

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Рабочая программа дисциплины

Управление человеческими ресурсами

Направление подготовки	Реклама и связи с общественностью
Код	42.03.01
Направленность (профиль)	Рекламные и маркетинговые коммуникации, PR
Квалификация выпускника	бакалавр

Москва
2025

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

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные	Командная работа и лидерство	УК-3
Профессиональные	-	ПК-4

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Выстраивает социальный диалог с учетом основных закономерностей межличностного взаимодействия УК-3.2 Предвидит и умеет предупредить конфликты в процессе социального Взаимодействия УК-3.3 Владеет техниками установления межличностных и профессиональных контактов, развития профессионального общения, в том числе в интернациональных командах УК-3.4 Понимает основные принципы распределения и разграничения ролей в команде УК-3.5 Проявляет готовность к исполнению различных ролей в команде для достижения максимальной эффективности команды
ПК-4	Способность применять основные технологии маркетинговых коммуникаций при разработке и реализации коммуникационного продукта	ПК-4.1 Использует основные маркетинговые инструменты при планировании производства и (или) реализации коммуникационного продукта ПК-4.2 Принимает участие в организации и выполнении маркетинговых исследований, направленных на разработку и реализацию коммуникационного продукта ПК-4.3 Осуществляет мониторинг обратной связи с разными целевыми группами

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1 Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

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

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	УК-3		
	Знать: принципы развития трудового коллектива	Уметь: ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией социального взаимодействия своей команды	Владеть: - методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивация и контроль)
Код компетенции	ПК-4		
	Знать: - основы методологии, сущность, закономерности управления персоналом	Уметь: - применять основные технологии маркетинговых коммуникаций при разработке и реализации коммуникационного продукта	Владеть: - технологиями управления различными коллективами, формирования команд в организации

4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к обязательной части учебного плана ОПОП. Дисциплина находится в логической и содержательно-методической взаимосвязи с такими дисциплинами, как: «Поведение потребителей», «Теория и практика связей с общественностью», «Бизнес-коммуникации».

Изучение дисциплины позволит обучающимся реализовывать универсальные и профессиональные компетенции в профессиональной деятельности.

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: авторский, проектный, маркетинговый, организационный, технологический.

Профиль (направленность) программы установлена путем её ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Рекламные и маркетинговые коммуникации, PR

5. Объем дисциплины

Виды учебной работы	Формы обучения			
	Очная	Очно-заочная	Заочная	Заочная с применением ДОТ
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	3/108	3/108	3/108	3/108
Контактная работа (всего):				
Занятия лекционного типа	16	8	4	2
Занятия семинарского типа	32	16	8	2
Промежуточная аттестация: зачет с оценкой	0,15	0,15	4	4
Самостоятельная работа (СРС)	59,85	83,85	92	100

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

6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

6.1.1. Очная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самосто тельна я работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практи ческие занятия	Семи нары	Лабо рато рные раб.	Иные занятия	
1.	Тема 1. Персонал и трудовой потенциал организации.	2			2			6
2.	Тема 2. Система управления человеческими ресурсами	2			4			6
3.	Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	2			4			6
4.	Тема 4. Кадровое планирование в	2			2			6

	организации							
5.	Тема 5. Найм и отбор персонала в организацию	2			2			5,85
6.	Тема 6. Профориентация и трудовая адаптация работников	1			4			5
7.	Тема 7. Управление профессионально-должностным продвижением персонала	1			2			5
8.	Тема 8. Управление деловой карьерой персонала	1			2			5
9.	Тема 9. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала	1			2			5
10.	Тема 10. Аттестация и деловая оценка сотрудников	1			4			5
11.	Тема 11. Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами	1			4			5
	Итого:	16			32			59.85
	Промежуточная аттестация	0.15						

6.1.2 Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самост оатель ная работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практи ческие занятия	Семи нары	Лабора торные раб.	Иные занятия	
1.	Тема 1. Персонал и трудовой потенциал организации.	1			-			8
2.	Тема 2. Система управления человеческими ресурсами	1			-			8
3.	Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления	-			1			8

	человеческими ресурсами							
4.	Тема 4. Кадровое планирование в организации	1			-			8
5.	Тема 5. Найм и отбор персонала в организацию	1			-			8
6.	Тема 6. Профорientация и трудовая адаптация работников	-			1			8
7.	Тема 7. Управление профессионально-должностным продвижением персонала	1			2			8
8.	Тема 8. Управление деловой карьерой персонала	1			-			8
9.	Тема 9. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала	1			-			8
10.	Тема 10. Аттестация и деловая оценка сотрудников	1			2			7,85
11.	Тема 11. Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами	-			2			4
	Итого:	8			8			83,85
Промежуточная аттестация		0,15						

6.1.3 Заочная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самост оатель ная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практиче ские занятия	Семин ары	Лабора торные раб.	Иные занятия	
1.	Тема 1. Персонал и трудовой потенциал организации.	-			-			9
2.	Тема 2. Система управления человеческими	-			-			9

	ресурсами							
3.	Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	1			1			9
4.	Тема 4. Кадровое планирование в организации	-			1			8
5.	Тема 5. Найм и отбор персонала в организацию	-			-			8
6.	Тема 6. Профориентация и трудовая адаптация работников	1			1			9
7.	Тема 7. Управление профессионально-должностным продвижением персонала	-			1			8
8.	Тема 8. Управление деловой карьерой персонала	-			1			8
9.	Тема 9. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала	1			1			8
10.	Тема 10. Аттестация и деловая оценка сотрудников	-			1			8
11.	Тема 11. Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами	1			1			8
	Итого:	4			8			92
	Промежуточная аттестация	4						

