекций и семинарских занятий по темам, в рамках которых предлагается выполнение данного задания.

На втором этапе выполнения работы необходимо сформулировать проблему и изложить авторскую версию ее решения, на основе полученной на первом этапе информации.

Третий этап работы заключается в формулировке собственной точки зрения по проблеме. Результат третьего этапа оформляется в виде аналитической записки (объем: 2-2,5 стр.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерий оценивания* - оценка учитывает: понимание проблемы, уровень раскрытия поставленной проблемы в плоскости теории изучаемой дисциплины, умение формулировать и аргументировано представлять собственную точку зрения, выполнение всех этапов работы.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

## **6. Исследовательский проект**

**Исследовательский проект** – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата (объем: 12-15 страниц; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерии оценивания* - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

## **7. Информационный проект (презентация)**

**Информационный проект** – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм, презентация и т.д.

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

*Критерии оценивания* - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос

(проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

#### **8. Дискуссионные процедуры**

*Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции* являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

– лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;

– смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

– смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

#### **9. Тестирование**

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

*Критерии оценивания* – правильный ответ на вопрос

Оценка «*отлично*» ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий

Оценка «*хорошо*» ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий

Оценка «*удовлетворительно*» ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий

#### **10. Требование к письменному опросу (контрольной работе)**

Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

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

### *8.1 Основная учебная литература*

1. Кязимов К.Г. Управление человеческими ресурсами: уровни и стадии [Электронный ресурс] : монография / К.Г. Кязимов. — Электрон.текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 195 с. — 978-5-93441-529-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73627.html>
2. Люшина Э.Ю. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э.Ю. Люшина, Е.Г. Моисеева, Е.О. Тихонова. — Электрон.текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 235 с. — 978-5-4487-0158-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68733.html>
3. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.И. Накарякова. — Электрон.текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2016. — 275 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/50626.htm>

### *8.2 Дополнительная учебная литература*

1. Кузьминов, А. В. Управление персоналом организации : методическое пособие / А. В. Кузьминов. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 135 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89499.html>
2. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под редакцией П. Э. Шлендер. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с. — ISBN 5-238-00909-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/71073.html>
3. Кузьминов, А. В. Современные проблемы управления персоналом : учебно-методическое пособие / А. В. Кузьминов. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 48 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89497.html>

### *8.3. Периодические издания*

1. Вестник Московской государственной академии делового администрирования. Серия Экономика ISSN 2077-7353
2. Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и

**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.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

- работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
- внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов;
- выполнение самостоятельных практических работ;
- подготовка к 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 зачета рекомендуется соблюдать следующие правила:

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



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

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

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой магистратуры, 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:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Антивирус NOD32.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom.

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:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Антивирус NOD32.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

## **11. 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 MicrosoftOffice для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

### **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**

**Методы принятия управленческих решений**

|                                 |                                            |
|---------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>Направление подготовки</b>   | Государственное и муниципальное управление |
| <i>Код</i>                      | 38.03.04                                   |
| <i>Направленность (профиль)</i> | Управление крупными городами               |
| <b>Квалификация выпускника</b>  | бакалавр                                   |

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

| <b>Группа компетенций</b>    | <b>Категория компетенций</b> | <b>Код</b> |
|------------------------------|------------------------------|------------|
| Профессиональные компетенции | -                            | ПК-6       |
| Профессиональные компетенции | -                            | ПК-8       |
| Профессиональные компетенции | -                            | ПК-19      |

**2.Компетенции и индикаторы их достижения**

| <b>Код компетенции</b> | <b>Формулировка компетенции</b>                                                                                                                                                                           | <b>Индикаторы достижения компетенции</b>                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-6                   | Способен качественно осуществлять исполнительно-распорядительные и обеспечивающие функции в деятельности органов государственной и муниципальной власти                                                   | ПК-6.1 Осуществляет исполнительно-распорядительные и обеспечивающие функции в деятельности органов государственной и муниципальной власти<br>ПК-6.2 Осуществляет функции по организации деятельности органов государственной власти и местного самоуправления |
| ПК-8                   | Способен осуществлять кадровое обеспечение и организационно-штатную работу, формирование и оценку эффективной деятельности персонала в организации                                                        | ПК-8.1 Осуществляет кадровое обеспечение и организационно-штатную работу<br>ПК-8.2 Формирует и оценивает эффективность деятельности персонала в организации                                                                                                   |
| ПК-19                  | Способен владеть нормами профессиональной этики, основными технологиями формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы, базовыми технологиями формирования общественного мнения | ПК-19.1 Владеет нормами профессиональной этики<br>ПК-19.3 Использует базовые технологии формирования общественного мнения в профессиональной деятельности                                                                                                     |

