

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Кировский филиал

УТВЕРЖДЕНО

Директор Кировского филиала
РАНХиГС

Е.С. Симбирских

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Менеджмент организации
(наименование образовательной программы)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

Б1.О.18 Управление человеческими ресурсами
(код и наименование РПД)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Очная, очно-заочная
(форма(формы) обучения)

Год набора - 2025

Киров, 2024 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2	Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	5
3	Содержание и структура дисциплины	6
4	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	19
5	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	50
6	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	52
	6.1. Основная литература	52
	6.2. Дополнительная литература	52
	6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	52
	6.4. Нормативные правовые документы	53
	6.5. Интернет-ресурсы	53
	6.6. Иные источники	53
7	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	54

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.О.18 «Управление человеческими ресурсами» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКо ОС-3	Способен применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами	ПКо ОС-3.1	Способен применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
<p>деятельность по обеспечению персоналом (В);</p> <p>деятельность по организации труда и оплаты персонала (Е);</p> <p>деятельность по организации корпоративной социальной политики (F).</p>	ПКо ОС-3.1	на уровне знаний: методы стратегического управления персоналом в зависимости от форм собственности на средства производства.
		на уровне умений: анализировать модели организационного поведения; выявлять и оценивать факторы групповой сплочённости; исследовать формальные и неформальные группы, их взаимодействия в организации; оценивать условия и факторы эффективности групповой (командной) работы.
		на уровне навыков: приобретение навыков проведения анализа систем управления и выявления позитивных и негативных тенденций; участие в разработке и реализации стратегии, планирование деятельности, формирование организационной и управленческой структуры органов власти, государственных и муниципальных учреждений и организаций.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 акад.ч./ 81 астр. ч.).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 48 часов (36 астр. ч.) (лекционных занятий 32 ч. (24 астр. ч.), практических занятий 16 ч. (12 астр. ч.) по очной форме обучения, 26 часов (19, 5 астр. ч.) (лекционных занятий 12 ч. (9 астр. ч.), практических занятий 12 ч. (9 астр. ч.), консультаций – 2 ч. (1, 5 астр. ч.)) по очно-заочной форме обучения. На самостоятельную работу обучающихся выделяется 24 часа (18 астр. ч.) и 46 часа (34, 5 астр. ч.) по очной и очно-заочной форме соответственно.

Формой промежуточной аттестации является экзамен (возможно прохождение промежуточной аттестации с использованием ДОТ).

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.О.18 «Управление человеческими ресурсами» изучается в 4 семестре очной формы обучения, на 3 курсе очно-заочной формы обучения.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний, а также на приобретенные ранее умения и навыки в области теории управления.

На очной форме обучения дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.16 «Основы правового регулирования управленческой деятельности» (3 семестр).

Дисциплина реализуется параллельно с изучением дисциплины:

Б1.В.ДВ.05.01 «Эмоциональный интеллект» (4 семестр).

Освоение дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является необходимой базой и рассматривается как предшествующее для изучения дисциплин:

Б1.В.13 «Бизнес-планирование» (5 семестр).

На очно-заочной форме обучения дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.16 «Основы правового регулирования управленческой деятельности» (2 курс).

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» реализуется параллельно с изучением:

Б1.О.09 «Теория организации» (3 курс).

Освоение дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является необходимой базой и рассматривается как предшествующее для изучения дисциплины:

Б1.В.13 «Бизнес-планирование» (4 курс).

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, час.						СРО	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР			

Тема 1	Сущность и содержание управления персоналом в организациях.	8	3	-	2		3	О, Э
Тема 2	Развитие теории управления персоналом в мире и в России	8	3	-	1	-	4	О
Тема 3	Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях	6	3	-	1	-	2	О, К
Тема 4	Планирование персонала в организации	6	3	-	1	-	2	О, СЗ
Тема 5	Набор персонала в организацию	6	3	-	1	-	2	О, К
Тема 6	Отбор персонала в организациях	6	3	-	1	-	2	О, К, СЗ
Тема 7	Мотивация и стимулирование персонала организаций	8	3	-	1	-	4	О, Т
Тема 8	Адаптация персонала в организациях	6	3	-	2	-	1	О
Тема 9	Обучение персонала в организациях	6	2	-	2	-	1	О
Тема 10	Оценка трудовой деятельности персонала	5	2	-	2	-	2	О
Тема 11	Национальные модели управления персоналом и проблемы выбора эффективной модели в современных российских условиях	7	4		2		1	О
Промежуточная аттестация		36						Экз
Всего:		108	32		16		24	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СРО – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Примечание:

* формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), кейс (К), эссе (Э), Д (дискуссия), ситуационные задачи (СЗ).

** - форма промежуточной аттестации: экзамен (Экз).

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, час.						СРО	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР			
Тема 1	Сущность и содержание управления персоналом в организациях	10	1					4	О, Э
Тема 2	Развитие теории и практики управления персоналом в организациях в мире и в России	11	2					4	О
Тема 3	Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях	10	1					4	О, К
Тема 4	Планирование персонала в организациях	11	1			2		4	О, СЗ
Тема 5	Набор персонала в организациях	11	1			2		4	О, К
Тема 6	Отбор персонала в организациях	11	1			2		4	О, К, СЗ
Тема 7	Мотивация и стимулирование персонала в организациях	11	1			2		4	О, Т
Тема 8	Адаптация персонала в организациях	10	1			1		4	О
Тема 9	Обучение персонала в организациях	3	1			1		4	О
Тема 10	Оценка деятельности	5	1			1		5	О

	персонала в организациях							
Тема 11	Национальные модели управления персоналом и проблемы выбора эффективной модели в современных российских условиях	6	1		1		5	О
Консультация		2						
Промежуточная аттестация		36						Экз
Всего:		108	12		12		46	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СРО – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Примечание:

* формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), кейс (К), эссе (Э), Д (дискуссия), ситуационные задачи (СЗ).

формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз).

Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность и содержание управления персоналом в организациях.

Управление персоналом как составная часть менеджмента организации. Цели и задачи управления персоналом. Понятийно-категориальный аппарат управления персоналом. Проблематика управления персоналом. Стратегия управления персоналом в организациях. Кадровая политика организации: алгоритм разработки и реализации. Система управления персоналом: ее содержание и характеристика основных элементов. Субъекты и объекты управления персоналом. Руководитель организации, его команда, кадровая служба, линейный менеджмент как первичные субъекты управления персоналом. Люди в организациях и отношения между ними как объекты управления персоналом. Типичные проблемы в управлении персоналом современных организаций. Конфликты в управлении персоналом и способы их разрешения. Управление персоналом как учебный курс: его цели, задачи и структура.

Тема 2. Развитие теории и практики управления персоналом в организациях в мире и в России

Возникновение идей об управлении персоналом в первобытном обществе, в Древнем мире, в средние века, в период индустриального развития человечества. Взгляд на управление персоналом в общей теории управления. Возникновение управления персоналом как науки. Периодизация истории управления персоналом. Вклад

классических школ и подходов в развитии теории управления персоналом. Появление неоклассического менеджмента эпохи постиндустриального развития человечества и его влияние на управление персоналом. Тенденции развития современного кадрового менеджмента.

Развитие теории управления персоналом в России в дореволюционный, советский и постсоветский периоды: основные достижения и проблемы.

Практика управления персоналом в мире в эпоху классического и неоклассического менеджмента: полезные уроки и отрицательный опыт.

Перспективы развития науки и практики управления персоналом в мире и в современной России.

Тема 3. Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях

Сущность, классификации и содержание принципов управления персоналом в организациях. Административные, экономические и социально – психологические методы управления персоналом. Кадроведческий управленческий цикл. Сущность и содержание основных функций кадрового менеджмента: планирования персонала, набора персонала, отбора персонала, мотивации и стимулирования персонала, адаптации и обучения персонала, оценки деятельности персонала и управления карьерными процессами персонала в организации. Динамика взглядов на перечень кадровых функций и их содержание. Принятие и реализация управленческих решений как интегральная функция кадроведческого цикла. Взаимосвязь универсальных управленческих функций и функций по управлению персоналом. Управление персоналом как социальная технология. Особенности использования принципов, применения методов и реализации функций управления персоналом в практике мировых компаний и современных российских организаций.

Тема 4. Планирование персонала в организациях

Сущность кадрового планирования. Место и роль планирования в системе управления персоналом современной организации. Вторичность кадрового планирования по отношению к организационному планированию. Классификация планов по персоналу. Принципы и методы кадрового планирования. Алгоритм кадрового планирования. Причины неудач в планировании и пути их устранения. Высвобождение персонала: принципы, методы и технологии. Особенности планирования персонала в зарубежных и в отечественных компаниях.

Тема 5. Набор персонала в организациях

Сущность набора персонала. Место и роль набора в системе управления персоналом современной организации. Принципы набора персонала в организации. Инструменты набора: должностная инструкция, квалификационная карта и карта компетенций. Внешние и внутренние источники набора персонала: их преимущества и недостатки. Методы внешнего и внутреннего набора. Альтернативы набора персонала в организацию. Особенности набора персонала в зарубежных и в российских организациях.

Тема 6. Отбор персонала в организациях

Сущность отбора персонала в организациях. Место и роль отбора в системе управления персоналом современной организации. Критерии и принципы отбора. «Отбор» и «подбор» персонала: общее и особенное. Традиционные методы отбора персонала в организацию. Нетрадиционные методы оценки кадров при отборе. Достоинства и недостатки традиционных и нетрадиционных методов, технологии их применения. Процесс отбора: этапы и их характеристика. Типичные ошибки при отборе персонала в организациях и пути их устранения. Особенности отбора персонала в зарубежных и в российских организациях.

Тема 7. Мотивация и стимулирование персонала в организациях

Сущность мотивации и стимулирования персонала в организации. Место и роль мотивации и стимулирования в системе управления персоналом современной организации.

Содержание понятий «мотивация» и «стимулирование» персонала. Механизм мотивации и стимулирования персонала. Основные классические содержательные и процессуальные теории мотивации и их практическое применение в современных системах мотивации и стимулирования персонала. Современные теории мотивации персонала в организациях: возможности применения в практике управления персоналом. Методы мотивации и стимулирования персонала: экономический метод, метод постановки целей, метод проектирования и перепроектирования труда и обогащения работ, метод соучастия персонала в управлении и др. Формы и инструменты мотивации и стимулирования персонала. Принципы и основные элементы традиционной и нетрадиционной систем компенсации труда персонала. Самомотивация персонала и самоменеджмент. Технология выбора личных целей. Управление стрессовыми ситуациями. Тайм-менеджмент. Организация рабочего места сотрудников организации. Особенности мотивации и стимулирования персонала в зарубежных и в российских организациях.

Тема 8. Адаптация персонала в организациях

Сущность адаптации персонала в организациях. Место и роль адаптации в системе управления персоналом современной организации. Виды адаптации. Цели и задачи адаптации персонала в организации. Уровни адаптации персонала. Процесс адаптации. Программы адаптации. Условия успешности адаптации персонала в современных организациях. Особенности адаптации персонала в зарубежных и в российских организациях.

Тема 9. Обучение персонала в организациях

Необходимость развития персонала организаций. Сущность обучения персонала в современных организациях. Роль обучения в профессиональном и личностном развитии персонала. Цели и задачи обучения персонала. Требования, предъявляемые к эффективному обучению персонала. Процесс обучения персонала: характеристика основных этапов. Основные формы и методы обучения. Непрерывное обучение персонала как важнейший фактор эффективной деятельности организаций. Характеристика «обучающихся организаций».