6.1.4. Заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Раздел/ тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самост оатель ная работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практ. занятия	Семин ары	Лаб. раб.	Иные занятия	
1.	Персонал и трудовой потенциал	1						9

	организации.							
2.	Система управления человеческими ресурсами	1						9
3.	Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами			1				9
4.	Кадровое планирование в организации			1				8
5.	Найм и отбор персонала в организацию							8
6.	Профориентация и трудовая адаптация работников							9
7.	Управление профессионально-должностным продвижением персонала							8
8.	Управление деловой карьерой персонала							10
9.	Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала							10
10.	Аттестация и деловая оценка сотрудников							10
11.	Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами							10
Итого:		2		2				100
Промежуточная аттестация		4						

6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

6.2.1. Содержание лекционного курса

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

		персонала: условия найма, уровень качественных характеристик и их развитие. Виды структуры персонала организации: по полу, возрасту, образованию, профессиям, квалификации, стажу работы, категориям. Факторы, влияющие на структуру организации. Зарубежный опыт классификации персонала. Понятие трудового потенциала работника в организации. Компоненты трудового потенциала. Показатели и характеристика состояния и использования трудового потенциала в организации, возможности получения интегральной оценки. Применение результатов анализа для выбора направлений и методов работы персонала.
2.	Тема 2. Система управления человеческими ресурсами	Управление персоналом как система. Функционально-целевая модель системы управления организацией, состав подсистем управления персоналом в общей системе управления. Система целей управления персоналом. Содержание функций управления персоналом, варианты их классификации, взаимосвязь и последовательность выполнения. Организационная структура службы управления персоналом, её место в общей системе управления организацией. Взаимодействие с линейными руководителями. Цели, задачи, показатели кадрового обеспечения системы управления персоналом. Методы расчёта количественного состава кадровых служб управления персоналом. Задачи документационного обеспечения системы управления персоналом. Состав основной документации по управлению персоналом. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Основные виды нормативно-методических документов: правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, положения о подразделении, должностная инструкция. Порядок разработки должностных инструкций. Правовое обеспечение системы управления персоналом, сущность и задачи. Информационное обеспечение системы управления персоналом, его содержание. Техническое обеспечение системы управления персоналом, его назначение и сущность. Используемые средства технического оснащения, их виды.
3.	Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	Сущность кадровой политики и ее особенности на современном этапе. Основные направления кадровой политики. Исходные положения формирования кадровой политики. Зависимость кадровой политики организации от общей политики организации, организационной культуры. Типы кадровой политики и их характеристика. Методы реализации кадровой политики, их сущность и

		разновидности. Кадровая политика и стратегия управления организацией. Стратегия управления персоналом, как элемент стратегии управления организацией. Ориентация стратегии управления персоналом на качество человеческих ресурсов, обеспечивающих конкретное преимущество организации. Составляющие стратегии управления персоналом: цели организации, её ресурсы и ограничения по ним, развитость системы управления персоналом, качество человеческих ресурсов и т.п. Виды стратегии развития организации и соответствующие им стратегии управления персоналом. Составляющие эффективности реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом.
4.	Тема 4. Кадровое планирование в организации	Кадровое планирование как составная часть планирования в организации и как необходимое условие реализации кадровой политики. Цели, задачи и сущность кадрового планирования. Уровни планирования: стратегическое, тактическое и оперативное. Сущность и задачи стратегического планирования персонала. Классификация факторов, влияющих на стратегическое планирование. Внешние факторы: конъюнктура и структура рынка, конкуренция, экономическая политика. Внутренние факторы: объём производства и сложность изготавливаемой продукции, уровень техники и технологии, организации производства, труда и управления. Разработка стратегического плана кадровой работы в организации. Оперативный план работы с персоналом, его содержание: планирование потребности в кадрах; планирование привлечения, адаптации и высвобождения персонала; планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации; планирование карьеры и кадрового резерва; планирование расходов на персонал. Планирование потребности в персонале. Качественная и количественная потребность. Методы определения количественной потребности в персонале. Метод трудоемкости производственного процесса, расчет по рабочим местам, нормам обслуживания и нормативам численности. Нормы управляемости. Стохастические методы расчета. Методы экспертных оценок. Планирование расходов на персонал.
5.	Тема 5. Найм и отбор персонала в организацию	Выбор организацией политики найма. Основные источники (внешние и внутренние) формирования персонала и их сравнительная характеристика. Активные и пассивные пути покрытия