### 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           | <b>ПК-6</b>                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы развития и закономерности функционирования государственных и муниципальных организаций;</li> <li>– исполнительно-распорядительные и обеспечивающие функции в деятельности органов государственной и муниципальной власти.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– рассчитывать потребности государства в человеческих ресурсах;</li> <li>– осуществлять управление человеческими ресурсами для реализации исполнительно-распорядительных и обеспечивающих функций в деятельности органов государственной и муниципальной власти;</li> <li>– ставить цели по организации, координации деятельности служащих для выполнения функций по организации деятельности органов государственной власти и местного самоуправления</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками анализа процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, удовлетворенности государственных и муниципальных служащих;</li> <li>– навыками управления человеческими ресурсами для реализации исполнительно-распорядительных и обеспечивающих функций в деятельности органов государственной и муниципальной власти;</li> <li>– навыками организации деятельности служащих для выполнения функций по организации деятельности органов государственной власти и местного самоуправления</li> </ul> |
| Код компетенции           | <b>ПК-8</b>                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы методологии, сущность, закономерности управления человеческими ресурсами в деятельности органов государственной и муниципальной власти;</li> <li>– основные параметры человеческого ресурса и требования предъявляемые к нему со стороны бизнеса и государства</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– реализовывать основные управленческие функции в сфере управления персоналом;</li> <li>– осуществлять конкретные мероприятия в области кадрового обеспечения;</li> <li>– оценивать эффективность деятельности персонала в организации;</li> <li>– ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами реализации основных управленческих функций;</li> <li>– навыками участия в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</li> </ul> |
| Код компетенции | <b>ПК-19</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– понятие этикета, особенности этикета государственного служащего, его основные формы и функции;</li> <li>– роль профессионального этикета в управлении человеческими ресурсами;</li> <li>– базовые технологии формирования общественного мнения в деятельности государственных служащих</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– оценивать факты и явления профессиональной деятельности с этической точки зрения;</li> <li>– добросовестно выполнять требования служебного этикета;</li> <li>– применять на практике требования, сформулированные в кодексах профессиональной этики государственных служащих</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками, обуславливающими особенности работы государственного служащего и ее нравственное значение;</li> <li>– основными нормами и правилами служебного этикета;</li> <li>– навыками выявления и оценки коррупционному поведению, содействия его пресечению.</li> </ul>                                            |

### 3.2. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

| Шкала<br>оценив<br>ания | Индикатор<br>ы<br>достижения | Показатели оценивания результатов обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОТЛИЧНО                 | Знает:                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,</li> <li>- на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |
|                         | 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:                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> <li>При решении продемонстрировал навыки</li> <li>- выделения главного,</li> <li>- связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul>        |
| ХОРОШО                  | Знает:                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,</li> <li>- затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        |
|                         | 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                         | Владеет:                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> <li>При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков</li> <li>- выделения главного,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности.</li> <li>- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul> |

|                           |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УДОВОЛЕТВОРИТЕЛЬНО        | Знает:   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении;</li> <li>- показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы;</li> <li>- слабо аргументирует научные положения;</li> <li>- практически не способен сформулировать выводы и обобщения;</li> <li>- частично владеет системой понятий.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                |
|                           | 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: | <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> </ul> <p>При решении продемонстрировал недостаточность навыков</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выделения главного,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности.</li> <li>- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul> |
| Компетенция не достигнута |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| НЕУДОВОЛЕТВОРИТЕЛЬНО      | Знает:   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент не усвоил значительной части материала;</li> <li>- не может аргументировать научные положения;</li> <li>- не формулирует квалифицированных выводов и обобщений;</li> <li>- не владеет системой понятий.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                           | 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 достижения компетенции, соотнесенной с результатами обучения по дисциплине

##### Типовые контрольные задания для проверки знаний студентов

##### **Типовые вопросы**

1. Развитие представлений о человеческом факторе в управленческих науках.
2. Развитие концепций кадрового менеджмента.
3. Структура и основные функции служб управления человеческими ресурсами и их эволюция.



4. Формирование стратегий и политики в области человеческих ресурсов.
5. Рынок труда: понятие, функции и механизм действия.
6. Формирование человеческих ресурсов.
7. Адаптация персонала.
8. Развитие человеческих ресурсов.
9. Инновации и обеспечение поддержки персонала.
10. Управление поведением персонала.
11. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами.