Тема 10. Оценка деятельности персонала в организациях

Сущность оценки деятельности персонала в современных организациях. Место и роль оценки в системе управления персоналом современной организации. Цели и функции оценки персонала организации. Объект и предмет оценки. Критерии и принципы оценки деятельности персонала. Факторы, влияющие на эффективность оценки. Методы оценки: аттестация, метод стандартных оценок, метод сравнительных оценок, метод управления по результатам, 360 градусная аттестация, метод самооценки и др. Достоинства и недостатки методов и возможности их использования в современных организациях. Система оценки персонала в организации. Субъективные ошибки при оценке деятельности сотрудников организации и возможные пути их устранения. Особенности оценки персонала в зарубежных и в российских организациях.

Тема 11. Национальные модели управления персоналом и проблемы выбора эффективной модели в современных российских условиях

Обусловленность моделей управления персоналом историей и традициями, социально – экономическими условиями стран, менталитетом народов. Сущностные черты американской, японской и европейской моделей управления персоналом. Возможности и ограничения моделей. Симбиозные модели управления персоналом.

Проблемы выбора эффективной модели управления персоналом в современных российских организациях и возможные пути их разрешения.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.18 «Управление человеческими ресурсами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся (возможно с использованием ДОТ):

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
Очная форма	
Тема 1. Методологические и организационные Управление человеческими ресурсами организации.	Опрос, эссе
Тема 2. Организационная структура службы управления персоналом.	Опрос, кейс
Тема 3. Формирование персонала.	Опрос, кейс
Тема 4. Развитие персонала.	Опрос, ситуационные задачи
Тема 5. Система оценки персонала организации.	Опрос, кейс
Тема 6. Система оплаты и стимулирования персонала.	Опрос, кейс, ситуационные задачи
Тема 7. Корпоративная культура организации.	Опрос, тестирование
Тема 8. Адаптация персонала в организациях	Опрос
Тема 9. Обучение персонала в организациях	Опрос
Тема 10. Оценка деятельности персонала в организациях	Опрос
Тема 11. Национальные модели управления персоналом и проблемы выбора эффективной модели в современных российских условиях	Опрос
Заочная форма	
Тема 1. Методологические и организационные Управление человеческими ресурсами организации.	Опрос, эссе
Тема 2. Организационная структура службы управления персоналом.	Опрос, кейс
Тема 3. Формирование персонала.	Опрос, кейс
Тема 4. Развитие персонала.	Опрос, ситуационные задачи
Тема 5. Система оценки персонала организации.	Опрос, кейс
Тема 6. Система оплаты и стимулирования персонала.	Опрос, кейс, ситуационные задачи
Тема 7. Корпоративная культура организации.	Опрос, тестирование
Тема 8. Адаптация персонала в организациях	Опрос
Тема 9. Обучение персонала в организациях	Опрос
Тема 10. Оценка деятельности персонала в организациях	Опрос
Тема 11. Национальные модели управления персоналом и проблемы выбора эффективной модели в современных российских условиях	Опрос

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Опишите, в чем различие понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»?
2. Каковы общие принципы разделения ответственности и полномочий по управлению человеческими ресурсами между линейными и кадровыми менеджерами?
3. Почему справедливо утверждение «Любая проблема предприятия – это проблема управления человеческими ресурсами»? Приведите аргументы из практики.
4. Как конкретно учет целей работника может помочь более эффективному достижению целей организации? Приведите примеры.
5. Каковы особенности управления персоналом на современных российских предприятиях?
6. С чем связано возникновение управления людьми как особого вида деятельности? Каковы основные вопросы управления персоналом родовой общины охотников, мастерской по пошиву сапог, использующей труд 5 наемных работников, боевого корабля, современного университета?
7. Когда и почему начали возникать первые отделы управления персоналом? В чем состояла специфика управления персоналом в период промышленной революции, в начале XX века, в 50-60-е годы, в настоящее время? Чем объясняются эти временные различия?

Средство оценивания - эссе.

Примерная тема эссе

1. Жизнь и работа современного человека (на примере С. Джобса).

Типовые оценочные материалы по теме 2

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Какова роль службы управления персоналом в управлении современной организацией? Какой может быть структура этого отдела? Какой может быть численность отдела человеческих ресурсов?
2. Какое, по Вашему мнению, место в иерархии крупного предприятия должен занимать руководитель службы управления персоналом?
3. В чем состоит противоречие между линейными и функциональными подразделениями? Как это противоречие может сказаться на развитии организации? Как можно ослабить это противоречие? Что необходимо для эффективного взаимодействия отдела человеческих ресурсов с руководителями линейных подразделений?

Типовые оценочные материалы по теме 3

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Что такое персонал-маркетинг? Какую роль он играет в жизни современной организации?
2. Что представляет собой процесс подбора персонала? Какова роль отдела человеческих ресурсов в этом процессе? Какова роль руководителей подразделений?
3. Какие методы определения требований к кандидату на замещение вакантной должности Вам известны? Какой из них Вы бы порекомендовали компании, занятой

поиском кандидатов на должность генерального директора, программиста, рабочего по сборке автомобилей?

4. Как организация может привлечь представительную группу кандидатов для замещения вакантной должности? Какие методы привлечения кандидатов Вы бы порекомендовали институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета; компании, занятой поиском финансового директора, кассира?

5. Особенности использования различных методов отбора: интервью, тесты, резюме, анкеты и др.

6. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию?

7. Как добиться сокращения численности персонала организации, не прибегая к увольнениям?

Средство оценивания - домашнее задание.

Примерный вариант домашнего задания
Ситуационная задача - Составление резюме

Цель: освоить навыки по составлению резюме.

Постановка задачи

Компания ищет работника управленческой специальности. Необходимо составить резюме на данную вакансию.

Средство оценивания - кейс.

Примерный вариант кейса

«Принятие решения о выборе кандидата на вакантную должность»

Борис Ефимов, президент и генеральный директор ОАО «Телеком» - одного из крупнейших российских операторов сотовой связи, и его заместитель Владислав Раевский снова не смогли прийти к согласию. В течение трех недель они не могли договориться о том, кто должен стать директором компании по маркетингу и продажам. Выбор необходимо было сделать из трех кандидатов, достигших финальной стадии отбора (таблица 1).

Таблица 1 - Кандидаты на должность директора по маркетингу и продажам

Кандидаты	Андерс Йорсен	Алексей Калашников	Тимур Ведеев
Возраст	44	27	38
Образование	Степень MBA (Master of Business Administration), Стокгольмская школа экономики, инженер-механик	Степень MBA (Master of Business Administration), Московская коммерческая школа; Финансовый институт	Кандидат технических наук; Физико-технический институт
Занимаемая должность	Директор российского представительства международной компании (5 лет)	Заместитель генерального директора по продажам (2 года)	Вице-президент по маркетингу и продажам, российское отделение международной телекоммуникационной компании (1,5 года)
Занимаемые ранее должности	Региональный директор (Швеция), директор по маркетингу (Норвегия), руководитель отдела	Начальник отдела продаж; торговый представитель	Коммерческий директор, основатель и президент частной компании, научный

	продаж (Швеция)		сотрудник
--	-----------------	--	-----------

Генеральный директор, являющийся одним из создателей компании, а до этого в течение тридцати лет работавший в оборонной промышленности, отдавал предпочтение Алексею Калашникову, который работал на подобной должности в другой, менее крупной телекоммуникационной компании. По мнению Бориса Ефимова, этот молодой человек обладал не только относительно большим опытом работы на телекоммуникационном рынке (7 лет), но и природным талантом маркетолога. Ему казалось, что Алексей будет хорошим дополнением Владиславу, который, несмотря на американское образование и солидный операционный опыт, был новичком в телекоммуникационной отрасли.

Владислав придерживался иного мнения. Ему казалось, что Алексей не обладает качествами, необходимыми для данной позиции: стратегическим мышлением, умением руководить людьми, аналитическим мышлением. Заместитель генерального директора высоко ценил Алексея как успешного руководителя продаж, однако не видел его в роли руководителя руководителей продаж, которыми в компании являлись директора бизнес-подразделений. Владислав боялся, что молодой, полный энергии Калашников будет работать вместо своих подчиненных, игнорируя долгосрочные, стратегические проекты. Ему больше нравился Андерс Йорсен, обладавший большим опытом работы на различных руководящих должностях, жизненной мудростью и стратегическим мышлением. Ефимов же был глубоко уверен, что иностранец никогда не сможет стать эффективным руководителем маркетинга российского предприятия. Раевский категорически не соглашался со своим руководителем, и решение о назначении директора по маркетингу и продажам откладывалось и откладывалось.

Задание:

1. Какая дополнительная информация необходима для оказания помощи руководителям при принятии решения о выборе директора по маркетингу и продажам?
2. Чем объяснить различие в мнении двух высших руководителей «Телекома»?
3. Какой процесс определения кандидата вы бы предложили компании?
4. В чем сильные и слабые стороны каждого из кандидатов? Кого из них выбрали бы Вы?

Типовые оценочные средства по теме 4

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Каково значение ориентации и адаптации персонала в управлении человеческими ресурсами организации?
2. От каких факторов зависит содержание программы адаптации сотрудника?
3. Чем определяются потребности организации в профессиональном развитии своих сотрудников? Как могут отличаться потребности профессионального развития персонала авиационного конструкторского бюро и международной сети туристических отелей?
4. Как определить потребности профессионального развития отдельного сотрудника? Какова роль отдела человеческих ресурсов в этом процессе?
5. От чего зависит успех программы профессионального обучения? Какой может быть мотивация сотрудников для участия в программе профессионального обучения?
6. Какие методы обучения вы знаете? От чего зависит выбор метода обучения?
7. Как оценить эффективность программы профессионального обучения? по каким критериям Вы бы оценили эффективность программы «100% качество» для официантов, секретарей, автослесарей, сотрудников юридического отдела страховой компании?

Средство оценивания - ситуационные задачи.

Примерные ситуационные задачи

1: В Ваш «дружный» коллектив приходит «новичок». Он считается прекрасным специалистом и его качества соответствуют большинству наилучших качеств менеджера. С течением времени это подтверждается, но выясняется, что при выполнении срочных заданий, требующих высокой организованности и пунктуальности, качество его работы снижается. Вы приглашаете его на беседу и говорите: «...».

2: Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера - самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать. Но, тем не менее, он отличный профессионал в своей деятельности. Как Вы разрешите данную ситуацию?

3: Новый работник вашего отдела постоянно говорит о том, что он выполняет задание, порученное ему, намного лучше и быстрее своего коллеги, с которым совместно работает. Но на деле оказывается, что это не так. Вы приглашаете его на беседу и говорите: «...».

4: В новом коллективе вы столкнулись с такой ситуацией - Ваш подчиненный, подчеркивая свою исключительность, игнорирует Ваши указания или делает все по-своему. Каковы Ваши действия?

5: Вы проработали в организации после окончания института всего несколько месяцев, и тут вас вызывает начальник и говорит, что надо поехать к смежникам и помочь им наладить производство нужной для вашего предприятия продукции. Но вчера Вас вызвали в отдел кадров и предложили поехать на курсы повышения квалификации в Москву. Что Вы выберете как самый верный путь к последующей карьере?