		дополнительной потребности в персонале. Содержание и группировка критериев и показателей отбора работников. Понятие и основные задачи отбора кандидатов. Последовательность действий при отборе претендентов на рабочее место. Методы отбора. Отбор с помощью заявительных документов: резюме, анкеты, характеристики, рекомендательные письма. Собеседование, его цель и виды. Технология проведения собеседования. Тестирование, его разновидности и условия применения. Медицинский отбор. Испытательный срок. Соблюдение правовых норм при приеме.
6.	Тема 6. Профориентация и трудовая адаптация работников	Понятие, цели и задачи профориентации, основные формы: просвещение, информация, профконсультация. Понятие и сущность социализации трудовой адаптации. Виды социализации адаптации, ее структура: психофизиологическая, профессиональная, социально-психологическая, организационная. Стадии адаптации. Факторы трудовой адаптации: личностные и производственные. Программы адаптации работников на предприятии.
7.	Тема 7. Управление профессионально-должностным продвижением персонала	Понятие и основные виды профессионально-должностных перемещений работников. Понятие «ротация» кадров. Характеристика системы профессионально-должностных перемещений работников. Планирование продвижения персонала. Кадровый резерв, его назначение. Принципы работы с кадровым резервом. Формирование кадрового резерва: определение ключевых должностей (структуры) резерва, количественного состава, выбор критериев зачисления в резерв и методов их оценки. Подготовка резерва. Планы индивидуального развития. Оценка работы с кадровым резервом. Понятие высвобождение персонала. Обстоятельства и причины высвобождения персонала, виды высвобождений. Мероприятия по высвобождению персонала: организационные, экономические, социально-психологические. Текущность персонала, её последствия. Показатели текучести, факторы, условия и мотивы текучести.
8.	Тема 8. Управление деловой карьерой персонала	Управление деловой карьерой как комплекс мероприятий по планированию профессионального роста работника. Типы карьеры: профессиональная, внутриорганизационная. Этапы карьеры: предварительный, становление, продвижение, завершение, пенсионный. Факторы, влияющие на развитие карьеры. Критерии классификации сотрудников с точки зрения их карьерной перспективности. Стратегические и тактические задачи планирования и реализации карьеры. Контроль деловой карьеры персонала, принятие и осуществление новых решений по развитию карьеры.

		Работа с резервом. Замещение должностей. Основные критерии и этапы формирования резерва. Программы работы с резервом. Ротация персонала и подходы к ее осуществлению. Планирование смены кадров. Схема замещения руководящих кадров. Модели планирования замещения кадров. План набора персонала. Планирование индивидуальной карьеры. Планирование карьеры «сверху» и «снизу». Проблемы интеграции. Конкурсное замещение должностей. Само маркетинг работника при продвижении по служебной лестнице. Система участия персонала в управлении.
9.	Тема 9. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала	Сущность системы непрерывного обучения персонала. Характеристика деятельности служб по организации и планированию непрерывного обучения: учет и анализ состава кадров, аттестация, оценка уровня обучения, оценка профессионализма, выбор психологического исследования, экономические оценки. Цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. Принципы, методы, формы и виды обучения. Классификация и содержание форм обучения на рабочем месте, вне рабочего места, около рабочего места. Методы обучения, их преимущества и недостатки. Сущность переподготовки работников. Классификация форм повышения квалификации, их характеристика. Учебные центры. Определение эффективности обучения персонала.
10.	Тема 10. Аттестация и деловая оценка сотрудников	Сущность, цели, функции деловой оценки сотрудников и использование ее результатов в практической деятельности. Условия формирования системы оценки сотрудников. Процедура деловой оценки. Выбор критериев оценки: результативность труда, показатели профессионального поведения, деловые и личностные качества. Методы измерения критериев оценки: шкалирование, метод упорядоченных рангов, метод альтернативных характеристик, экспертный опрос, метод оценки посредством установки целей. Комплексная оценка качества работы. Роль линейного руководства при проведении деловой оценки. Назначение и содержание оценочной беседы руководителя с подчиненным. Подведение итогов и использование результатов деловой переписки. Аттестация сотрудников как форма деловой оценки, ее виды. Основные этапы проведения аттестации: подготовительный, аттестация, заключительный. Опыт развития аттестации в организациях.

		Оценочные центры и их роль в управлении персоналом.
11.	Тема 11. Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами	Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом. Методы расчета экономической эффективности. Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом. Методика оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

6.2.2. Содержание практических занятий

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

		соответствующие им стратегии управления персоналом. 4. Составляющие эффективности реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом.
4.	Тема 4. Кадровое планирование в организации	1. Кадровое планирование как составная часть планирования в организации и как необходимое условие реализации кадровой политики. Цели, задачи и сущность кадрового планирования. 2. Сущность и задачи стратегического планирования персонала. 3. Классификация факторов, влияющих на стратегическое планирование. 4. Планирование потребности в персонале. 5. Планирование расходов на персонал.
5.	Тема 5. Найм и отбор персонала в организацию	1. Выбор организацией политики найма. Основные источники (внешние и внутренние) формирования персонала и их сравнительная характеристика. 2. Понятие и основные задачи отбора кандидатов. Последовательность действий при отборе претендентов на рабочее место. Методы отбора. Отбор с помощью заявительных документов: резюме, анкеты, характеристики, рекомендательные письма. 3. Собеседование, его цель и виды. Технология проведения собеседования. Тестирование, его разновидности и условия применения. 4. Медицинский отбор. 5. Испытательный срок. 6. Соблюдение правовых норм при приеме.
6.	Тема 6. Профорientация и трудовая адаптация работников	1. Понятие, цели и задачи профорientации, основные формы: просвещение, информация, профконсультация. 2. Понятие и сущность социализации трудовой адаптации. Виды социализации адаптации, ее структура: психофизиологическая, профессиональная, социально-психологическая, организационная. 3. Стадии адаптации. Факторы трудовой адаптации: личностные и производственные. 4. Программы адаптации работников на предприятии.
7.	Тема 7. Управление профессионально-должностным продвижением персонала	1. Понятие и основные виды профессионально-должностных перемещений работников. 2. Кадровый резерв, его назначение. Принципы работы с кадровым резервом. 3. Понятие высвобождение персонала. Обстоятельства и причины высвобождения персонала, виды высвобождений. 4. Текучесть персонала, её последствия. Показатели текучести, факторы, условия и мотивы текучести.
8.	Тема 8. Управление деловой	1. Управление деловой карьерой как комплекс мероприятий по планированию профессионального