### **Типовые ситуационные и проблемно-аналитические задания**

#### *1.Проблемно-аналитическое задание:*

1.Проведите круглый стол и обсудите следующие вопросы.

а) Каковы различия между традиционной системой управления персоналом организации и современными подходами к управлению человеческими ресурсами?

б) Какие направления деятельности службы управления человеческими ресурсами вы считаете наиболее значимыми в современных условиях? Аргументируйте свой ответ.

в) Каково значение человеческого фактора в различных теориях управления и организационных теориях (теории минимальной и максимальной гуманитарности, микро- и макроподход)?

Проведите сравнительный анализ российской, американской, английской и японской философии управления персоналом.

2. Разберите ситуацию и ответьте на вопросы.

В обязанности управляющего входит много вопросов, в частности исполнение указаний, исходящих из высших инстанций. Он должен решить, как именно добиться успешной реализации этих указаний, как мобилизовать на это подчиненных и т.д. Однако вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретные цели.

1. Как действовать управляющему в этих случаях?

2. Какой вариант действий выбрать?

3. Раскройте основные положения теории социальной мобильности П. Сорокина. Дайте определения понятиям «социальная стратификация», «социальный лифт», «вертикальная и горизонтальная мобильность». Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в России в настоящее время. Какие в нашей стране существуют социальные лифты, позволяющие перемещаться из одной социальной страты в другую? Как вы думаете, каков уровень социальной мобильности в России в сравнении с Западной Европой, США, Японией, странами Ближнего Востока? Каковы причины, затрудняющие вертикальную мобильность? Для каких социальных групп, на ваш взгляд, существует больше всего возможностей для перемещения по социальным стратам? Аргументируйте свои ответы.

### **Темы исследовательских, информационных, творческих проектов**

#### *Подготовка исследовательских проектов по темам:*

1. Человеческие ресурсы как объект управления.
2. Формирование корпоративной культуры в организации.
3. Стратегическое управление человеческими ресурсами.
4. Преодоление сопротивления организационным изменениям.
5. Социальная защита персонала.

### *Информационный проект*

Подготовьте информационный проект (презентацию) по теме:

1. Обучение персонала. Методы обучения.
2. Управление инновациями в кадровых системах.
3. Стресс-менеджмент в организации.
4. Основные показатели эффективности деятельности служб управления человеческими ресурсами.
5. Экономическая и социальная эффективность управления человеческими ресурсами.

### *Творческое задание (с элементами эссе)*

Напишите эссе по теме:

1. Роль и задачи управления человеческими ресурсами в управлении организацией.
2. Трудовой коллектив и его характеристики.
3. Конформизм и его роль в управлении коллективом.
4. Взаимодействие формальных и неформальных групп и их влияние на эффективность организации.
5. Кадровая политика в организации.

### **Типовые задания к интерактивным занятиям**

#### *Сравнительный анализ в форме диспута*

1. Проведите сравнительный анализ уровней конфликтов в организации: внутриличностные, межличностные, межгрупповые, организационные, конфликт между организацией и внешней средой. Приведите примеры.
2. Разработайте Welcome-тренинг для нового студента вашей группы или сотрудника компании, в которой вы работаете. Оформите его в виде презентации.
3. Проведите сравнительный анализ внутренних и внешних угроз организационного характера в отношении обеспечения безопасности человеческих ресурсов.

### **Типовые тесты**

1. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?
  - а) планирование;
  - б) прогнозирование;
  - в) мотивация;
  - г) составление отчетов;
  - д) организация.
2. Управленческий персонал включает:
  - а) вспомогательных рабочих;
  - б) сезонных рабочих;
  - в) младший обслуживающий персонал;
  - г) руководителей, специалистов;
  - д) основных рабочих.
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.

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».
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 занимания определенной должности;
  - г) согласно действующему законодательству;
  - д) достижения стратегических целей 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.
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.
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.
9. Функции управления персоналом представляют собой:
- а) комплекс направлений и подходов работы в 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.
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

11. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

- а) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;
- б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности;
- в) освобождение рабочего;
- г) понижение рабочего в должности;
- д) повышение рабочего в должности.

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.

13. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

- а) «Общие положения»;
- б) «Основные задачи»;
- в) «Должностные обязанности»;
- г) «Управленческие полномочия»;
- д) «Выводы».

14. Интеллектуальные конфликты основаны:

- а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;
- б) на столкновенье 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.

15. Конфликтная ситуация - это:

- а) столкновенье 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.

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.

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.

18. Стил ь 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.

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.

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.