6: В новой организации вы приступили к работе в качестве начальника отдела, однако Ваши подчиненные ожидали на этом месте увидеть другого человека и Ваше назначение восприняли негативно. Обстановка в отделе накалена: когда Вы заходите в комнату, все сразу умолкает, Ваши поручения выполняют с неохотой. Что Вы предпримете?

7: Вы приступили к новой работе только неделю назад, неожиданно возникла проблема, которую, как Вам кажется, самостоятельно решить Вы не можете. Обращаться за советом к опытным коллегам Вам не хочется, так как боитесь потерять авторитет в их глазах и показаться несамостоятельным. Как Вы поступите?

8: Вы новый молодой руководитель одного из подразделений предприятия и чувствуете настороженное отношение окружающих вас сотрудников. Причем Вы попали в коллектив, где нет четкого распределения и выполнения своих обязанностей. А на Вас еще давит и груз долгов, оставшихся после Вашего предшественника. Таким образом, Вам необходимо повысить уровень эффективности труда и организовать слаженную и успешную работу Вашего подразделения. Ваши действия в этот период?

Типовые оценочные материалы по теме 5

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Каково значение оценки персонала в управлении человеческими ресурсами организации?

2. Назовите преимущества, которые дает систематическая и регулярная оценка персонала? Какие сложности могут возникнуть как следствие использования формальной оценки персонала организации?

3. Какие методы оценки сотрудников Вам известны? Прокомментируйте их сильные и слабые стороны. Чем определяется выбор того или иного метода оценки?

Примерный вариант кейса

«Применение методов оценки персонала на современных предприятиях»

«Что это за люди? Откуда такая агрессия?» - Александр Новицкий, исполнительный директор ОАО «Мотор», не мог сдерживать эмоций. Несколько минут назад он закончил трехчасовой семинар с руководителями отделов «Мотора» и зашел к директору по персоналу поделиться своими впечатлениями. Оба менеджера работали в компании всего три недели и часто обсуждали совершаемые каждым из них «открытия». Сегодня Александр, руководящий всей операционной деятельностью «Мотора», встретил открытое сопротивление своих подчиненных, когда пытался объяснить им систему управления посредством установки целей (английская аббревиатура МВО от Management by Objectives). В течение всего семинара, к которому молодой руководитель (Новицкому было 35 лет, и он пришел в «Мотор» с должности директора по операциям филиала многонациональной компании) тщательно готовился, аудитория, состоявшая из 17 руководителей, подчиняющихся непосредственно исполнительному директору или его заместителям, не скрывала своей враждебности ни к тому, о чем рассказывал Александр, ни к самому организатору семинара.

В самом начале занятия, когда речь шла о необходимости формализованной оценки сотрудников для эффективного управления организацией, руководители «Мотора», который вырос из конструкторского бюро, занимавшегося военными разработками, активно выступили против этого положения, приводя в качестве основного аргумента следующий довод: «Мы в течение пяти лет жили без всяких оценок и прекрасно развивались. Проживем и еще. Не нужно нам новой бюрократизации». Ответные слова Александра о разнице между предпринимательской организацией и зрелой компанией вызвали лишь скептические ухмылки.

Когда Новицкий объяснял, как работает система МВО, руководитель финансово-аналитического отдела, в прошлом математик-теоретик, попросил слова и произнес длинную речь о невозможности сведения к нескольким целям и показателям такого сложного процесса, как работа руководителя. Опираясь на понятия теории вероятности и теории больших систем, он предложил разработать более совершенную систему оценки для сотрудников компании. Александр ответил, что не возражает, особенно если это будет сделано в свободное от работы время, а пока будет действовать МВО. На что ему было заявлено, что он не первый, кто пытается внедрить западные методы управления в компании, но пока никому это не удалось, а те, кто пытался, давно в организации не работают. Раздраженный Новицкий ответил коротко: «При мне не будут работать те, кто не желает пользоваться современными методами». В аудитории воцарилось гробовое молчание.

Во время упражнения по постановке целей добрая половина участников откровенно «сачковала», переложив выполнение группового задания на плечи более молодых и менее титулованных.

В завершение семинара Александр объявил, что ждет проекты целей своих подчиненных на следующий год через две недели и просит их организовать подготовку целей их подчиненными в течение трех недель. На просьбу ознакомить руководителей с его индивидуальными целями Новицкий довольно резко ответил, что сделает это, когда сочтет нужным. Покидая аудиторию, Александр слышал некоторые комментарии участников:

Ну, что, Петрович, будешь теперь вместо работы цели сочинять...

Да в гробу я видал эти цели. Пусть он сам их сочиняет...

А как же премия? Ты же слышал, теперь премию будут платить только тем, кто выполнил цели.

Это мы еще посмотрим...

Новицкий не счел нужным вмешиваться и направился в кабинет директора по персоналу, чтобы обсудить ситуацию.

Задание:

1. В чем причина враждебности руководителей?
2. Правильно ли построил свой семинар Александр? Какие альтернативные методы обучения он мог бы использовать в данной ситуации? Какой метод является предпочтительным?
3. Стоило ли внедрять МВО в «Моторе»? Какую альтернативную стратегию внедрения этого метода оценки можно предложить Александру?
4. Какова должна быть роль директора по персоналу в процессе внедрения системы оценки?

Типовые оценочные материалы по теме 6

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Какое место в управлении персоналом организации занимает работа по оплате труда персонала?
2. Как конкретно характер и размеры вознаграждения сотрудников влияют на результаты работы организации? Приведите примеры из опыта российских и зарубежных компаний.
3. Каковы цели системы компенсации сотрудникам? Какие из них являются, по Вашему мнению, приоритетными для машиностроительного концерна, для государственной библиотеки, для семейной гостиницы?
4. В чем смысл создания системы предоставления сотрудникам организации дополнительных (по отношению к заработной плате) льгот? Какие факторы необходимо учитывать при определении набора льгот, предоставляемых персоналу?
5. Какие виды стимулирования труда персонала в организации Вам известны? Чем обуславливается выбор элементов стимулирования труда различных категорий работников?

Средство оценивания - кейс.

Примерный вариант кейса

«Применение командной мотивации в организации»

Вот что увидела Светлана Николаева, устроившись на одну небольшую фирму:

- Несколько лет назад я устроилась на работу секретарем в оптовую компанию, которая торговала фруктами. Во время собеседования кадровик признался, что секретари здесь больше двух недель не задерживаются. Но мне была нужна работа, и на эту фразу я не обратила внимания. Как потом выяснилось, зря.

Первые два дня я разбирала бумажные завалы, распечатывала документы и знакомилась с коллегами. Все охотно отвечали на мои вопросы, но о том, что в компании проводятся ежедневные собрания, да еще и в восемь часов вечера (то есть через два часа после официального окончания моего рабочего дня), меня почему-то никто не предупредил.

В третий день работы в 20.00 мой непосредственный начальник сказал, что пора мне полностью войти в должность и спуститься в столовую. Там уже сидели менеджеры, грузчики, кассиры и часть охранников из службы безопасности. «Обычное рабочее совещание», - подумала я.

Первыми выступили грузчики. Они высказались в том духе, что «у нас все нормально», и никто не задавал им вопросов, разве что дали несколько распоряжений. Следующими шли кассиры. Они отчитались, что сделали за день, сколько клиентов

обслужили и т. п. Выслушав их отчет, некоторые менеджеры начали в свои замечания к их работе и дисциплине.

Менеджеры отчитались о своих достижениях, а также занялись чем-то вроде самобичевания - доложили, что они сделали неправильно. Например, один из них признался, что пока обслуживал мелкого клиента, крупный не стал ждать и удалился. Затем пошли по второму кругу, но теперь уже все менеджеры высказывались в адрес коллег - какие ошибки они заметили. Одной девушке, например, вменили в вину, что она кокетничала с клиентом.

И тут настала очередь службы безопасности. Представители секьюрити выложили длинный список прегрешений сотрудников, о которых никто еще не упоминал: кто сколько раз выходил на перекуры, кто кучковался больше трех человек, кто опоздал и т. п. Например, одной сотруднице несколько раз звонили из города по вопросам. Во-первых, меня поразило, что эти милые ребята из службы безопасности, оказывается, занимались тотальной слежкой за всеми нами. А во-вторых, все сотрудники сами наперегонки закладывали друг друга. Но больше всего меня удивило то, что никто даже не пытался оправдываться.

По итогам собрания начальник выставлял сотрудникам оценки за прошедший день. Можно было получить плюс, минус или ноль (их количество за каждый поступок ничем не ограничивалось). Каждый знак имел цену - \$15. Это была премия или, соответственно, штраф, который вычитался из зарплаты. Например, один менеджер взял из ящика яблоко и съел, что было запрещено. Кто-то заметил это и «поделился» на собрании. В итоге менеджер недосчитался \$30. «Дорогое тебе яблочко попало», — подтрунивали над ним коллеги.

В столовой висел огромный лист ватмана, и во время обеденного перерыва сотрудники первым делом бросались не к меню, а к этому листу, чтобы с большим энтузиазмом подсчитать свои и плюсы и минусы.

Процедура «ежевечерних» доносов повторялась с незначительными вариациями, и если кто-то не успевал заложить себя, это обязательно делали коллеги. Через неделю после начала работы через экзекуцию пришлось пройти и мне: я была оштрафована на \$30 за то, что позволила себе во время перекура выйти с чашкой кофе – совмещать эти два удовольствия в компании не принято. На собрании меня заложил охранник, но когда я попыталась оправдаться, была оштрафована еще на \$30 – «за препирательство».

Некоторые знакомые потом уверяли меня, что это была «эффективная командная работа».

Задание:

1. В чем причина враждебности руководителей?
2. Какое рабочее поведение стимулирует данная система поощрений и наказаний?
3. В какой степени эта система поощряет командную работу и готовность к сотрудничеству?

Средство оценивания - ситуационные задачи.

Примерные ситуационные задачи

Цель: определить ведущую мотивацию сотрудников и продумать методы стимулирования труда, которые следует индивидуально применять к каждому из этих работников.

1: Работая инспектором по кадрам, Марина Сергеевна очень ценит возможность давать людям советы и делает это с удовольствием. Более лояльно относится к тем, кто признает ее авторитет и следует ее рекомендациям. Во время собеседования на последней аттестации персонала намекнула на то, что была бы не против переименования своей должности в «начальника отдела кадров», хотя она единственный работник отдела. Отметила, что согласилась бы на это «повышение» даже без увеличения размера заработной платы и изменения полномочий.

2: Петр Смоляров имеет репутацию неуживчивого человека. Он занимает должность начальника отдела продаж, причем был выдвинут на нее благодаря своему умению нестандартно мыслить и успешно работать с самыми трудными клиентами. Смоляров с большим энтузиазмом относился к возможности «покорить» нового клиента, заключал самые невероятные сделки и приносил компании максимальную прибыль, поэтому руководство посчитало его единственным кандидатом на пост начальника отдела. На данный момент атмосфера в отделе напряженная: Петр не может найти общий язык с подчиненными, стремится делать все сам, потому что «привык работать один и рассчитывает только на себя». Личные продажи Смолярова упали, результаты отдела тоже удручают. Смоляров решил отказаться от должности.

3: Бухгалтер Нина Павловна много раз говорила, что ей предлагали работу в другой организации с большей зарплатой, но она отказывалась, мотивируя тем, что «жалко расставаться с коллективом». Сейчас написала заявление об увольнении. На собеседовании выяснилось: в отделе произошел конфликт.

