

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

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 039CF0930035B466A44637ABV04B6AF49F
Владелец: ПОПОВ ВАСИЛИЙ ГАВРИИЛОВИЧ
Действителен: с 23.04.2026 до 23.07.2027

Москва
2026

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	Лабора торные 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. Профориентация и трудовая адаптация работников	1. Понятие, цели и задачи профориентации, основные формы: просвещение, информация, профконсультация. 2. Понятие и сущность социализации трудовой адаптации. Виды социализации адаптации, ее структура: психофизиологическая, профессиональная, социально-психологическая, организационная. 3. Стадии адаптации. Факторы трудовой адаптации: личностные и производственные. 4. Программы адаптации работников на предприятии.
7.	Тема 7. Управление профессионально-должностным продвижением персонала	1. Понятие и основные виды профессионально-должностных перемещений работников. 2. Кадровый резерв, его назначение. Принципы работы с кадровым резервом. 3. Понятие 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 проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами	Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом. Методы расчета экономической эффективности. Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом. Методика оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

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

В рамках текущего контроля преподаватель самостоятельно может проводить следующие мероприятия:

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Персонал и трудовой потенциал организации.	Опрос, проблемно-аналитическое задание 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.
	Кадровое планирование в	Опрос, информационный проект

4.	организации	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 совершенствования системы управления человеческими ресурсами	Опрос, тестирование, презентация Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.

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

8.1 Основная 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.

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. 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);

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 образовательной 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, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк.

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, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк, 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.

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.

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 с инвалидностью 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 знаний студентов

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО/Зачтено	Знает:	- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.

	Владеет:	- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО/Зачтено	Знает:	- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	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.
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/Зачтено	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.
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/Не зачтено	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

При ответе на вопросы в рамках прохождения промежуточной аттестации (зачет/ зачет с оценкой/ экзамен) допускается вольная формулировка ответа, по смыслу раскрывающая содержание ответа, указанного в фонде оценочных средств, в качестве верного ответа.

4. Типовые контрольные задания (закрытого, открытого и иного типа) для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции, соотнесенной с результатами обучения по дисциплине

ТЕСТИРОВАНИЕ

4 СЕМЕСТР УК-3

1. Что является основой эффективного социального взаимодействия в команде?

- а) конкуренция между сотрудниками.
- б) взаимное доверие, открытость и сотрудничество.
- в) строгая иерархия без обратной связи.
- г) выполнение только своих задач без взаимодействия.

Ответ: б

2. Как распределяются роли в команде для достижения общей цели?

- а) все выполняют одинаковые функции.
- б) распределение ролей в зависимости от компетенций и индивидуальных особенностей.
- в) роли не имеют значения.
- г) один человек выполняет все задачи.

Ответ: б

3. Какой стиль руководства предполагает активное участие сотрудников в принятии решений?

- а) авторитарный.
- б) демократический.

- в) либеральный.
- г) харизматический.

Ответ: б

4. Что такое «командный дух» (team spirit) и как он влияет на эффективность работы?

- а) это состояние конфликта между сотрудниками.
- б) это атмосфера взаимопомощи, поддержки и общей цели, повышающая мотивацию и результативность.
- в) это отсутствие дисциплины.
- г) это стремление к лидерству за счет других.

Ответ: б

5. Как разрешаются конфликты в команде при управлении человеческими ресурсами?

- а) конфликты игнорируются.
- б) через конструктивный диалог, поиск компромиссов, медиацию.
- в) через увольнение всех участников конфликта.
- г) через применение административных взысканий без разбирательства.

Ответ: б

6. Что такое «социальная роль» в команде?

- а) должностная инструкция.
- б) совокупность ожиданий, связанных с поведением человека в группе.
- в) размер заработной платы.
- г) стаж работы.

Ответ: б

7. Какую роль в команде выполняет «генератор идей»?

- а) контролирует выполнение задач.
- б) предлагает новые и нестандартные решения.
- в) организует работу команды.
- г) разрешает конфликты.

Ответ: б

8. Какие навыки командного взаимодействия наиболее важны в управлении человеческими ресурсами?

- а) только лидерские качества.
- б) коммуникабельность, эмпатия, умение слушать, способность к сотрудничеству.
- в) только аналитические способности.
- г) только исполнительность.

Ответ: б

9. Как осуществляется обратная связь в команде при управлении человеческими ресурсами?

- а) обратная связь не дается.
- б) регулярная конструктивная обратная связь, направленная на развитие и корректировку действий.
- в) только негативная критика.
- г) только в конце года.

Ответ: б

10. Что такое «социальная ответственность» в командной работе?

- а) ответственность только за свои действия.
- б) осознание влияния своих действий на коллег и общий результат, готовность поддерживать команду.
- в) ответственность только перед руководством.
- г) отсутствие ответственности.

Ответ: б

11. Какова роль лидера в управлении командой?

- а) диктовать условия и наказывать.
- б) вдохновлять, координировать, распределять задачи и создавать условия для эффективной работы.
- в) выполнять всю работу самостоятельно.
- г) контролировать каждый шаг сотрудников.