	карьерой персонала	роста работника. 2. Этапы карьеры: предварительный, становление, продвижение, завершение, пенсионный. Факторы, влияющие на развитие карьеры. 3. Основные критерии и этапы формирования резерва. Программы работы с резервом. Ротация персонала и подходы к ее осуществлению. 4. План набора персонала. Планирование индивидуальной карьеры.
9.	Тема 9. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала	1. Характеристика деятельности служб по организации и планированию непрерывного обучения. 2. Цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. Классификация и содержание форм обучения на рабочем месте, вне рабочего места, около рабочего места. Методы обучения, их преимущества и недостатки. 3. Сущность переподготовки работников. Классификация форм повышения квалификации, их характеристика.
10.	Тема 10. Аттестация и деловая оценка сотрудников	1. Сущность, цели, функции деловой оценки сотрудников и использование ее результатов в практической деятельности. 2. Выбор критериев оценки: результативность труда, показатели профессионального поведения, деловые и личностные качества. 3. Методы измерения критериев оценки. 4. Комплексная оценка качества работы. 5. Аттестация сотрудников как форма деловой оценки, ее виды. 6. Основные этапы проведения аттестации: подготовительный, аттестация, заключительный. Опыт развития аттестации в организациях.
11.	Тема 11. Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами	1. Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. 2. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом. 3. Методы расчета экономической эффективности. 4. Методика оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

6.2.3. Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Тема 1. Персонал и трудовой потенциал	Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента. Управление

	организации.	человеческими ресурсами в системе современного менеджмента. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами. Предмет и задачи дисциплины. Логика изложения учебного материала. Место дисциплины в общей системе профессиональных дисциплин, взаимосвязь с другими учебными дисциплинами. Понятие «персонал» организации. Признаки персонала: условия найма, уровень качественных характеристик и их развитие. Виды структуры персонала организации: по полу, возрасту, образованию, профессиям, квалификации, стажу работы, категориям. Факторы, влияющие на структуру организации. Зарубежный опыт классификации персонала. Понятие трудового потенциала работника в организации. Компоненты трудового потенциала. Показатели и характеристика состояния и использования трудового потенциала в организации, возможности получения интегральной оценки. Применение результатов анализа для выбора направлений и методов работы персонала.
2.	Тема 2. Система управления человеческими ресурсами	Управление персоналом как система. Функционально-целевая модель системы управления организацией, состав подсистем управления персоналом в общей системе управления. Система целей управления персоналом. Содержание функций управления персоналом, варианты их классификации, взаимосвязь и последовательность выполнения. Организационная структура службы управления персоналом, её место в общей системе управления организацией. Взаимодействие с линейными руководителями. Цели, задачи, показатели кадрового обеспечения системы управления персоналом. Методы расчёта количественного состава кадровых служб управления персоналом. Задачи документационного обеспечения системы управления персоналом. Состав основной документации по управлению персоналом. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Основные виды нормативно-методических документов: правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, положения о подразделении, должностная инструкция. Порядок разработки должностных инструкций. Правовое обеспечение системы управления персоналом, сущность и задачи. Информационное обеспечения системы управления персоналом, его содержание. Техническое обеспечение системы управления персоналом, его назначение и сущность. Используемые средства технического оснащения, их виды.

3.	Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	Сущность кадровой политики и ее особенности на современном этапе. Основные направления кадровой политики. Исходные положения формирования кадровой политики. Зависимость кадровой политики организации от общей политики организации, организационной культуры. Типы кадровой политики и их характеристика. Методы реализации кадровой политики, их сущность и разновидности. Кадровая политика и стратегия управления организацией. Стратегия управления персоналом, как элемент стратегии управления организацией. Ориентация стратегии управления персоналом на качество человеческих ресурсов, обеспечивающих конкретное преимущество организации. Составляющие стратегии управления персоналом: цели организации, её ресурсы и ограничения по ним, развитость системы управления персоналом, качество человеческих ресурсов и т.п. Виды стратегии развития организации и соответствующие им стратегии управления персоналом. Составляющие эффективности реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом.
4.	Тема 4. Кадровое планирование в организации	Кадровое планирование как составная часть планирования в организации и как необходимое условие реализации кадровой политики. Цели, задачи и сущность кадрового планирования. Уровни планирования: стратегическое, тактическое и оперативное. Сущность и задачи стратегического планирования персонала. Классификация факторов, влияющих на стратегическое планирование. Внешние факторы: конъюнктура и структура рынка, конкуренция, экономическая политика. Внутренние факторы: объём производства и сложность изготавливаемой продукции, уровень техники и технологии, организации производства, труда и управления. Разработка стратегического плана кадровой работы в организации. Оперативный план работы с персоналом, его содержание: планирование потребности в кадрах; планирование привлечения, адаптации и высвобождения персонала; планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации; планирование карьеры и кадрового резерва; планирование расходов на персонал. Планирование потребности в персонале. Качественная и количественная потребность. Методы определения количественной потребности в персонале. Метод трудоемкости производственного процесса, расчет по рабочим местам, нормам