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

- а) функциональная;
- б) тактическая;
- в) управляющая;
- г) обеспечивающая;
- д) стратегическая.

22. 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.

23. 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.

24. Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д Мак-Клелланда:

- 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 расположенные в определенной иерархии.

25. 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.

26. Валентность согласно теории В. Врума - это:

- а) мера вознаграждения;
- б) мера ожидания;
- в) ожидание определенного вознаграждения в ответ на достижении результаты;
- г) мера ценности или приоритетности;
- д) ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий.

27. 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.

28. Теория усиления Б. Ф. Скиннера основанная 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 расположенные в определенной иерархии;
- г) потребность человека основана на справедливом вознаграждении;
- д) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;

29. К содержательным мотивационным теориям относятся теории:

- а) Б. Ф. Скиннера;
- б) С. Адамса;
- в) В. Врума;
- г) модель Портера — Лоулера;
- д) Ф. Герцберга.

30. 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.

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

- а) физиологические;
- б) защищенности и безопасности;
- в) принадлежности и причастности;
- г) признание и уважение;
- д) самовыражение.

32. 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;

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

- а) две;
- б) три;
- в) четыре;
- г) пять;
- д) шесть.

34. 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.

35. 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».

36. 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»;

37. Тест. Какое количество вариантов руководства выделяет модель стилей руководства Врума-Йеттона:

- а) три;
- б) четыре;
- в) пять;
- г) шесть;
- д) семь.

38. 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) «Посередине пути»;

39. 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.

40. .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.

41. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что руководитель обладает специальными знаниями и компетенцией, которые позволят удовлетворить



его потребности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

42. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг подчиняться им:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

43. При каком виде власти характеристики и свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же как влияющий:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

44. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:

- а) аттестация;
- б) дискриминация;
- в) авторизация;
- г) должностная инструкция;
- д) апробация.

45. Руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязывать свою волю исполнителям.

- а) автократичный руководитель;
- б) демократичный руководитель;
- в) либеральный руководитель;
- г) консультативный руководитель;
- д) инструментальный руководитель.

46. Конфликты в зависимости от способа разрешения, делятся на:

- а) социальные, национальные, этнические, межнациональные, организационные, эмоциональные;
- б) антагонистические, компромиссные;
- в) вертикальные, горизонтальные;
- г) открытые, скрытые, потенциальные;
- д) внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые.

47. Затраты на здравоохранение, воспитание, физическое формирование, интеллектуальное развитие, получение общего образования, приобретение специальности – это:

- а) инвестиции в строительство спортивных комплексов;
- б) инвестиции в человеческий капитал;

- в) инвестиции в новые технологии;
- г) инвестиции в производство;
- д) инвестиции в учебно-оздоровительные комплексы.

48. Показатель, характеризуется изменением индексов цен на товары и услуги, которые входят в состав потребительских корзин минимального потребительского бюджета:

- а) индексы цен;
- б) индекс стоимости жизни;
- в) индексы продукции сельского хозяйства;
- г) индексы продукции животноводства;
- д) индексы продукции растениеводства.

49. Неосязаемая личная собственность: продукт интеллектуальной деятельности, который проявляется в эффекте использования в различных сферах жизни общества:

- а) нематериальная собственность;
- б) интеллектуальная собственность;
- в) радиочастотный ресурс;
- г) материальная собственность;
- д) аэрокосмические разработки.

50. Регулирует взаимоотношения между работодателями, т. е. покупателями продуктов интеллектуального труда и самими субъектами интеллектуальной деятельности по поводу формирования цены интеллектуального труда:

- а) инфраструктура финансового рынка;
- б) аграрные биржи;
- в) инфраструктура рынка интеллектуального труда;
- г) фонды содействия предпринимательству;
- д) собственники интеллектуального труда.

51. Что не включает инфраструктура рынка интеллектуального труда:

- а) биржи труда;
- б) аграрные биржи;
- в) фонды и центры занятости;
- г) центры, институты переподготовки и повышения квалификации специалистов;
- д) электронные рынки труда (автоматизированные банки данных);

52. Навыки, необходимые для того, чтобы правильно понимать других людей и эффективно взаимодействовать с ними:

- а) семантические;
- б) коммуникативные;
- в) невербальные;
- г) вербальные;
- д) профессиональные.

53. Какой признак характерен для формальной группы (коллектива) в организации:

- а) объединение по интересам и целям;
- б) отсутствует четкая ролевая структура – разделение труда и управления;
- в) признак социальной общности (например, по национальным признакам, признакам социального происхождения);
- г) группы имеют различную социальную значимость в обществе, на предприятии–

положительной или отрицательной направленности;

д) структура коллективов и групп определяется соответствующими официальными документами, предусматривающими круг обязанностей и прав как всего коллектива, так и отдельных, входящих в ее состав работников.