Ответ: б

12. Как формируется эффективная команда в организации?

- а) случайным образом.
- б) через целенаправленный подбор, распределение ролей, обучение, развитие командного взаимодействия.
- в) только через конкурсный отбор.
- г) без специального формирования.

Ответ: б

13. Какие методы мотивации используются для усиления командного взаимодействия?

- а) только материальное стимулирование.
- б) материальное и нематериальное стимулирование, командные мероприятия, публичное признание достижений.
- в) только штрафы.
- г) только устная похвала.

Ответ: б

14. Как влияет корпоративная культура на социальное взаимодействие в команде?

- а) не влияет.
- б) формирует нормы поведения, ценности и традиции, способствующие или препятствующие эффективному взаимодействию.
- в) определяет только внешний вид сотрудников.
- г) определяет только размер зарплаты.

Ответ: б

15. Что такое «командные компетенции»?

- а) профессиональные навыки каждого сотрудника.
- б) совокупность знаний, умений и личностных качеств, необходимых для эффективной работы в команде.
- в) только технические навыки.
- г) только навыки общения.

Ответ: б

16. Раскройте содержание понятия «команда» в управлении человеческими ресурсами.

Ответ: команда – это группа людей, объединенных общей целью, взаимодополняющих друг друга по компетенциям и ролям, взаимодействующих на основе доверия, сотрудничества и взаимной ответственности для достижения синергетического эффекта.

17. Какие роли выделяются в команде согласно модели Белбина?

Ответ: согласно модели Р.М. Белбина, выделяются девять командных ролей: председатель, формирователь, генератор идей, оценщик (критик), исполнитель, организатор (доводчик), дипломат, исследователь ресурсов и специалист.

18. Как осуществляется распределение ролей в команде с учетом индивидуальных особенностей сотрудников?

Ответ: через диагностику личностных качеств и предпочтений (тесты, наблюдение), сопоставление с требованиями командных ролей, открытое обсуждение с сотрудниками их сильных сторон и предпочтений, и гибкое перераспределение при изменении задач.

19. В чем отличие команды от рабочей группы?

Ответ: команда характеризуется общей ответственностью за результат,

взаимозависимостью, синергией (целое больше суммы частей), разделением ролей на основе компетенций, высокой степенью доверия и сплоченности. Рабочая группа часто выполняет индивидуальные задачи, связанные общей функцией, без глубокого взаимодействия и общей ответственности.

20. Какие методы используются для построения эффективных команд в российских организациях?

Ответ: тимбилдинг (командообразующие мероприятия), обучение и тренинги по коммуникациям, развитие лидерских качеств, проектные методы работы, внедрение систем регулярной обратной связи, корпоративные мероприятия для формирования культуры и ценностей.

21. Задание на соответствие. Соотнесите командную роль с её функцией:

Командная роль	Функция
1. Генератор идей	а) Организация работы, распределение задач, контроль
2. Координатор	б) Предложение новых нестандартных решений
3. Исполнитель	в) Практическая реализация поставленных задач

Ответ: БАВ

22. Задание на соответствие. Соотнесите стиль управления с его характеристикой:

Стиль управления	Характеристика
1. Авторитарный	а) Участие сотрудников в принятии решений, делегирование полномочий
2. Демократический	б) Минимальное вмешательство, полная свобода подчиненных
3. Либеральный	в) Единоличное принятие решений, строгий контроль

Ответ: ВАБ

4 СЕМЕСТР ПК-4

1. Что является основной целью кадровой политики организации?

- а) минимизация расходов на персонал.
- б) обеспечение организации квалифицированными кадрами и эффективное использование человеческого потенциала.
- в) сокращение численности сотрудников.
- г) замена всех сотрудников.

Ответ: б

2. Какие этапы включает процесс управления персоналом?

- а) только найм и увольнение.
- б) планирование потребности в кадрах, подбор, адаптация, обучение, мотивация, оценка, развитие и высвобождение персонала.
- в) только подбор персонала.
- г) только мотивация и оплата труда.

Ответ: б

3. Какие методы подбора персонала используются в современных российских организациях?

- а) только государственные биржи труда.
- б) рекрутинговые агентства, онлайн-платформы (HeadHunter, SuperJob), внутренние резервы, социальные сети и рекомендации.
- в) только рекомендации.
- г) только личные связи руководителя.

Ответ: б

4. Что такое «адаптация персонала» и какова её цель?

- а) проверка профессиональных знаний.
- б) процесс введения нового сотрудника в должность и организационную культуру для быстрого достижения эффективной работы.
- в) увольнение сотрудника.
- г) обучение новым технологиям.

Ответ: б

5. Какие виды мотивации персонала существуют?

- а) только материальная.
- б) материальная (зарплата, премии) и нематериальная (признание, карьерный рост, обучение, комфортные условия).
- в) только нематериальная.
- г) только дисциплинарные взыскания.

Ответ: б

6. Что такое «кадровый резерв» организации?