		обслуживания и нормативам численности. Нормы управляемости. Стохастические методы расчета. Методы экспертных оценок. Планирование расходов на персонал.
5.	Тема 5. Найм и отбор персонала в организацию	Выбор организацией политики найма. Основные источники (внешние и внутренние) формирования персонала и их сравнительная характеристика. Активные и пассивные пути покрытия дополнительной потребности в персонале. Содержание и группировка критериев и показателей отбора работников. Понятие и основные задачи отбора кандидатов. Последовательность действий при отборе претендентов на рабочее место. Методы отбора. Отбор с помощью заявительных документов: резюме, анкеты, характеристики, рекомендательные письма. Собеседование, его цель и виды. Технология проведения собеседования. Тестирование, его разновидности и условия применения. Медицинский отбор. Испытательный срок. Соблюдение правовых норм при приеме.
6.	Тема 6. Профориентация и трудовая адаптация работников	Понятие, цели и задачи профориентации, основные формы: просвещение, информация, профконсультация. Понятие и сущность социализации трудовой адаптации. Виды социализации адаптации, ее структура: психофизиологическая, профессиональная, социально-психологическая, организационная. Стадии адаптации. Факторы трудовой адаптации: личностные и производственные. Программы адаптации работников на предприятии.
7.	Тема 7. Управление профессионально-должностным продвижением персонала	Понятие и основные виды профессионально-должностных перемещений работников. Понятие «ротация» кадров. Характеристика системы профессионально-должностных перемещений работников. Планирование продвижения персонала. Кадровый резерв, его назначение. Принципы работы с кадровым резервом. Формирование кадрового резерва: определение ключевых должностей (структуры) резерва, количественного состава, выбор критериев зачисления в резерв и методов их оценки. Подготовка резерва. Планы индивидуального развития. Оценка работы с кадровым резервом. Понятие высвобождение персонала. Обстоятельства и причины высвобождения персонала, виды высвобождений. Мероприятия по высвобождению персонала: организационные,

		экономические, социально-психологические. Текущность персонала, её последствия. Показатели текущести, факторы, условия и мотивы текущести.
8.	Тема 8. Управление деловой карьерой персонала	Управление деловой карьерой как комплекс мероприятий по планированию профессионального роста работника. Типы карьеры: профессиональная, внутриорганизационная. Этапы карьеры: предварительный, становление, продвижение, завершение, пенсионный. Факторы, влияющие на развитие карьеры. Критерии классификации сотрудников с точки зрения их карьерной перспективности. Стратегические и тактические задачи планирования и реализации карьеры. Контроль деловой карьеры персонала, принятие и осуществление новых решений по развитию карьеры. Работа с резервом. Замещение должностей. Основные критерии и этапы формирования резерва. Программы работы с резервом. Ротация персонала и подходы к ее осуществлению. Планирование смены кадров. Схема замещения руководящих кадров. Модели планирования замещения кадров. План набора персонала. Планирование индивидуальной карьеры. Планирование карьеры «сверху» и «снизу». Проблемы интеграции. Конкурсное замещение должностей. Самомаркетинг работника при продвижении по служебной лестнице. Система участия персонала в управлении.
9.	Тема 9. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала	Сущность системы непрерывного обучения персонала. Характеристика деятельности служб по организации и планированию непрерывного обучения: учет и анализ состава кадров, аттестация, оценка уровня обучения, оценка профессионализма, выбор психологического исследования, экономические оценки. Цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. Принципы, методы, формы и виды обучения. Классификация и содержание форм обучения на рабочем месте, вне рабочего места, около рабочего места. Методы обучения, их преимущества и недостатки. Сущность переподготовки работников. Классификация форм повышения квалификации, их характеристика. Учебные центры. Определение эффективности обучения персонала.
10.	Тема 10. Аттестация и деловая оценка сотрудников	Сущность, цели, функции деловой оценки сотрудников и использование ее результатов в практической деятельности. Условия формирования системы оценки сотрудников. Процедура деловой оценки. Выбор критериев оценки: результативность труда, показатели профессионального поведения, деловые и личностные качества. Методы измерения

		критериев оценки: шкалирование, метод упорядоченных рангов, метод альтернативных характеристик, экспертный опрос, метод оценки посредством установки целей. Комплексная оценка качества работы. Роль линейного руководства при проведении деловой оценки. Назначение и содержание оценочной беседы руководителя с подчиненным. Подведение итогов и использование результатов деловой переписки. Аттестация сотрудников как форма деловой оценки, ее виды. Основные этапы проведения аттестации: подготовительный, аттестация, заключительный. Опыт развития аттестации в организациях. Оценочные центры и их роль в управлении персоналом.
11.	Тема 11. Оценка эффективности совершенствования проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами	Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом. Методы расчета экономической эффективности. Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом. Методика оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

7. 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, проблемно-аналитическое задание Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
2.	Система управления человеческими ресурсами	Опрос, проблемно-аналитическое задание Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
3.	Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	Опрос, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
4.	Кадровое планирование в организации	Опрос, информационный проект Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
5.	Найм и отбор персонала в организацию	Опрос, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
6.	Профориентация и трудовая адаптация работников	Опрос, исследовательский проект Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
7.	Управление профессионально-должностным продвижением персонала	Опрос, проблемно-аналитическое задание Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
8.	Управление деловой карьерой персонала	Опрос Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
9.	Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала	Опрос Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
10.	Аттестация и деловая оценка сотрудников	Опрос, проблемно-аналитическое задание Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
11.	Оценка эффективности проектов	Опрос, тестирование, презентация Реализация программы с применением ДОТ:

	совершенствования системы управления человеческими ресурсами	Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
--	--	---

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 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 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 подчёрка;
- 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) консалтинг;
- б) факторинг;
- в) аутплейсмент.