54. Расчетный показатель, учитывающий логическое мышление, способность добиваться поставленной цели, объективность самооценки, умение формулировать обоснованные суждения:

а) коэффициент интеллектуального развития (IQ);

б) коэффициент тарифной сетки;

в) производительность труда;

г) годовая заработная плата;

д) величина человеческого капитала.

55. Какой компонент не включает трудовой потенциал человека:

а) здоровье человека;

б) образование;

в) профессионализм;

г) творческий потенциал (умение работать, мыслить по новому);

д) депозитные счета в банках.

56. Что такое адаптация персонала?

а) совершенствование теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, усвоение ими передовой техники, технологии, средств производства;

б) деятельность, которая проводится осознанно для улучшения способностей персонала, которые необходимы для выполнения работы или для развития потенциала работников;

в) участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью наилучшей профориентации работников;

г) взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям работы;

д) участие персонала в аттестации.

57. Разделение труда предусматривает:

а) выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению конкретного изделия;

б) разделение труда согласно систематизированным трудовым функциям;

в) тщательный расчет расходов работы на производство продукции и услуг.

г) выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению комплекса изделий;

д) выполнение несколькими работниками одной функции по изготовлению комплексного изделия.

58. Нормированное рабочее время включает:

а) все расходы времени, которые объективно необходимы для выполнения конкретной задачи;

б) общую продолжительность рабочей смены, на протяжении которой работник осуществляет трудовые функции;

в) время подготовительно-заготовительных работ для выполнения задачи;

г) время обслуживания рабочего места;

д) а) все расходы времени, которые объективно необходимые для выполнения всех задач.

59. Норма выработки основана:

- а) на установлении норм расходов времени;
- б) на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником;
- в) на установлении норм расходов работы;
- г) на времени обслуживания рабочего места;
- д) на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.

60. Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос–ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:

- а) интервьюирования;
- б) анкетирования;
- в) социологического опроса;
- г) тестирования;
- д) наблюдения.

61. Осознанное побуждение личности к определенному действию – это:

- а) мотив;
- б) потребности;
- в) притязания;
- г) ожидания;
- д) стимулы.

62. Блага, материальные ценности, на получение которых направлена трудовая деятельность человека – это:

- а) мотив;
- б) потребности;
- в) притязания;
- г) ожидания;
- д) стимулы.

63. Методы, предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:

- а) различные методы стимулирования;
- б) методы информирования;
- в) методы убеждения;
- г) методы административного принуждения;
- д) экономические методы.

64. Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:

- а) уровень квалификации работников аппарата управления;
- б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;
- в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;

- г) уровень организационной культуры;
- д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

65. Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы - это:

- а) уровень текучести кадров;
- б) рентабельность производства;
- в) фонд оплаты труда;
- г) уровень трудовой дисциплины;
- д) отношение темпов увеличения производительности труда к заработной плате.

66. Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:

- а) уровень трудовой дисциплины;
- б) надежность работы персонала;
- в) текучесть кадров;
- г) социально-психологический климат в коллективе;
- д) коэффициент трудового вклада.

67. Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала – это показатель:

- а) надежности работы персонала;
- б) уровня трудовой дисциплины;
- в) текучести кадров;
- г) социально-психологического климата в коллективе;
- д) коэффициента трудового вклада.

68. Какой вид безработицы характеризует наилучший для экономики резерв рабочей силы, способный достаточно оперативно совершать межотраслевые перемещения в зависимости от колебания спроса и предложения рабочей силы?

- а) структурная безработица;
- б) технологическая безработица;
- в) естественная безработица;
- г) экономическая безработица;
- д) вынужденная безработица.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- а) единовластие(единоначалие);
- б) разделение труда(специализация);
- в) единство направления и единый план работы;
- г) скалярная цепочка управления;
- д) стабильность рабочего места для персонала.

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

- а) единоначалие;
- б) скалярная цепочка управления;
- в) порядок;
- г) инициатива;
- д) полномочия и ответственность.

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

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

д) школа науки управления или количественных методов.

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

- а) ситуационный подход;
- б) процессный подход;
- в) системный подход?

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

- а) долгосрочная работа на предприятии;
- б) принятие стратегических и управленческих решений, основанных на принципе консенсуса;
- в) индивидуальная ответственность;
- г) медленное должностное продвижение, что позволяет точно оценить способности сотрудников;
- д) повышенное внимание к личности работника, его семейным и бытовым заботам.