- а) список всех сотрудников.
- б) группа перспективных сотрудников, подготовленных к занятию ключевых должностей.
- в) список вакансий.
- г) архив резюме.

Ответ: б

7. Какой закон регулирует трудовые отношения в Российской Федерации?

- а) Гражданский кодекс РФ.
- б) Трудовой кодекс РФ.
- в) Уголовный кодекс РФ.
- г) Кодекс об административных правонарушениях.

Ответ: б

8. Как осуществляется оценка эффективности работы персонала?

- а) только, по субъективному мнению, руководителя.
- б) через систему KPI, аттестацию, обратную связь, 360 градусов.
- в) только по стажу работы.
- г) только по образованию.

Ответ: б

9. Что такое «корпоративное обучение» и для чего оно проводится?

- а) проверка дисциплины.
- б) процесс повышения квалификации и развития компетенций сотрудников в соответствии с целями организации.
- в) наказание сотрудников.
- г) сокращение рабочего времени.

Ответ: б

10. Какие каналы используются для внутренних коммуникаций в управлении персоналом в России?

- а) только зарубежные мессенджеры.
- б) корпоративные порталы, внутренние социальные сети, электронная почта, корпоративные мессенджеры (VK Мессенджер, ТамТам), внутренние информационные бюллетени.
- в) только бумажные объявления.

г) только устные распоряжения.

Ответ: б

11. Какова роль отдела кадров (HR-службы) в организации?

а) только оформление приказов.

б) управление человеческими ресурсами: найм, развитие, мотивация, оценка, удержание персонала.

в) только расчет заработной платы.

г) только организация корпоративных мероприятий.

Ответ: б

12. Какой документ определяет должностные обязанности сотрудника?

а) трудовой договор и должностная инструкция.

б) устав организации.

в) коллективный договор.

г) приказ о приеме на работу.

Ответ: а

13. Какие факторы учитываются при разработке системы оплаты труда?

а) только стаж работы.

б) рыночная стоимость труда, сложность работы, квалификация, результативность, региональные особенности.

в) только возраст сотрудника.

г) только образование сотрудника.

Ответ: б

14. Что такое «удержание персонала» и почему это важно для организации?

Ответ: удержание персонала – это комплекс мер, направленных на сохранение ценных сотрудников и снижение текучести кадров. Это важно, так как высокая текучесть приводит к затратам на поиск и обучение новых сотрудников, потере знаний и снижению производительности.

15. Раскройте содержание понятия «кадровая политика» организации.

Ответ: кадровая политика – это система целей, принципов и методов работы с персоналом, определяющая стратегию привлечения, использования, развития и удержания кадров в соответствии с общей стратегией организации.

16. Какие методы обучения персонала используются в современных российских компаниях?

Ответ: внутреннее обучение (наставничество, тренинги от внутренних экспертов), внешнее обучение (курсы, семинары, конференции), дистанционное обучение (вебинары, электронные курсы), повышение квалификации в учебных центрах, ротация кадров.

17. Как осуществляется планирование потребности в персонале в организации?

Ответ: через анализ стратегии и целей организации, оценку текущей численности и компетенций, прогнозирование выбытия (увольнения, пенсии), анализ сезонных и проектных потребностей, и составление плана набора и развития персонала.

18. Каковы основные показатели эффективности управления персоналом (HR-метрики)?

Ответ: текучесть кадров, средняя продолжительность работы сотрудников, стоимость найма одного сотрудника, время закрытия вакансии, удовлетворенность сотрудников, уровень выполнения KPI, обученность персонала, соотношение затрат на персонал к выручке.

19. В чем отличие внутреннего найма от внешнего в управлении персоналом?

Ответ: внутренний найм – это заполнение вакансий за счет собственных сотрудников (карьерный рост, перевод), что повышает мотивацию и сохраняет знания. Внешний найм – это привлечение кандидатов с рынка труда, что приносит новые идеи, но требует затрат на адаптацию и обучение.

20. Какие изменения происходят в кадровой политике российских компаний в условиях цифровой трансформации?

Ответ: внедрение цифровых HR-систем (HRM-системы, 1С: Зарплата и Управление Персоналом), удаленный подбор и обучение, использование чат-ботов для первичного скрининга, переход на электронный документооборот в кадровом делопроизводстве, развитие гибких форм занятости.

21. Задание на соответствие. Соотнесите функцию управления персоналом с её содержанием:

Функция управления персоналом	Содержание
1. Подбор и найм	а) Введение нового сотрудника в должность и культуру компании
2. Адаптация	б) Привлечение и отбор кандидатов на вакантные позиции
3. Обучение и развитие	в) Повышение квалификации и формирование новых компетенций

Ответ: БАВ

22. Задание на соответствие. Соотнесите метод мотивации с его характеристикой:

Метод мотивации	Характеристика
1. Материальное стимулирование	а) Обучение, карьерный рост, признание, гибкий график
2. Нематериальное стимулирование	б) Публичное признание достижений, корпоративные мероприятия
3. Социально-психологическое стимулирование	в) Заработная плата, премии, бонусы, соцпакет

Ответ: ВАБ