4: Начальник отдела развития Эдуард Вяземцев был назначен на эту должность восемь месяцев назад. Раньше он работал в компании начальником аналитического отдела, но очень стремился занять пост в отделе развития. «Такое подразделение в компании создано впервые. Было бы интересно раскрутить новое направление», — так комментировал Вяземцев свое желание сменить стабильную работу на неизведанное. За время работы в качестве начальника отдела развития Эдуард посетил все семинары и тренинги по своему профилю, начал внедрять новую технологию. Руководство ждет результатов работы нового отдела.

5: Новый сотрудник производственного подразделения инженер Сидоров постоянно интересуется стабильностью выплат в компании: «Не задерживают ли зарплату? Со всего ли объема заработной платы производят отчисления в пенсионный фонд? Оплачивают ли отпуска?» Первый вопрос, который он задал менеджеру по персоналу на собеседовании по приему на работу: «Как долго существует Ваша компания?» Коллегам Сидоров неоднократно рассказывал о проблемах с регулярностью выплаты заработной платы на предыдущем месте работы (организация, где он трудился, в итоге обанкротилась).

6: Кладовщик Вера Котова подала заявление об уходе. На собеседовании выяснилось, что за время работы в компании (более двух лет) Вера так и не увидела перспектив. Работа кладовщика оценивается Котовой как рутинная, ей хочется более ответственной должности. Котова неоднократно замещала заведующего складом во время его болезни, причем успешно справлялась с обязанностями, но когда возникла вакансия заведующего, на должность был приглашен работник «со стороны». Вера Котова считает, что ее образование и полученный опыт замещения начальника позволяют ей работать завскладом, поэтому решила найти другое место, соответствующее ее амбициям.

7: Федоров слывет в компании человеком, который чаще всего задает вопрос: «Сколько это будет стоить?» Он работает торговым представителем и знает все о своей ежедневной выручке. Если при подсчете результатов начальник отдела ошибается «не в его пользу», торговый представитель обязательно его поправляет. Федоров берется за любую сверхурочную работу в компании (например, на своей машине развозит работников по домам после рабочего дня) при условии, что дополнительная работа оплачивается.

8: Фактуровщица Ольга Свириденко подала заявление с просьбой перевести ее в другое подразделение своей компании. Должность равноценная, увеличения заработной платы не предполагает, к тому же возлагает на работника дополнительную ответственность. Ольга мотивирует свою просьбу тем, что подразделение, куда она хочет перевестись, находится ближе к ее дому. Обращают на себя внимание такие ее слова: «В том офисе евроремонт: светло, уютно, столы новые, а у нас стены ободранные, я на свои деньги обои покупала, чтобы хоть как-то интерьер оживить!»

Типовые оценочные материалы по теме 7

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Охарактеризуйте элементы корпоративной культуры.
2. Приведите пример артефактов. Насколько они важны в организации?
3. Каким образом корпоративная культура оказывает влияние на трудовую мотивацию персонала?
4. Что такое «культура, тормозящая развитие организации»?
5. Какие методы управления корпоративной культурой, на Ваш взгляд, наиболее эффективны?

Средство оценивания - тестирование.

Тестовые задания

1. Организационная культура – это:

1. совокупность объективных условий и субъективных факторов, определяющих поведение человека в процессе производственной деятельности.
2. комплекс базовых предположений, изобретенный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции; это совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, предопределяющих нормы их поведения.
3. методы управления, стиль руководства, гуманизм, индивидуальный подход, восприятие персонала как достоинства фирмы, профессионализм управленцев, в том числе, коммуникативная компетентность, применяемые методы стимулирования, повышения уровня удовлетворенности трудом и т.п.

2. Культура организации, ориентированная на творческий подход и предпринимательство, стремящаяся к производству уникальных товаров и услуг – это:

1. Рыночная культура.
2. Адхократическая культура.
3. Клановая культура.

3. Субкультура – это

1. локальная культура внутри оргкультуры, отражающая дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным группам, национальным группам и т.п.
2. совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, предопределяющих нормы их поведения.
3. культура, которая отвергает общую оргкультуру, либо какой-либо из ее элементов; может находиться в прямой оппозиции доминирующей культуре, в оппозиции структуры власти и органов управления либо в оппозиции к определенным элементам общей оргкультуры, ее структурным составляющим, нормам взаимоотношений, ценностям и т.п.

4. Миссия - ...

1. выражает функции, которые организация призвана выполнить в обществе.
2. является более или менее конкретным изображением будущего предприятия.
3. определяет политику и модели поведения, укрепляющие компетенцию и систему ценностей.
4. выражает способы, с помощью которых организация достигает или стремится достичь целей.

5. Иерархическая культура предполагает:

1. ориентацию на достижение конкурентных преимуществ, достижение целей, решение задач бизнеса
2. ориентацию на соблюдение правил и инструкций, выполнение предписаний и регламентов.
3. глубокое проникновение компании в личную жизнь работника, направлена на заботу о персонале, доверие, поддержание хорошего морально-психологического климата.

6. Персонал, идеальный для клановой культуры, обладает такими характеристиками как:

1. предпочитает стабильность, предсказуемость, постоянную занятость.
2. нацелен на достижение цели, победу, вынослив, требователен.
3. доверяет людям, не приемлет агрессии, несправедливости, стремление работать в бригаде.

7. Какой из перечисленных является уровнем изучения организационной культуры:

1. поверхностный.
2. бессознательный.
3. ценностный.

8. Типология К. Камерона и Р. Куинна строится на измерениях:

1. гибкость- стабильность, интеграция – дифференциация.
2. индивидуализм – коллективизм, дистанция власти.
3. взаимодействие с внешней средой, размер и структура организации, мотивация персонала.

9. Ядром организационной культуры является:

1. общение.
2. ценности.
3. логотип.

10. К уровням организационной культуры при вертикальном измерении относят:

1. глубинный уровень, подповерхностный уровень, поверхностный уровень.
2. экономический; социально-психологический; правовой; политический.
3. уровень производства; уровень распределения; уровень потребления; уровень обмена.

11. К типам организационных культур К. Камерона, Р. Куинна относят:

1. культуры: Аполлона; Афины; Зевса; Диониса.
2. культуры: «крутых парней»; «усердной работы»; «крупных ставок»; «процесса».
3. иерархическую, рыночную, клановую, адхократическую.

12. К проблемам, влияющим на формирование организационной культуры, относят:

1. проблемы мотивации и интеграции.
2. проблема цели и контроля.
3. проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции.

13. Контркультура – это...

1. субкультура, которая находится в конфликте с господствующими ценностями.

2. тип организационной культуры.
3. субкультура, ценности которой доминируют в организации.

14. Согласно типологии Г. Хофстеда мужественные культуры ориентированы на:

1. хорошие взаимоотношения.
2. качество жизни.
3. карьеру.
4. комфорт.

15. Основным теоретиком организационной культуры считается:

1. Ф. Тейлор.
2. Т. Ю. Базаров.
3. Э. Шейн.
4. Э. Мэйо.

Ключи

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
2	2	1	1	2	3	3	1	2	1	3	3	1	3	3

Типовые оценочные материалы по теме 8

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Назовите виды адаптации персонала и их особенности.
2. Каковы этапы разработки и реализация адаптационных программ на предприятиях?
3. Какова роль наставников и корпоративной культуры при проведении адаптации новых сотрудников?
4. Какие факторы влияют на эффективность адаптации сотрудников?

Типовые оценочные материалы по теме 9

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. В чем заключается особенность организации процесса обучения менеджеров?
2. В чем заключается цель развития персонала и человеческих ресурсов?
3. Внедрение различных технологий обучения персонала, в первую очередь, связано с издержками. Но в чем заключается выгода инвестиций в повышение квалификации сотрудников?
4. Всегда ли следует приглашать на работу в компанию тренера самой высокой квалификации, способного проводить обучения среди сотрудников всех уровней - от продавцов до топ-менеджеров? Почему вы так думаете?

Типовые оценочные материалы по теме 10

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Назовите виды и роль оценки персонала.
2. Каковы методы и уровни оценки персонала?
3. Охарактеризуйте объекты и показатели оценки персонала.

Типовые оценочные материалы по теме 11

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Назовите сущностные черты американской, японской и европейской моделей управления персоналом.
2. Каковы возможности и ограничения моделей?
3. Охарактеризуйте проблемы выбора эффективной модели управления персоналом в современных российских организациях и возможные пути их.

Оценочные шкалы форм текущего контроля успеваемости

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)	Перечень компетенций	Критерии оценивания	Показатели оценивания
5	«5»	ПКО ОС-3.1	<input type="checkbox"/> полно раскрыто содержание материала; <input type="checkbox"/> материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; <input type="checkbox"/> продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; <input type="checkbox"/> точно используется терминология; <input type="checkbox"/> показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; <input type="checkbox"/> продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; <input type="checkbox"/> ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; <input type="checkbox"/> продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; <input type="checkbox"/> продемонстрировано знание	<input type="checkbox"/> Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, <input type="checkbox"/> знание основной и дополнительной литературы; <input type="checkbox"/> последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; <input type="checkbox"/> уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; <input type="checkbox"/> демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;

			<p>современной учебной и научной литературы;</p> <p><input type="checkbox"/> допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию</p>	<p><input type="checkbox"/> подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой</p>
3-4	«4»	ПКо ОС-3.1	<p><input type="checkbox"/> вопросы излагаются систематизировано и последовательно;</p> <p><input type="checkbox"/> продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;</p> <p><input type="checkbox"/> продемонстрировано усвоение основной литературы.</p> <p><input type="checkbox"/> ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;</p> <p><input type="checkbox"/> допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя</p>	<p><input type="checkbox"/> обучающийся показывает полное знание</p> <p><input type="checkbox"/> программного материала, основной и</p> <p><input type="checkbox"/> дополнительной литературы;</p> <p><input type="checkbox"/> дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;</p> <p><input type="checkbox"/> правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;</p> <p><input type="checkbox"/> демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</p>
1-2	«3»	ПКо ОС-3.1	<p><input type="checkbox"/> неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</p> <p><input type="checkbox"/> усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;</p> <p><input type="checkbox"/> имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p><input type="checkbox"/> при неполном знании</p>	<p><input type="checkbox"/> обучающийся показывает знание основного</p> <p><input type="checkbox"/> материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;</p> <p><input type="checkbox"/> при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;</p> <p><input type="checkbox"/> в полной мере</p>

			теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации; <input type="checkbox"/> продемонстрировано усвоение основной литературы	демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций; <input type="checkbox"/> подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне
0	«2»	ПКо ОС-3.1	<input type="checkbox"/> не раскрыто основное содержание учебного материала; <input type="checkbox"/> обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; <input type="checkbox"/> допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов. <input type="checkbox"/> не сформированы компетенции, умения и навыки.	<input type="checkbox"/> обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; <input type="checkbox"/> не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом; <input type="checkbox"/> не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: эссе

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Текст эссе по содержательному критерию полностью соответствует теме. Тема раскрыта исчерпывающе; содержание ясное по структуре, последовательное по изложению. Позиция автора представлена в полной мере. Языковое оформление монолога полностью соответствует научному стилю и нормам речи.	5	5 «отлично»
Текст эссе по содержательному критерию соответствует теме. Тема раскрыта не достаточно полно, содержание логичное по структуре, последовательное по изложению. Позиция автора представлена не в полной мере. Языковое оформление монолога соответствует научному стилю и нормам речи.	3-4	4 «хорошо»