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. Профориентация 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

Ключи к тестовым заданиям:

1 в	16 а	31 а	46 в
2 б	17 а	32 а	47 в
3 б	18 г	33 б	48 в
4 а	19 в	34 в	49 в
5 г	20 в	35 в	50 б
6 б	21 в	36 б	51 а
7 д	22 б	37 б	52 б
8 б	23 в	38 б	53 б
9 в	24 г	39 а	54 в
10 а	25 б	40 а	55 в
11 д	26 а	41 а	56 а
12 в,г	27 г	42 а	57 б
13 в, г, д	28 в	43 б	58 в
14 г	29 г	44 в	59 а
15 в,г	30 г	45 в	60 а

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.

Реализация программы с применением ДОТ:

Типовые проблемные задачи

Задание 1. В компанию принят новый заместитель генерального директора по кадрам, перед ним поставлена задача - разработать и реализовать комплекс мер по развитию корпоративной культуры. Основной акцент должен быть сделан на изменении консервативного стиля управления и «омоложении» кадров. Новый руководитель поставил перед начальником службы персонала задачу провести процедуру тестирования по оценке навыков управления, чтобы получить максимально объективные данные о личностном и деловом потенциале каждого руководителя головного офиса (порядка 30 человек).

Он хотел бы понять, кто есть кто и кто на что способен. Подобная оценка персонала ранее в компании не проводилась. Два года назад проходила аттестация, которая представляла собой заполнение бланка самооценки и собеседование с аттестационной комиссией. Некоторые руководители прошли тренинги по развитию лидерства и управлению временем в корпоративном учебном центре холдинга.

Вопросы и задания:

1. Сформулируйте цели оценки персонала.
2. Определите ключевые характеристики процесса аттестация как метода оценки персонала. Приведите доводы против использования процедуры аттестации в описанной ситуации.
3. Подберите наиболее адекватные методы их достижения целей. Ответ аргументируйте.

Типовые ситуационные задачи

Задание 1. Директор научно-исследовательского института, в котором работает более 1000 сотрудников, назначил руководителем отдела своего хорошего знакомого, «закрыв глаза» на его непрофильное образование и неполное соответствие должности. Традиционно научные сотрудники большую часть научного поиска проводят дома, в библиотеках и в т.п. учреждениях и находятся непосредственно на рабочем месте 2-3 раза в неделю в так называемые «присутственные часы».

Постоянное присутствие на рабочем месте не позволяет сотрудникам качественно проводить научные исследования, выезжать и анализировать факты «в полевых условиях», проводить библиографический поиск. Учитывая низкую зарплату в научно-исследовательском институте, большинство сотрудников вынуждены подрабатывать, выполняя часть основной работы в выходные дни и вечером.

В течение нескольких лет сотрудники отдела ведут научные исследования по интересующим их темам, которые в дальнейшем станут основой их кандидатской или докторской диссертации. Вновь назначенный руководитель по уровню своих знаний и подготовки не может самостоятельно написать докторскую диссертацию.

Он стал в приказном тоне привлекать сотрудников отдела к написанию своей докторской диссертации, отвлекая их от проведения основного исследования. Несмотря на то, что вся диссертация руководителя пишется подчиненными, все заслуги руководитель присваивает себе: он является единственным автором публикаций, выступает на симпозиумах и конференциях, представляя работу как собственное оригинальное исследование. От сотрудников, не помогающих руководителю в написании его диссертации, он стал требовать точного почасового присутствия на рабочем месте, фиксировал время прихода и ухода и писал рапорты начальству об опоздании или неявке на работу.

Один сотрудник, отказавшийся писать диссертацию за шефа, был уволен под выдуманным предлогом, что было поддержано директором института. Одновременное присутствие большого количества сотрудников в отделе, имеющем небольшое помещение, не позволяет сосредоточиться на работе, всех отвлекает и раздражает. У каждого научного сотрудника дома современный компьютер, в то время как в отделе несколько маломощных компьютеров и сотрудники вынуждены на них работать по очереди.

В отчетах и на совещаниях получают похвалу люди, пишущие за начальство диссертацию, а деятельность «не пишущих» получает негативную оценку. Попытки сотрудников обратить внимание директора на положение дел в отделе заканчиваются неудачей и обостряют ситуацию.

Вопросы и задания:

1. Какие типы конфликтов существуют в учреждении?

2. Проанализируйте причины возникших конфликтов.
3. Какие переговоры и с кем надо провести?
4. Какие решения следует принять для эффективности работы отдела?

Типовые тесты

1. Автор концепции «свобода как познанная необходимость»

- А. Аристотель;
- Б. Гегель;
- В. Кант;
- Г. Сартр.