79. Какой из представленных факторов эффективности деятельности предприятия больше всего способствует стимулированию деятельности работников:

- а) стратегическая цель;
- б) информация;
- в) методы управления;
- г) система мотивации;
- д) подбор кадров.

80. Какая из приведенных рекомендаций мотивирует работников на полную самоотдачу в интересах предприятия:

- а) установить осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
- б) установить двухстороннее общение;
- в) избегать чрезмерного контроля;
- г) установить жесткие, но достижимые стандарты;
- д) вознаграждать за достижение стандарта.

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

- а) преданный и дисциплинированный (полностью принимает ценности и нормы поведения, его действия не вступают в противоречие с интересами организации);
- б) "оригинал" (приемлет ценности предприятия, но не приемлет существующие на нем нормы поведения, порождает много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством);
- в) "приспособленец" (не приемлет ценностей предприятия, старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым на предприятии);
- г) "бунтарь" (не приемлет ни норм поведения, ни ценностей предприятия, все время входит в противоречие с окружением и создает конфликтные ситуации).

82. Согласно теории "X", руководитель должен:

- а) принуждать подчиненных;
- б) угрожать подчиненным;

- в) понять их и стимулировать работу;
- г) уважать подчиненных;
- д) выполнять работу за них.

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

- а) работа не противна природе человека;
- б) работа доставляет людям удовлетворение;
- в) работники пытаются получить от компании все, что можно;
- г) человек не любит работать;
- д) человек готов работать только за высокое материальное вознаграждение.

84. Для того чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избегать их воздействия как демотиватор, следует:

- а) платить конкурентную заработную плату для привлечения и удержания специалистов;
- б) платить такую заработную плату, которая отражает стоимость работы для предприятия на основе справедливости;
- в) связать плату с качеством выполнения или результатом, чтобы награда была соизмерима с усилиями работника;
- г) заверить работника, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой;
- д) платить заработную плату не менее прожиточного минимума.

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

- а) единоначалие;
- б) скалярная цепь;
- в) порядок;
- г) вознаграждение персонала;
- д) полномочия и ответственность.

86. Какой тип власти влияет на людей через привитые культурой ценности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) традиционная или законная власть;
- г) экспертная власть;
- д) власть харизмы (влияние силой примера).

87. Основным социально-психологическим фактором, влияющим на эффективность деятельности группы, является:

- а) содержание (выполняемое группой специфическое, самостоятельное задание);
- б) структура (порядок организации группы — распределение ролей его участников);
- в) культура (разработанные группой основные допущения относительно способов восприятия мыслей и чувств во время выполнения задания);
- г) процесс (способ взаимодействия работников при выполнении определенной задачи, например, процедура принятия решения в группе).

88. Укрепляя авторитет, менеджер должен следить за тем, чтобы он не подавлял, не сковывал инициативу подчиненных. Какой из приведенных разновидностей псевдоавторитета (ложного авторитета) лишает людей уверенности, инициативы,



порождает перестраховку и даже нечестность:

- а) авторитет расстояния — руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он дистанцируется от подчиненных и держится с ними официально;
- б) авторитет доброты — "всегда быть добрым". Доброта снижает требовательность;
- в) авторитет педантизма — руководитель прибегает к мелочной опеке и жестко определяет подчиненным все стадии выполнения задания, тем самым сковывая их творчество и инициативу;
- г) авторитет чванства — руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги;
- д) авторитет подавления — руководитель прибегает к угрозам, вселяет страх в подчиненных, ошибочно полагая, что такие приемы укрепят его авторитет.

89. Какой тип роли в неформальной группе отводится человеку, вырабатывающему новые подходы к старым проблемам, предлагающему новые идеи и стратегии?

- а) координатор;
- б) креативщик;
- в) критик;
- г) исполнитель;
- д) администратор.

90. Какая информация не относится к передаваемой по каналам неформальных коммуникаций:

- а) предстоящие сокращения производственных рабочих;
- б) грядущие перемещения и повышения;
- в) подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту;
- г) слухи о предстоящих изменениях в структуре организации;
- д) приказы и распоряжения генерального директора.