Текст эссе в целом соответствует теме, однако присутствует неполнота изложения. Тема раскрыта в основном. Позиция автора представлена недостаточно определенно. Структура монолога, его изложение последовательное.	1-2	3 «удовлетворительно»
Тема эссе не раскрыта (раскрыта частично). Присутствует неполнота и неточность изложения. Фиксируется нарушение требований научного стиля речи, имеются другие типы речевых ошибок.	0	2 «неудовлетворительно»

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: решения кейса

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Обучающийся эффективно исследует ситуацию, применяя теоретические знания к решению практических задач; способен определить свою роль в решении кейса и роль других с учетом личностных, социальных и профессиональных интересов; разбирается в поставленной проблеме, предлагает возможные варианты решения, может выбрать лучшее из них.	5	5 «отлично»
Обучающийся исследует ситуацию. Применяет теоретические знания к решению практических задач, допуская незначительные ошибки; разбирается в сути проблемы, обсуждает возможные варианты решения, участвует в выработке наилучшего из них.	3-4	4 «хорошо»
Обучающийся имеет слабое представление о решении рассматриваемого кейса, его этапах и связанных с ним понятий; посредственно участвует в обсуждении возможных вариантов его решения.	1-2	3 «удовлетворительно»
Обучающийся не способен дать решение кейса; не может обосновать сформулированные цель и задачи; не участвует в обсуждении его решения.	0	2 «неудовлетворительно»

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: решения ситуационной задачи

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
----------	---	---------------------------------

Обучающийся четко изложил условие задачи, выполнил решение в полном объеме, обосновал решение точной ссылкой на формулу, правило, закономерность, явление.	5	5 «отлично»
Обучающийся четко изложил условие задачи, выполнил решение в полном объеме, но в обосновании решения имеются сомнения в точности ссылки на формулу, правило, закономерность, явление.	3-4	4 «хорошо»
Обучающийся изложил условие задачи, но решение обосновал общей ссылкой на формулу, правило, закономерность, явление.	1-2	3 «удовлетворительно»
Обучающийся не уяснил условие задачи, решение не обосновал ссылкой на формулу, правило, закономерность, явление.	0	2 «неудовлетворительно»

Примечание:

При решении ситуационных задач разрешено пользоваться табличными, нормативными, специализированными управленческими, вероятностно-статистическими, экономико-финансовыми справочными материалами.

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: тестирования

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Все задания теста выполнены обучающимся без ошибок или дано не менее 90% правильных ответов	8-10	5 «отлично»
Дано не менее 80% правильных ответов	5-7	4 «хорошо»
Дано не менее 50% правильных ответов	2-4	3 «удовлетворительно»
Дано менее 50% правильных ответов	0	2 «неудовлетворительно»

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: дискуссии

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Обучающийся показывает полное понимание темы, полностью владеет предусмотренной терминологией, демонстрирует верный ход изложения материала, правильные аргументы,	5	5 «отлично»

рассуждения, примеры; способен к критике своей и чужой точек зрения; может убедительно обосновать свои суждения.		
Обучающийся показывает понимание темы, владеет предусмотренной терминологией, демонстрирует верный ход изложения материала, правильные аргументы, рассуждения, примеры, способен к критике своей и чужой точек зрения, может убедительно обосновать свои суждения, но допускаются некоторые недочеты, негрубые ошибки, может ответить не на все вопросы и замечания.	4	4 «хорошо»
Обучающийся знает и понимает основные положения темы, но излагает материал недостаточно точно, допускает ошибки, не даёт полного ответа на вопросы; испытывает трудности изложения; демонстрирует неоднозначность и неточность формулирования мыслей; бессистемность и неубедительность приводимых аргументов.	3	3 «удовлетворительно»
Обучающийся демонстрирует незнание большей части темы или совсем не ориентируется в ней, искажает смысл определений, не владеет терминологией, понятийным аппаратом дисциплины, излагает материал бессистемно и неуверенно; не может ответить на вопросы и замечания по теме.	2	2 «неудовлетворительно»

Примечание:

К *грубым* ошибкам относятся незнание студентом основных понятий, теорий и неумение их применять, незнание приемов использования теоретического материала.

К *негрубым* ошибкам относятся ошибки, которые являются опiskой.

К *недочетам* относятся нерациональное решение, описки, недостаточность или отсутствие пояснений, обоснований в решении задания.

Кроме того, могут быть дополнительно использованы иные критерии оценивания, такие как *оценка индивидуального вклада в дискуссию*.

Оценка индивидуального вклада в дискуссию круглого стола

критерии	баллы
<i>Удерживание и наращивание общего содержания дискуссии:</i> – синтезирует информацию, полученную в процессе коммуникации; – выявляет несущественные замечания, уводящие от предмета обсуждения; – фиксирует возникающие содержательные продвижения или противоречия; – формулирует выводы, создающие новый смысл	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

Позиция участия в дискуссии: – ярко и кратко формулирует свою позицию; – использует убедительные аргументы, усиливающие его высказывания; – отслеживает ответы на свои вопросы	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
Поддержание процесса дискуссии: – принимает активное участие в обсуждении; – проявляет заинтересованность к мнениям других участников; – формулирует аргументы в поддержку разных позиций; – задает уточняющие вопросы, помогает прояснить позиции; – вовлекает в дискуссию коллег	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. При проведении промежуточной аттестации для выявления освоения компетенций на соответствующих этапах их формирования проводится экзамен в письменной форме по билетам, включающим в себя теоретико-практическое задание в форме тестового задания.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный /ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКо ОС-3 Способность применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами	владеет навыками применения в профессиональной деятельности современных методов управления человеческими ресурсами	сформированы навыки применения в профессиональной деятельности современных методов управления человеческими ресурсами

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Сущность и содержание управления персоналом.
2. Основные элементы системы управления персоналом.
3. Управление персоналом в системе государственной службе.
4. Концепции управления персоналом организации.
5. Методы и принципы управления персоналом.
6. Различные подходы к управлению персоналом (школы управления).
7. Управление персоналом в США и Японии.
8. Роль и место службы управления персоналом в организации.
9. Функции службы управления персоналом.

10. Сущность и содержание кадровой политики.
11. Элементы кадровой политики.
12. Типы кадровой политики.
13. Планирование персонала: сущность и методы.
14. Отбор и найм персонала.
15. Внешние и внутренние источники набора персонала.
16. Типы и виды собеседования.
17. Критерии отбора персонала.
18. Виды и типы адаптации персонала.
19. Процесс и условия успешного прохождения адаптации.
20. Необходимость обучения персонала.
21. Обучение вне рабочего места.
22. Обучение на рабочем месте.
23. Оценка эффективности обучения.
24. Виды карьеры.
25. Планирование карьеры.
26. Работа с кадровым резервом.
27. Сущность оценки и аттестации персонала.
28. Критерии оценки персонала.
29. Последовательность и основные цели аттестации персонала.
30. Использование результатов аттестации персонала.
31. Сущность и содержание мотивации.
32. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
33. Виды стимулирования персонала.
34. Материальная и нематериальная мотивация персонала.
35. Особенности мотивации в государственной службе.
36. Понятие корпоративной культуры в организации.
37. Функции корпоративной культуры в организации.
38. Формирование и управление корпоративной культурой.

Типовые тестовые задания для подготовки к экзамену

1. В рамках какой концепции управления персоналом работник рассматривается как ключевой ресурс организации:

- А) управление персоналом;
- Б) управление кадрами;
- В) гуманистическая концепция;
- Г) управление человеческими ресурсами.

2. Что является предметом изучения курса «Управление человеческими ресурсами»:

- А) совокупность материальных, производственных, организационных и прочих ресурсов;
- Б) изучение современных проблем эффективного функционирования больших групп людей, объединённых в производственных процессах;
- В) производственные отношения в виде обмена продуктов и услуг.

3. Укажите принципы, не относящиеся к современной концепции управления персоналом:

- А) гуманизм;
- Б) разделение и специализация труда;
- В) научность;
- Г) профессионализм;
- Д) системность;

Е) централизация.

4. Расположите концепции управления персоналом в порядке их возникновения:

- А) управление персоналом;
- Б) управление кадрами;
- В) гуманистическая концепция;
- Г) управление человеческими ресурсами.

5. Какой из элементов не входит в кадровую политику:

- А) философия фирмы;
- Б) тип власти в обществе;
- В) хронометраж;
- Г) коллективный договор;
- Д) стиль руководства.

6. Какой из перечисленных методов обучения персонала не используется на рабочем месте?

- А) лекции;
- Б) ротация;
- В) наставничество;
- Г) инструктаж.

7. Метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков, называется:

- А) деловые игры;
- Б) инструктаж;
- В) наставничество;
- Г) ротация;
- Д) лекции.

8. Выберите методы обучения персонала вне рабочего места

- А) лекции;
- Б) ротация;
- В) наставничество;
- Г) инструктаж;
- Д) деловые игры.

9. Планирование карьеры на российских предприятиях основывается на:

- А) японском подходе;
- Б) американском подходе;
- В) европейском подходе;
- Г) центростремительном подходе;
- Д) диверсифицированном подходе.

10. К основным группам критериев оценки деятельности работников относятся:

- А) результативность труда;
- Б) профессиональное поведение;
- В) личностные качества;
- Г) все вышеперечисленные.

11. Для какой категории персонала или для каких должностей предметом оценки могут быть особенности поведения:

- А) менеджер по продажам;
- Б) инструктор по фитнесу;
- В) бухгалтер;
- Г) водитель;
- Д) государственный служащий;
- Е) зубной врач;
- Ж) социальный работник.

12. Как называется зона приложения труда, определённая на основании действующих трудовых и других норм и оснащенная необходимыми средствами для трудовой деятельности?

- А) режим работы.
- Б) спецификация рабочего места.
- В) рабочее место.
- Г) производственная операция.

13. Выберите первичные потребности человека в соответствии с теорией А. Маслоу:

- А) потребности в общественном признании;
- Б) физиологические потребности;
- В) потребности самореализации;
- Г) потребности в причастности (принадлежности);
- Д) потребности в безопасности.

14. Что такое адаптация персонала?

- А) совершенствование теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, усвоение ими передовой техники, технологии, средств производства;
- Б) деятельность, которая проводится осознанно для улучшения способностей персонала, которые необходимы для выполнения работы или для развития потенциала работников;
- В) участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью наилучшей профориентации работников;
- Г) взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям работы;
- Д) участие персонала в аттестации.

15. Разделение труда предусматривает:

- А) выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению конкретного изделия;
- Б) разделение труда согласно систематизированным трудовым функциям;
- В) тщательный расчет расходов работы на производство продукции и услуг.
- Г) выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению комплекса изделий;
- Д) выполнение несколькими работниками одной функции по изготовлению комплексного изделия.

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

- А) интервьюирования;

- Б) анкетирования;
- В) социологического опроса;
- Г) тестирования;
- Д) наблюдения.

17. Осознанное побуждение личности к определенному действию – это:

- А) мотив;
- Б) потребности;
- В) притязания;
- Г) ожидания;
- Д) стимулы.

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

- А) мотив;
- Б) потребности;
- В) притязания;
- Г) ожидания;
- Д) стимулы.

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

- А) уровень текучести кадров;
- Б) рентабельность производства;
- В) фонд оплаты труда;
- Г) уровень трудовой дисциплины;
- Д) отношение темпов увеличения производительности труда к заработной плате.