2. Обучение и развитие персонала, повышение производительности, сокращение текучести относятся к

- А. общим целям управления человеческими ресурсами
- Б. специфическим целям управления человеческими ресурсами
- В. Стратегическим целям управления человеческими ресурсами

3. О выполнении типичных функций управления человеческими ресурсами докладывают

- А. президенту корпорации
- Б. вице-президенту корпорации
- В. Начальнику отдела кадров

4. Программы подбора и обучения персонала, организация рекламы услуг являются примерами

- А. миссии организации
- Б. стратегии организации
- В. политики организации
- Г. направлений деятельности организации

5. К условиям, которые являются управляемыми с точки зрения возможности влияния организации на их изменение, относятся

- А. внешние условия
- Б. внутренние условия
- В. условия, зависящие от организации
- Г. условия, зависящие от работников

6. Ограничениями для принятия кадровых решений могут выступать

- А. внешние условия
- Б. внутренние условия
- В. условия, зависящие от организации
- Г. условия, зависящие от работников

7. Базовые критерии, которые определяют статус развития общества и производства, особенности его управления, – это

- А. монополизм
- Б. дистанция власти
- В. избежание неопределенности
- Г. отношение к роли женщины в обществе

8. Показатель России по уровню избегания риска составляет

- А. 26

Б. 76
В. 92

9. Особенности управления персоналом в России состоят в том, что

- А. отсутствует формализованная процедура принятия кадровых решений на альтернативной основе
- Б. миссия компании четко осмыслена
- В. политика в области набора и отбора часто не формализована
- Г. высоко ценится лояльность к руководству и коллективистские наклонности

10. Требования к кандидатам на вакантные должности должны

- А. быть общими
- Б. относиться непосредственно к работе
- В. быть четко сформулированными
- Г. быть легко измеримыми
- Д. не являться дискриминационными

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 (экзамена). 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.

При реализации программы с применением ДОТ:

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 *«выполнено»* ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка *«не выполнено»* 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.

При реализации программы с применением ДОТ:

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 «выполнено» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

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

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 усваемый 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 литература:

1. Гончарова, Л. А. Управление человеческими ресурсами: практикум для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Л. А. Гончарова, А. В. Прокопенко. — Макеевка: Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, ЭБС АСВ, 2021. — 79 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122710.html>

2. Смарт-технологии в управлении человеческими ресурсами и данными о людях: учебное пособие / Р. А. Долженко, Н. В. Тонких, Е. Е. Лагутина [и др.]. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 141 с. — ISBN 978-5-4497-1178-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/118883.html>

3. Иванов, С. Ю. Социальное управление человеческими ресурсами: учебное пособие / С. Ю. Иванов. — Москва: Московский педагогический государственный университет, 2020. — 152 с. — ISBN 978-5-4263-0859-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94683.html>

8.2 Дополнительная литература:

1. Яковенко, Л. В. Управление ИТ-сервисами и контентом: учебно-методическое пособие для самостоятельной подготовки обучающихся / Л. В. Яковенко. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2020. — 120 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119453.html>

2. Эпштейн, Г. Л. Теория оптимального управления: учебное пособие по дисциплине «Теория оптимального управления» / Г. Л. Эпштейн, А. П. Иванова. — Москва: Российский университет транспорта (МИИТ), 2020. — 129 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116088.html>

8.3 Периодические издания

Государственная служба и кадры

<http://www.iprbookshop.ru/23114.html>

Вестник Московской государственной академии делового администрирования.

Серия Философские, социальные и естественные науки

<http://www.iprbookshop.ru/8475.html>

Вестник Московской государственной академии делового администрирования

<http://www.iprbookshop.ru/10314.html>

Менеджмент и бизнес-администрирование

<http://www.iprbookshop.ru/45521.html>

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

1. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>

2. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» <http://school-collection.edu.ru/>

3. «Кадровое дело» <https://www.kdelo.ru/>

4. Сайт по кадровому делопроизводству <https://www.kadrovik-praktik.ru/>

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

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных

звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

При реализации программы с применением ДОТ:

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

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

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Microsoft Windows Server;
2. Семейство ОС Microsoft Windows;
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);
6. Электронная информационно-образовательная система ММУ: <https://elearn.mmu.ru/>

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

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

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, 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, Kaspersky Endpoint Security.

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 Server 2016, Windows 10, Microsoft Office, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Kaspersky Endpoint Security.

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.

Для ДОТ:

Учебная аудитория для проведения всех видов занятий с применением электронного

обучения и дистанционных образовательных технологий, в том числе для занятий лекционного типа, семинарского типа; для проведения лабораторных работ, групповых и индивидуальных консультаций; для осуществления текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации; для выполнения курсового проектирования (курсовых работ).

Ауд. 520а (виртуальные учебные аудитории: ауд. 9/1, 9/2, 9/3, 9/4, 9/5, 9/6, 9/7 Вебинарная 1, Вебинарная 2, Вебинарная 3, Вебинарная 4, Вебинарная 5, Вебинарная 6, Вебинарная 7, Вебинарная 8, Вебинарная 9, Вебинарная 10)

Специализированная мебель:

- столы для преподавателей;
- стулья для преподавателей;

Технические средства обучения:

- компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;
- наушники;
- вебкамеры;
- колонки;
- микрофоны.