91. Выделите основной тип поведения, характерный для харизматического лидера (харизма — личное обаяние):

- а) сосредоточение внимания на вопросах особой важности, концентрация коммуникаций на главных вопросах с целью привлечения других к анализу, решению проблем и планированию действий;
- б) способность идти на риск, но только основанный на тщательных расчетах шансов на успех, и таким образом, чтобы создать возможности участвовать другим;
- в) искусное взаимодействие с пониманием и сопереживанием, уверенность в том, что такое эффективное двустороннее взаимодействие получается только с помощью активного слушания и обратной связи;
- г) выражение активной заботы о людях, в том числе и о самом себе, моделирование, самоуважение и усиление в других чувства собственного достоинства, вовлечение людей в принятие важных решений;
- д) демонстрация последовательности и надежности в своем поведении, открытое выражение своих взглядов и следование им в практических делах.

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

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

93. Стилъ руково­дства, при кото­ром придер­жи­ва­ются прин­ци­пов невмешательства, члены коллектива поощряются к творческому самовыражению, — это:

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

94. Управленческая сетка, или решетка Р. Блейка и Д. Моутона, включает пять основных подходов руководства и представляет собой таблицу 9х9 позиций. Вертикаль (девять значений матричного кода) означает заботу о человеке. Девять значений по горизонтали означают заботу о производстве. Какой из стилей является оптимальным для разработки стратегии в конфликтных ситуациях:

- а) авторитарный (достигается высокий производственный результат без внимания к человеческим отношениям — матричный код 9.1);
- б) социально-психологический (повышенное внимание к человеческим потребностям создает дружественную атмосферу и соответствующий темп производства — код 1.9);
- в) либеральный (минимальное внимание к результатам производства и человеку — код 1.1);
- г) кооперативный (высокие результаты получают заинтересованные сотрудники, преследующие совместную цель — код 9.9);
- д) компромиссный (удовлетворительные результаты, средняя удовлетворенность работой, склонность к компромиссам и традициям тормозят развитие оптимистического взгляда — код 5.5).

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

- а) распределение ресурсов;
- б) неудовлетворенные коммуникации;
- в) различия в целях;
- г) различия в представлениях и ценностях;
- д) различие в манере поведения и жизненном опыте.

96. Какой из стилей разрешения конфликтов направлен на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет.

- а) стиль конкуренции;
- б) стиль уклонения;
- г) стиль приспособления;
- д) стиль компромисса.

97. Коммуникационные сети показывают:

- а) степень разделения труда на предприятии;
- б) уровень централизации полномочий;
- в) схему структуры деятельности предприятия;
- г) всю совокупность связей между элементами предприятия;
- д) горизонтальные коммуникации.

98. Цена рабочей силы - это:

- а) это целесообразная деятельность человека (людей), направленная на изменение и преобразование действительности для удовлетворения своих потребностей, создание

- материальных благ и услуг (или) духовных ценностей;
- б) заработная плата и бенефиты, реально выплачиваемые работодателем с учетом государственного регулирования в этой области;
- в) мера воплощенной в человеке способности приносить доход. Включает врожденные способности и талант, а также образование и приобретенную квалификацию.
- г) спрос и предложение на интеллектуальный труд;
- д) совокупность его возможностей к творческому труду.

99. Что не является задачей системы управления персоналом?

- а) социально-психологическая диагностика персонала;
- б) планирование потребности в кадрах;
- в) анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководителя и подчиненных;
- г) маркетинг кадров;
- д) всё вышеперечисленное входит в задачи системы управления персоналом.

100. Что не является функциями управления персоналом?

- а) прогнозирование и планирование потребности и обеспеченности кадрами, мотивации и комплектования персонала;
- б) оформление и учет персонала; создание оптимальных условий труда; подготовка и движение персонала;
- в) нормирование труда; анализ и развитие способов стимулирования труда;
- г) оценка, координирование и контроль результатов деятельности;
- д) всё вышеперечисленное является функциями управления персоналом.

Ответы на тест :

| 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10  |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 4  | 4  | 5  | 2  | 1  | 5  | 3  | 1  | 1  | 1   |
| 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20  |
| 2  | 3  | 5  | 3  | 5  | 3  | 5  | 3  | 2  | 4   |
| 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30  |
| 5  | 2  | 1  | 3  | 2  | 4  | 5  | 2  | 5  | 1   |
| 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40  |
| 1  | 5  | 2  | 5  | 5  | 3  | 3  | 2  | 2  | 1   |
| 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50  |
| 3  | 5  | 4  | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3   |
| 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60  |
| 2  | 2  | 5  | 1  | 5  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   |
| 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70  |
| 1  | 5  | 2  | 5  | 5  | 3  | 2  | 3  | 4  | 3   |
| 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80  |
| 4  | 4  | 5  | 2  | 1  | 2  | 3  | 3  | 4  | 5   |
| 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90  |
| 1  | 1  | 2  | 3  | 4  | 3  | 3  | 5  | 2  | 5   |
| 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 | 97 | 98 | 99 | 100 |
| 4  | 2  | 2  | 5  | 3  | 5  | 4  | 2  | 5  | 5   |

**Типовые вопросы к контрольным работам**

11. Развитие концепций кадрового менеджмента.
12. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.
13. Этапы формирования кадровой политики.
14. Стратегическое управление человеческими ресурсами.
15. Планирование потребности в человеческих ресурсах.
16. Направления и виды адаптации.
17. Формы и системы оплаты труда персонала.
18. Обеспечение безопасности человеческих ресурсов.
19. Современные виды и формы занятости.
20. Спрос и предложение на рынке труда.