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

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

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

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

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

- А) школа научного управления;
- Б) классическая школа или школа административного управления;
- В) школа науки о поведении;
- Г) школа человеческих отношений;

Д) школа науки управления или количественных методов.

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

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

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

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

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

- А) единоначалие;
- Б) скалярная цепочка управления;
- В) порядок;
- Г) инициатива;
- Д) полномочия и ответственность.

Ключ к тесту

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Г	Б	БЕ	БАГВ	В	А	Г	АД	Д	Г	Ж	В	БД	Г	Б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25					
А	А	Д	Д	Г	В	Г	Г	Д	А					

Вариант 2

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

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

2. Управленческий персонал включает:

- А) вспомогательных рабочих;
- Б) сезонных рабочих;
- В) младший обслуживающий персонал;
- Г) руководителей, специалистов;

Д) основных рабочих.

3. К японскому менеджменту персонала не относится:

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

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

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

5. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

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

6. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

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

7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

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

8. Человеческий капитал - это:

- А) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.
- Б) вкладывание средств в средства производства;
- В) нематериальные активы предприятия.
- Г) материальные активы предприятия;

Д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

9. Функции управления персоналом представляют собой:

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

10. Потенциал специалиста – это:

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

11. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

- А) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;
- Б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности;
- В) освобождение рабочего;
- Г) понижение рабочего в должности;
- Д) повышение рабочего в должности.

12. Профессиограмма - это:

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

13. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

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

14. Интеллектуальные конфликты основаны:

- А) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;
- Б) на столкновенье вооруженных групп людей;

- В) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;
- Г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;
- Д) на противостоянии справедливости и несправедливости.

15. Конфликтная ситуация - это:

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

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

- А) начало;
- Б) развитие;
- В) кульминация;
- Г) окончание;
- Д) послеконфликтный синдром как психологический опыт.

17. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:

- А) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу;
- Б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;
- В) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей;
- Г) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность;
- Д) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

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

- А) приспособление, уступчивость;
- Б) уклонение;
- В) противоборство, конкуренция;
- Г) сотрудничество;
- Д) компромисс.

19. Комплексная оценка работы - это:

- А) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;

- Б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;
- В) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;
- Г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.
- Д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

20. Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

- А) персонал определенного подразделения — это коллеги по отношению друг к другу;
- Б) только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;
- В) существует децентрализация управления организацией;
- Г) работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат.
- Д) существует централизация управления организацией.

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

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

22. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:

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

23. Кадровый потенциал предприятия – это:

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

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

- А) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;

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

25. Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?

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

Ключ к тесту

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
Г	Г	Д	Б	А	Д	В	А	А	А	Б	В	Д	В	Д
16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.					
В	Д	В	Б	Г	Д	Б	А	В	Б					

Типовые практические ситуации для подготовки к экзамену

1. Кейс «Делегирование полномочий»

Руководитель конструкторского отдела ушла в декрет. На ее место назначили Викторину Д. В ее обязанности, помимо прочих, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников отдела. Кроме этого, она каждый месяц должна была подавать ведомость на выплату премий. По характеру Виктория была очень ответственная и скрупулезная. Она тщательно проверяла все отчеты и расчеты сотрудников до точки. И даже зная, что некоторые из них не совершают ошибок, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий специалист предложил ей отдать часть отчетов на проверку ему, а расчеты и чертежи главному инженеру. Но Виктория не согласилась. В итоге несколько раз подряд она не составила ведомость и сотрудники не получили премию, что ухудшило атмосферу в коллективе.

Задание:

1. Нужны ли такие скрупулезные проверки работы сотрудников?
2. Как правильно организовать Виктории работу в отделе?

Варианты ответов	Интерпретация
Считает, что проверять работу подчиненных надо тщательно и доверять такое никому нельзя, так как начальник несет ответственность за результаты работы отдела. И чтобы Виктория успевала все делать, сотрудникам нужно не допускать ошибок и раньше сдавать отчеты и расчеты	Такой ответ показывает, что, с одной стороны, человек верно определяет необходимость проверять работу подчиненных, а с другой – не умеет доверять коллегам и делегировать полномочия, считает, что только он может лучше всех выполнить задание. Также он не берет в расчет то, что если сократить время подготовки отчетов, сотрудники будут торопиться и начнут делать ошибки, что лишь увеличит время проверки. Таким

	образом, человек ориентирован на процесс, а не на результат
Предлагает снять с должности Викторию, если она не справляется со своими обязанностями. Это нормально, ведь она подводит целый коллектив, из-за нее люди не получают премии	Ответ показывает, что человек не анализирует ситуацию и сразу предлагает кардинальные меры, хотя решение требует логичных и последовательных действий. Да и в ситуации показано, что у Виктории проблемы только в организации своего рабочего времени, а это не основание для увольнения
Считает, что работу подчиненных так или иначе нужно проверять, но не надо впадать в крайности. Предлагает Виктории все-таки научиться доверять сотрудникам и делегировать свои полномочия, тем более что подчиненные ей готовы помочь	Такой ответ показывает, что человек адекватно оценивает необходимость проверять работу подчиненных. Склонен делегировать полномочия, чтобы оптимизировать рабочий процесс и доверят своим подчиненным

2. Кейс Взаимодействие в коллективе

В отдел персонала пришла новая сотрудница Ирина М. Руководитель отдела познакомил ее с коллегами, провела экскурсию по офису, показала, где можно взять образцы документов, поставила задачи на неделю. Через какое-то время девушка обратилась за помощью к сотруднице отдела Юлии Д., которая подробно объяснила ей все нюансы. Через несколько часов Ирина опять спросила про то, о чем Юлия уже ей подробно рассказывала. Но, несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила, где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому самому незначительному вопросу. Однажды Юлия не выдержала и наругала новой сотруднице, а Ирина пожаловалась на нее руководителю, что та не помогает ей адаптироваться.

Задание:

1. Как должен поступить в такой ситуации руководитель?
2. Что нужно было сделать Юлии, когда Ирина стала доставать ее постоянными вопросами?

Варианты ответов	Интерпретация
Обвиняет Юлию в грубости и отсутствии выдержки. Нужно было войти в положение новичка, помочь ему адаптироваться, а не грубить ему. Предлагает руководителю побеседовать с Юлией и отчитать ее за такой поступок. Так она только нарушает атмосферу и не строит отношения в коллективе	Такой ответ показывает, что человек односторонне анализирует ситуацию, склонен принимать чью-то сторону. Не умеет находить компромисс, категоричен в суждениях
Считает, что вины Юлии нет, любой человек так бы мог поступить. Вся проблема в Ирине, которая не может понять своих обязанностей. Предлагает еще раз изучить ее компетенции, может быть взяли не того человека. И если	По такому ответу можно судить, что человек анализирует поступок с разных сторон, но при этом тоже склонен к принятию одностороннего решения. Не принимает импульсивные решения, сначала пытается разобраться в

Ирина не справляется, надо расстаться с ней	ситуации
Предлагает руководителю побеседовать с Юлией, чтобы выяснить, что произошло на самом деле, на какие вопросы ей приходилось отвечать и как часто. Попросить ее быть сдержаннее. А также поговорить с Ириной на предмет того, что ей непонятно. Предлагает назначить Ирине наставника, который будет вводить ее в курс дел	Такой ответ показывает, что человек анализирует ситуацию с разных сторон. Пытается найти точки сближения двух сторон, пытается не допустить конфликта и спокойно обсудить ситуацию. Не принимает чью-либо сторону, умеет соблюдать нейтралитет

3. Кейс «Заслужите повышение»

Ольга Ф. уже несколько лет работала в отделе маркетинга. В последнее время она стала чувствовать, что неудовлетворенность трудом усиливается и что она готова выполнять более сложную работу. Она поняла, что вполне может занять должность выше, и обратилась к руководителю с просьбой рассмотреть возможность ее повышения. Начальник предложил ей в течение трех месяцев выполнять работу ведущего специалиста вместе со своими обязанностями. Зарплата останется прежней, но ей начислят премию по результатам работы. По истечении трех месяцев будет принято решение о ее повышении.

Задание:

1. Оцените предложение руководителя.
2. Какие условия вы бы изменили на месте Ольги?

Варианты ответов	Интерпретация
Категорически не согласен с решением руководителя. Говорит, что только после приказа о переводе на новую должность нужно выполнять дополнительные функции	Такой ответ может означать, что человек не готов брать на себя дополнительную ответственность. Его интерес к должности выше, чем к самой работе. Решениям руководителя не доверяет
Согласен с решением руководителя, но считает, что Ольге нужно уточнить критерии оценки результата ее работы, чтобы точно знать, к чему стремиться, а также узнать сроки и размер премии в случае хороших результатов	Такой ответ показывает, что человек готов принять на себя ответственность, интерес к профессиональному развитию выше, чем потребность занять более высокую должность. Умеет оценить свои силы и поставленные перед ним задачи. Сможет работать самостоятельно
Полностью согласен с решением начальника. Считает, что Ольге дан хороший шанс проявить себя. И ради этого можно поработать даже и без премиальных	Такой ответ или очень похож на социально-желательный, то есть человек не раскрывает своего истинного отношения к ситуации, или же он не может представить себя в подобной ситуации. Кроме этого, подобный ответ показывает, что человек готов подчиниться руководителю, но в действительности будет противодействовать

4. Кейс «Личное вознаграждение»

Инна – руководитель секретариата крупного холдинга. Помимо других обязанностей она занималась поиском поставщиков для обеспечения жизнедеятельности

офиса. Руководитель компании не был доволен прежним поставщиком канцелярских товаров и попросил Инну найти оптимальную замену. Она изучила потребности подразделений, утвердила бюджет. На основании спроса и выделенных средств выбрала две компании – «П...» и «К...». У них был сходный ассортимент и сопоставимые цены. Организация «П...» предложила Инне личное вознаграждение. В итоге она остановила свой выбор на этой компании. После первой поставки она провела опрос, который показал, что все подразделения довольны качеством канцелярских товаров. Через несколько месяцев она сделала опять заказ. Но в этот раз качество было хуже. Недовольство дошло до руководителя. Инне сделали замечание и попросили сменить поставщика. Она попала в сложную ситуацию, так как уже взяла вознаграждение и за третий заказ.

Задание:

1. Оцените действия Инны.
2. Что делать ей в сложившейся ситуации?

Варианты ответов	Интерпретация
Считает, что ничего плохого Инна не сделала. Реальность такова, что многие получают откаты от поставок. Это способ получить дополнительный заработок. Надо платить сотрудникам конкурентную зарплату, и тогда таких ситуаций не будет. Предлагает Инне вернуть взятые деньги за третий заказ и сменить поставщика	Такой ответ может говорить о том, что у человека отсутствует финансовая порядочность и при любом удобном случае он может поступить так же, как героиня кейса. Он даже не пытается хоть немного осудить действия Инны, наоборот, поддерживает ее и предлагает, как ей выйти сухой из воды
Осуждает действия Инны, говорит, что ей надо во всем признаться руководителю и вернуть все деньги, которые она взяла у поставщика. А начальнику советует тщательнее подбирать персонал на такие должности и не доверять Инне выбирать поставщиков	Такой ответ больше напоминает социально-желаемый. А может быть и так, что качество «честность» чересчур преобладает у человека и тогда есть опасность, что по любому поводу он будет жаловаться руководителю, как только заметит, что, по его мнению, кто-то поступает непорядочно
Говорит – действительность такова, что такие случаи нередки в компаниях. И если уж Инна решила брать вознаграждение, она должна была подумать, какие последствия могут быть, если кто-то узнает об этом. Стоит ли рисковать, ведь так можно лишиться хорошей должности, потерять доверие руководителя и впоследствии иметь плохие рекомендации	Такой ответ показывает, что человек признает, что такие ситуации случаются, и вполне возможно, и он мог также поступить. Но в то же время человек ценит доверие руководителя и не будет рисковать, чтобы получить откат. Для него важно иметь хорошие рекомендации, а также он заботится о том, что скажут о нем люди

5. Кейс

Представьте себе ситуацию, при которой в коллективе, которым Вы руководите, есть неформальный лидер, который однозначно пытается конкурировать с Вами за влияние.