13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины

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

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

При реализации программы с применением ДОТ:

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

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

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

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

13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной

деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.) используются следующие:

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

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

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

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

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

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

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

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

Управление человеческими ресурсами

<i>Направление подготовки</i>	Реклама и связи с общественностью
<i>Код</i>	42.03.01
<i>Направленность (профиль)</i>	Рекламные и маркетинговые коммуникации, PR
<i>Квалификация выпускника</i>	Бакалавр

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

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные	Командная работа и лидерство	УК-3
Профессиональные	-	ПК-4

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Выстраивает социальный диалог с учетом основных закономерностей межличностного взаимодействия УК-3.2 Предвидит и умеет предупредить конфликты в процессе социального Взаимодействия УК-3.3 Владеет техниками установления межличностных и профессиональных контактов, развития профессионального общения, в том числе в интернациональных командах УК-3.4 Понимает основные принципы распределения и разграничения ролей в команде УК-3.5 Проявляет готовность к исполнению различных ролей в команде для достижения максимальной эффективности команды
ПК-4	Способность применять основные технологии маркетинговых коммуникаций при разработке и реализации коммуникационного продукта	ПК-4.1 Использует основные маркетинговые инструменты при планировании производства и (или) реализации коммуникационного продукта ПК-4.2 Принимает участие в организации и выполнении маркетинговых исследований, направленных на разработку и реализацию коммуникационного продукта ПК-4.3 Осуществляет мониторинг обратной связи с разными целевыми группами

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1 Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

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

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	УК-3		
	Знать: принципы развития трудового коллектива	Уметь: ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией социального взаимодействия своей команды	Владеть: - методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивация и контроль)
Код компетенции	ПК-4		
	Знать: - основы методологии, сущность, закономерности управления персоналом	Уметь: - применять основные технологии маркетинговых коммуникаций при разработке и реализации коммуникационного продукта	Владеть: - технологиями управления различными коллективами, формирования команд в организации

3.2. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

В качестве критериев освоения компетенций используются знания, умения, навыки.

Критерии оценки знаний студентов (пороговый уровень сформированности компетенции)

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
Повышенный уровень достижения компетенций		
ОТЛИЧНО	Знает:	- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.

	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Продвинутый уровень достижения компетенций		
ХОРОШО	Знает:	- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Пороговый уровень достижения компетенций		
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.

	Умеет:	- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Компетенция не достигнута		
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

4. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции, соотнесенной с результатами обучения по дисциплине

Типовые контрольные задания для проверки знаний студентов

Тест

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

- стиль руководства и кадровую политику;
- образ организации;
- ситуацию на рынке труда;
- законодательные ограничения;
- месторасположение организации.

2. Основными преимуществами внешних источников набора персонала являются:

- быстрый поиск кандидатов;
- широкие возможности для выбора претендентов;
- снижение затрат на обучение персонала;
- повышение мотивации работников;
- 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 подчёрка;
- 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. Профориентация 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

Ключи к тестовым заданиям:

1 в	16 а	31 а	46 в
2 б	17 а	32 а	47 в
3 б	18 г	33 б	48 в
4 а	19 в	34 в	49 в
5 г	20 в	35 в	50 б
6 б	21 в	36 б	51 а

7 д	22 б	37 б	52 б
8 б	23 в	38 б	53 б
9 в	24 г	39 а	54 в
10 а	25 б	40 а	55 в
11 д	26 а	41 а	56 а
12 в,г	27 г	42 а	57 б
13 в, г, д	28 в	43 б	58 в
14 г	29 г	44 в	59 а
15 в,г	30 г	45 в	60 а

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации:

1. Сущность управления персоналом (Понятие, цели, задачи, ориентированность УП).
2. Диагностическая модель УЧР.
3. Философия УЧР (русская, американская, английская, японская и др.).
4. Концепция УЧР.
5. Закономерности и принципы УЧР.
6. Методы УЧР.
7. Методы построения системы УЧР.
8. Личность как объект и субъект управления. Характеристика качеств менеджера.
9. Темперамент и его разновидности. Основные типы характера Характеристика качеств менеджера.
10. Организационное обеспечение системы управления персоналом.
11. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом.
12. Виды структур УЧР: Организационная структура. Штатная структура. Социальная структура. Ролевая структура.
13. Разделение и кооперация труда.
14. Информационное, техническое, программное обеспечение системы управления персоналом.
15. Кадровая политика (направления и принципы, место и роль, содержание, виды).
16. Стратегия управления, виды, типы и особенности ее реализации.
17. Сущность, виды и уровни планирования работы с персоналом.
18. Кадровый контроллинг и аудит персонала.
19. Маркетинг персонала.
20. Планирование и прогнозирование потребности в персонале.
21. Набор, отбор, расстановка персонала.
22. Оценка персонала.
23. Аттестация персонала.
24. Система управления персоналом организации, Диагностическая модель управления персоналом.
25. Характеристика организационной и функциональной подсистем системы управления персоналом (СУПО).
26. Современные подходы в управлении персоналом (аутсорсинг, аутстаффинг и др.).
27. Сущность и основные понятия мотивации и оплаты труда.
28. Теории мотивации персонала (содержательные и процессуальные)
29. Классические формы и системы оплаты труда.
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.

Типовые 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.

5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов достижения компетенций (знаний, умений, владений)

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;
- 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.