### **Примерный список вопросов к экзамену**

- |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УП). | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность управления персоналом (Понятие, цели, задачи, ориентированность</li> <li>2. Диагностическая модель УЧР.</li> <li>3. Философия УЧР (российская, американская, английская, японская и др.).</li> <li>4. Концепция УЧР.</li> <li>5. Закономерности и принципы УЧР.</li> <li>6. Методы УЧР.</li> <li>7. Методы построения системы УЧР.</li> <li>8. Личность как объект и субъект управления. Характеристика качеств менеджера.</li> <li>9. Темперамент и его разновидности. Основные типы характера Характеристика качеств менеджера.</li> <li>10. Организационное обеспечение системы управления персоналом.</li> <li>11. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом.</li> <li>12. Виды структур УЧР: Организационная структура. Штатная структура. Социальная структура. Ролевая структура.</li> <li>13. Разделение и кооперация труда.</li> <li>14. Информационное, техническое, программное обеспечение системы управления персоналом.</li> <li>15. Кадровая политика (направления и принципы, место и роль, содержание, виды).</li> <li>16. Стратегия управления, виды, типы и особенности ее реализации.</li> <li>17. Сущность, виды и уровни планирования работы с персоналом.</li> <li>18. Кадровый контроллинг и аудит персонала.</li> <li>19. Маркетинг персонала.</li> <li>20. Планирование и прогнозирование потребности в персонале.</li> <li>21. Набор, отбор, расстановка персонала.</li> <li>22. Оценка персонала.</li> <li>23. Аттестация персонала.</li> <li>24. Система управления персоналом организации, Диагностическая модель управления персоналом.</li> <li>25. Характеристика организационной и функциональной подсистем системы управления персоналом (СУПО).</li> <li>26. Современные подходы в управлении персоналом (аутсорсинг, аутстаффинг и др.).</li> <li>27. Сущность и основные понятия мотивации и оплаты труда.</li> <li>28. Теории мотивации персонала (содержательные и процессуальные)</li> <li>29. Классические формы и системы оплаты труда.</li> </ol> |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

30. Современные формы и системы оплаты труда.
  31. Современное состояние мотивации, стимулирования и оплаты труда.
- Мотивационный портфель.
32. Сдельная и повременная системы оплаты труда.
  33. Оценка результатов труда.
  34. Оценка затрат на персонал
  35. Оценка эффективности мероприятий по работе с персоналом.
  36. Аудит персонала.
  37. ТК о профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации работников.
  38. ТК об оплате труда при выполнении работ разной квалификации.
  39. ТК РФ об оплате труда.
  40. ТК РФ об удержаниях из заработной платы.

## **5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов достижения компетенций**

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизированных оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование компетенций осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности на этапе текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- опросы: устный, письменный;
- задания для практических занятий;
- ситуационные задания;
- контрольные работы;
- коллоквиумы;
- написание реферата;
- написание эссе;
- решение тестовых заданий;
- экзамен.

### **Опросы по вынесенным на обсуждение темам**

Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при проведении аттестации в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения заданий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем практическом занятии.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому

занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

Письменные опросы целесообразно применять в целях проверки усвояемости значительного объема учебного материала, например, во время проведения аттестации, когда необходимо проверить знания обучающихся по всему курсу.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

### **Решение заданий (кейс-методы)**

Решение кейс-методов осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) обучающегося по применению содержания основных понятий и терминов дисциплины вообще и каждой её темы в частности.

Обучающемуся объявляется условие задания, решение которого он излагает либо устно, либо письменно.

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

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

При оценке решения заданий анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность её понимания в соответствии с изучаемым материалом, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки рассматриваемого вопроса, умением выявить основные положения затронутого вопроса.

### **Решение заданий в тестовой форме**

Проводится тестирование в течение изучения дисциплины

Не менее чем за 1 неделю до тестирования, преподаватель должен определить обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.