Задание:

1. Ваши действия?

Вариант ответа:

Необходимо проанализировать ситуацию и понять, почему так происходит. Есть несколько выходов: привлечь неформального лидера на свою сторону, дав ему какой-то элемент формального лидерства, усилить свое влияние или дискредитировать

неформального лидера (что не очень порядочно, но часто эффективно), оценить групповую динамику и провести перестановки в отделе или организации. Также возможен анализ мотивации неформального лидера и воздействие на какие-то мотиваторы, которые не были удовлетворены к настоящему моменту, чтобы нейтрализовать его стремление доминировать.

6. Кейс

Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает о том, как выполнять текущую работу, но в итоге все делает весьма исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода.

Задание:

1. Чем эта ситуация может быть вызвана? Ваши действия?

Вариант ответа:

Подобная ситуация чаще всего связана с тем, что сотрудник перестраховывается или из-за негативного опыта проявления инициативы в прошлом (это надо выяснить и дать понять, как вы относитесь к инициативе и самостоятельности), или из-за неуверенности в своей квалификации (если она достаточна, то это надо объяснить), или из-за заниженной самооценки (тогда сотрудника надо больше хвалить).

В любом случае лейтмотивом беседы может стать следующее: «Ты очень хорошо выполняешь свою работу. Я вижу, что на тебя можно положиться. Хотелось бы только дать тебе возможность проявить больше самостоятельности. Я знаю, что не везде и не всегда инициатива поощряется. У нас это так. Давай с тобой договоримся (далее вы оговариваете, в каких ситуациях вы ожидаете самостоятельности и когда сотрудник должен советоваться с вами). Кстати, имей в виду, любые вопросы, твое обучение и рост я готов обсуждать, но самостоятельность – основной залог перспективы развития в нашей компании».

7. Кейс

В крупной компании сложилась такая ситуация: региональный отдел продаж длительное время находился в офисе, отделенном от других отделов.

Отдел большой, профессионально сильный, с очень опытным руководителем. В какой-то момент руководством всей компании было принято решение о слиянии и перемещении всех отделов в общий офис. Возник конфликт.

Задание:

1. Определите истинные и мнимые позиции сторон и предложите пути решения конфликта?

Вариант ответа:

Скорее всего, в процессе обсуждения объединения в общем офисе будут подменяться реальные и мнимые позиции.

Аргументация будет сводиться к территориям, технике, связи с клиентами, экономии и тому подобным аспектам с обеих сторон, тогда как основа – вопрос контроля и степени самостоятельности.

В данном случае обе стороны примерно одинаково сильны в своих позициях и не могут позволить себе оказывать сильное давление. Поэтому лучший путь – открыто обозначить позиции сторон и найти компромиссное решение, оговорив степень самостоятельности регионального отдела, процедуры и формы контроля.

Возможно, имеет смысл каким-то образом оговорить повышение статуса регионального отдела и его руководителя как компенсацию за частичную утрату самостоятельности.

8. Кейс

Представьте себе, что к Вам в подчинение приходит человек, работавший ранее на такой же должности, как у Вас.

Задание:

1. Чем может быть вызван такой переход и каковы будут Ваши действия?

Вариант ответа:

Положительные причины перехода (человек идет в более известную компанию, на более интересную по содержанию работу), отрицательные причины (не справился, не может быть руководителем), а также нейтральные (семейные обстоятельства, закрытие компании).

9. Кейс

Один из сотрудников фирмы был случайно замечен на чужом объекте. После проверки Службой безопасности оказалось, что сотрудник не только работает ещё и на компанию конкурента, но и берёт деньги с клиентов за свои услуги. После выговора с занесением в трудовую книжку, сотрудника заставили отработать положенные две недели, после чего он был уволен.

Задание:

1. Назовите причины такого поведения сотрудника, охарактеризуйте работу коллектива.
2. Дайте оценку действиям руководства компании
3. Предложите вариант развития ситуации.

Вариант ответа:

Сотрудник заинтересован работать на себя и на конкурентов, если он неудовлетворён условиями работы в фирме. Существует небольшая возможность, что этот сотрудник авантюрист по натуре и вопрос «отката» является просто вопросом личного развлечения.

Если не учитывать малую возможность авантюризма, то видны следующие причины такого поведения сотрудника

Труд сотрудника не оплачивается в достаточной мере и его оплата не зависит от результата работы, т.е. сотрудничество с конкретным клиентом не приносит ему денег. Скорее всего, сотрудник имеет фиксированную ставку, которая не зависит от потери/приобретения нового клиента.

Сотрудник плохо связан с компанией. Его работа не контролируется либо плохо контролируется другими сотрудниками компании. Об этом свидетельствует то, что сотрудник был «случайно» замечен.

Сотрудник является незаменимым сотрудником, с большим количеством «профессиональной власти» над своим руководителем. Об этом свидетельствует и то, что не смотря на явное нарушение рабочих правил и профессиональной этики, компания не увольняет сотрудника сразу же, а заставляет отработать две недели. Эти две недели нужны, для того чтобы хоть в какой-то мере вникнуть в суть дел сотрудника и передать их другим сотрудникам.

Служба безопасности компании не развита, так как не существует постоянного контроля. Существует лишь разбор полётов «после того как сотрудник был словлен на горячем».

Шкала оценивания

Согласно Положению о БРС максимальная итоговая оценка – 100 баллов (отлично), включает в себя текущий рейтинг (максимально – 60 баллов) и максимальный балл, полученный на экзамене (40 баллов). Для удобства расчётов по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» обучающийся в течение семестра может набрать максимально 100 баллов и его результат будет умножен на коэффициент 0,6. Результат, полученный на экзамене из 100 баллов, умножается на коэффициент 0,4. Суммарный

результат находится в диапазоне от 50 до 100 баллов. Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине, рассчитанный таким образом, переводится в академическую оценку.

Значения рейтинговых баллов для осуществления текущего контроля

№ п/п	Вид учебной деятельности	Баллы
1.	Опрос по теме	5 (7*5=35)
2.	Написание эссе	5
3.	Решение кейса	10 (4*10=40)
4.	Тестирование по теме	10
5.	Решение ситуационной задачи	5 (2*5=10)
6.	Всего за семестр	100

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении тестовых заданий и кейса

Показатели	Баллы/оценка	
	Очная форма	Заочная форма
Тестирование		
Все задания теста выполнены обучающимся без ошибок или дано не менее 90% правильных ответов	70	5 «отлично»
Дано не менее 80% правильных ответов	60	4 «хорошо»
Дано не менее 50% правильных ответов	50	3 «удовлетворительно»
Дано менее 50% правильных ответов	0	2 «неудовлетворительно»
Практическая ситуация		
Обучающийся разносторонне проанализировал ситуацию, ответил на все вопросы, не допустил ошибки, предложил обоснованные управленческие рекомендации, привел примеры эффективности аналогичных решений, показал владение знаниями и умениями по дисциплине в полном объеме.	30	5 «отлично»
Студент разносторонне проанализировал ситуацию. Обучающийся ответил на все вопросы, допустил не более одной ошибки, предложил обоснованные управленческие рекомендации, привел примеры эффективности аналогичных решений, показал владение знаниями и умениями по дисциплине в	20	4 «хорошо»

полном объеме.		
Обучающийся поверхностно проанализировал ситуацию, допустил более двух ошибок, не предложил обоснованные управленческие рекомендации.	10	3 «удовлетворительно»
Обучающийся не смог правильно решить ситуацию, допустил ошибки в анализе. Не ответил на вопросы.	0	2 «неудовлетворительно»
Итого	до 100	Средняя оценка

Значение итоговой оценки по дисциплине

Российская система оценок	Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине в соответствии со шкалой Филиала	Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине (Ситог), баллы	Академическая оценка в соответствии с системой оценки ECTS	
Отлично «5»	86-100	93...100	A: Excellent — выдающиеся знания с возможными незначительными погрешностями	«зачтено»
		86...92	B: Very Good - знания выше среднего уровня, с некоторыми ошибками	
Хорошо «4»	70-85	78...85	C: Good правильно выполненная работа с несколькими заметными ошибками	
		70...77	D: Satisfactory - работа, выполненная удовлетворительно, с заметными недостатками	
Удовлетворительно «3»	50-69	50...69	E: Sufficient - знания, удовлетворяющие минимальным критериям	
Неудовлетворительно «2»	0-49	0...49	F: Unsatisfactorily - требуется значительная дальнейшая работа	«не зачтено»

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Условием допуска обучающегося к промежуточной аттестации является выполнение предусмотренных программой видов учебной деятельности, форм текущего контроля успеваемости в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Промежуточная аттестация является формой контроля качества знаний студентов, осуществляемого в периоды проведения сессий с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков студента требованиям, установленным рабочей программой дисциплины.

Процедура проведения экзамена включает:

- 1) проведение тестирования на бумажных носителях в учебных аудиториях или в компьютерных классах. Продолжительность тестирования составляет не более 30 минут.
- 2) решение задачи. Продолжительность не более 15 минут.

Процедура оценивания промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся в РАНХиГС:

http://lip.ranepa.ru/upload/iblock/0d5/Formi_sroki_kontrolya_30.01.2018_02-66.pdf.

Методические указания для обучающихся по подготовке к текущему контролю успеваемости

Освоение содержания дисциплины предусматривает сформированность заявленных компетенций, уровень и качество которых определяет ОС РАНХиГС направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Данные указания являются обязательной частью методического обеспечения процессов обучения, контроля и оценивания результатов освоения дисциплины. Они содержат комплекс разъяснений и указаний, позволяющих обучающемуся оптимальным образом выстроить работу по изучению дисциплины и предоставляющих ему возможность для самоконтроля и самооценки освоения содержания дисциплины.

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины «Управление человеческими ресурсами» осуществляется в процессе аудиторной (лекции, практические занятия) и самостоятельной работы студентов.

Лекционные занятия направлены на овладение преимущественно теоретическими аспектами дисциплины, на основе которых формируются заявленные компетенции. Объектом контроля и оценивания уровня и качества освоения содержания лекционных занятий является письменный и / или устный продукт (ответы на вопросы, выполнение письменных заданий, сообщения, доклады, тесты).

Практические занятия имеют целью овладение преимущественно практическими аспектами дисциплины (соответствующими навыками и умениями), а также развитие личностных качеств и способностей, необходимых для формирования заявленных компетенций. Объектом контроля и оценивания уровня и качества освоения содержания практических занятий является устный и / или письменный продукт в форме выполненного комплексного задания, теста, ответа на вопрос, конспекта самостоятельной подготовки к занятиям, содержащихся в рабочей тетради студента (РТС), портфолио достижений студента.

Самостоятельная внеаудиторная работа включает подготовку к аудиторным занятиям; изучение литературы, включенной в основной и дополнительный список, а также просмотр периодических журналов; использование информации, полученной на других курсах с целью повышения эффективности понимания дисциплины; а также подготовку к предметным конкурсам, проектам, выступлениям на научно-практических конференциях.

Текущий контроль успеваемости обучающегося по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» проводится в форме следующих мероприятий:

контроль посещения лекционных занятий;

контроль активности обучающегося и качества его деятельности на практических занятиях;

контроль самостоятельной работы студента по видам.

Успешность достижения обучающимися результатов обучения при освоении дисциплины устанавливается путем осуществления текущего контроля, который проводится в ходе обучения при освоении обучающимися отдельных тем, разделов и иных структурных элементов дисциплины.

Методические указания, позволяющие обучающимся организовать процесс освоения дисциплины

Рекомендации по самостоятельной работе студента

Рекомендуется следующий алгоритм самостоятельного изучения темы:

1. Прочитать теоретический материал учебника.
2. Составить краткий конспект прочитанного, максимально используя графические элементы и схемы.
3. Ответить на вопросы в конце соответствующей главы учебника.
4. Если при ответах на вопросы возникли затруднения – обратиться к соответствующему материалу для повторения.

Рекомендации по подготовке к устному ответу

При устном опросе в ответе студента на практическом занятии должны быть отражены следующие моменты:

- анализ взглядов по рассматриваемой проблеме;
- изложение сути вопроса;
- связь рассматриваемой проблемы с современностью, значимость ее в будущей деятельности;
- вывод, вытекающий из рассмотрения вопроса (проблемы).

Лучшим выступлением считается то, в котором студент в течение до 4-6 минут свободно и логично по памяти излагает изученный материал, используя для доказательства наглядные пособия, структурно-логические схемы, классную доску.

Методические рекомендации по написанию резюме

Структура резюме

Заголовок (Фамилия, имя, отчество).

Основные личные данные (адрес, телефон, дата и место рождения, подданство, семейное положение).

Цель поиска работы. Из формулировки цели должно быть ясно, какую работу вы можете и хотите делать, а иногда еще и на каких условиях. То, на что вы претендуете, косвенно показывает, каким специалистом вы себя считаете. Последующие разделы резюме должны показать обоснованность ваших притязаний.

Опыт работы. Дается в обратном хронологическом порядке с указанием дат, мест работы, должностей, основных функций и достижений. Для людей с опытом работы эта часть резюме является особенно важной. Но соблюдайте пропорциональность, так как чрезмерная подробность в изложении сведений может настораживать.

Образование. Чем больше прошло времени после окончания, тем меньше места эта часть должна занимать в резюме. Для выпускников и студентов целесообразно помещать этот пункт перед предыдущим, так как опыт работы, если и есть, то менее значителен. Можно добавить отметки и награды, подчеркнуть те изученные дисциплины, которые соответствуют вашей цели, отметить участие в исследовательских или каких-либо других работах, связанных с учебой.

Дополнительная информация. Сюда рекомендуем включать сведения о степени

владения иностранными языками (если это не «читаю и перевожу со словарем»), о навыках работы на персональном компьютере (желательно с указанием применяемых программных средств), о наличии водительских прав и о личностных качествах. Вообще говоря, сюда может включаться все, что повышает вашу ценность в глазах работодателя и о чем можно написать

Дата составления резюме. Указание даты составления резюме добавляет ему четкость и конкретность. Желательно, чтобы представляемое резюме всегда имело свежую дату.

Резюме также может включать:

- ☐ сжатое описание квалификации и опыта работы;
- ☐ сведения об общественной деятельности;
- ☐ указание членства в профессиональных объединениях;
- ☐ упоминание о хобби (только если оно имеет отношение к работе или если его можно считать серьезным личным достижением);
- ☐ сообщение о военной службе;
- ☐ указание готовности к разъездам и смене места жительства;
- ☐ указание готовности к работе с ненормированным рабочим днем;
- ☐ сведения о рекомендациях.

В целом можно порекомендовать осторожность и чувство меры при включении в резюме дополнительной информации.

Краткая характеристика ваших личностных качеств, помещаем в конце резюме, в большинстве случаев неплохо воспринимается. Например, энергичен, требователен к себе и к другим, хороший организатор. Не рассчитывайте, что вам поверят на слово, но дополнительный интерес к вашей персоне такого рода утверждения привлечь могут. А ведь в этом и заключается основная цель резюме - заинтересовать работодателя и обеспечить приглашение на собеседование.

Резюме - не столько послужной список, сколько самореклама, а скромно написать все нужное о себе - это и есть сверхзадача.

Для обучения будущих менеджеров по персоналу по материалам ЕС была составлена инструкция по написанию резюме, которая включает следующие пункты:

1. Помните, что работодатель, как правило, мало или ничего не смыслит в вашей специальности и, тем более, в психологии.
2. Составляйте резюме в расчете на самый большой конкурс и вашу неизвестность.
3. Для резюме действует правило: краткость - сестра таланта. Полстранички - маловато, одна - в самый раз, больше одной - слишком рискованно.
4. Вторая сестра таланта: конкретность.
5. И еще позаботьтесь об энергичных глаголах.
6. Среди множества резюме выигрывает оригинальное.
7. Сочетание умения показать себя и скромности - неотразимо.
8. Все ваши изюминки должны фигурировать в резюме.
9. Самая большая изюминка - входить в первую пятерку (десятку) выпускников престижного университета.
10. Поставив конкретную цель, будьте избирательны: сначала уберите все лишнее, затем менее важное, потом - более важное, но не очень. Оставьте основные регалии.
11. Резюме и автобиография, как говорят в Одессе, - две большие разности. Не забудьте, что, кроме знаний, существуют не только характер, умения, навыки и опыт, но и убеждения (о них-то лучше промолчать).
12. Важнее не то, что знаете, а что умеете делать.
13. Английский - это хорошо, компьютер - тоже. Но не забудьте сообщить, что когда вы вступите в должность, вы сможете продемонстрировать такое умение, что все только ахнут.
14. У школьника профессиональная история начинается с увлечений, у студента - с

подработок, у специалиста – с навыков.

15. Важно не перечисление занимаемых должностей, а перечисление достижений в период занимания должности.

16. Слишком опасно быть нечестным. Этим принципом руководствуется реклама. Резюме - та же реклама.

Методические рекомендации по решению ситуационной задачи (кейса)

Решение ситуационных задач - это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Обучающиеся должны исследовать конкретную экономическую, социальную и бизнес-ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Ситуационные задачи основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Методика решения ситуационных задач.

1. Понимание задачи:
 - усвоение какой учебной темы предполагает решение ситуационных задач;
 - какого рода требуется результат;
 - должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
 - если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
 - какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
 - сколько времени вы должны работать с кейсом?
2. Просмотр ситуационных задач:
 - просмотрите содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
 - если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
 - после этого прочтите ситуационную задачу медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.
3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем:
 - необходимо структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
 - определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации;
 - рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
 - выделить «темы» - связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая - с поведением конкурента;
 - опишите ситуацию, ответив на вопросы:
 - Кто считает, что проблема, и почему? определение лиц, чьи интересы затрагивает проблемная ситуация и умение учитывать их различные, зачастую противоположные интересы и точки зрения;
 - На каком основании базируется мнение этих людей?
 - Что происходит (или не происходит), когда и где?
 - Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
 - Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
 - Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
 - Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
 - Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространство решения»?

4. Диагностическая стадия.

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды;

изучите обстоятельства возникновения ситуации;

не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики.

5. Формулировка проблем.

На этой стадии очень полезно:

письменно сформулировать восприятие основных проблем;

при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность;

6. Выбор критериев решения проблемы.

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

7. Генерирование альтернатив.

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего.

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

9. Презентация выводов. Оформление и сдача решения.

Рекомендации по написанию эссе

Эссе обучающегося — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (обучающимся). Эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Вопросы для самостоятельной работы обучающихся

1. В чем различие понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»?
2. Каковы общие принципы разделения ответственности и полномочий по управлению человеческими ресурсами между линейными и кадровыми менеджерами?
3. Почему справедливо утверждение «Любая проблема предприятия – это проблема управления человеческими ресурсами»? Приведите аргументы из практики.
4. Как конкретно учет целей работника может помочь более эффективному достижению целей организации? Приведите примеры.
5. Каковы особенности управления персоналом на современных российских предприятиях?
6. С чем связано возникновение управления людьми как особого вида деятельности? Каковы основные вопросы управления персоналом родовой общины охотников, мастерской по пошиву сапог, использующей труд 5 наемных работников, боевого корабля, современного университета?
7. Когда и почему начали возникать первые отделы управления персоналом? В чем состояла специфика управления персоналом в период промышленной революции, в начале XX века, в 50-60-е годы, в настоящее время? Чем объясняются эти временные различия?
8. Основные концепции управления персоналом.
9. Сформулируйте принципы концепции управления человеческими ресурсами, которых придерживаются в процессе функционирования наиболее успешные российские и зарубежные предприятия.
10. Какие задачи УП стоят сегодня перед организациями?
11. Какие методы УП являются, на ваш взгляд, наиболее эффективными? Укажите преимущества и негативные стороны использования тех или иных методов.
12. Объясните содержание модели-УП. Какое влияние оказывают внешние и внутренние факторы, как они взаимосвязаны? Приведите примеры.
13. Каким образом менеджер по УП может использовать данную модель в своей деятельности?
14. Какова роль отдела УП в управлении современной организацией? Какой может быть структура этого отдела? Какой может быть численность отдела человеческих ресурсов?
15. Какие из функций управления персоналом уже хорошо освоены на современных российских предприятиях, а каким необходимо уделить более пристальное внимание?
16. Какое, по вашему мнению, место в иерархии крупного предприятия должен занимать руководитель отдела по управлению персоналом?
17. В чем состоит противоречие между линейными и функциональными подразделениями? Как это противоречие может сказаться на развитии организации? Как можно ослабить это противоречие? Что необходимо для эффективного взаимодействия отдела человеческих ресурсов с руководителями линейных подразделений?
18. Каковы основные цели и задачи планирования потребности в персонале?
19. Какие основные факторы необходимо учитывать при планировании человеческих ресурсов организации?
20. Какая взаимосвязь существует между кадровой политикой и организационной стратегией организации?
21. Опишите процесс планирования человеческих ресурсов.
22. Каково распределение ответственности при планировании человеческих ресурсов?
23. Какие методы применяются при планировании персонала?
24. Основные составляющие анализа кадровой ситуации в регионе.

25. Что такое персонал-маркетинг? Какую роль он играет в жизни современной организации?
26. Что представляет собой процесс подбора персонала? Какова роль отдела человеческих ресурсов в этом процессе? Какова роль руководителей подразделений?
27. Какие методы определения требований к кандидату на замещение вакантной должности Вам известны? Какой из них Вы бы порекомендовали компании, занятой поиском кандидатов на должность генерального директора, программиста, рабочего по сборке автомобилей?
28. Как организация может привлечь представительную группу кандидатов для замещения вакантной должности? Какие методы привлечения кандидатов Вы бы порекомендовали институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета; компании, занятой поиском финансового директора, кассира?
29. Особенности использования различных методов отбора: интервью, тесты, резюме, анкеты и др.
30. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию?
31. Как добиться сокращения численности персонала организации, не прибегая к увольнениям?
32. Каково значение ориентации и адаптации персонала в управлении человеческими ресурсами организации?
33. От каких факторов зависит содержание программы адаптации сотрудника?
34. Кто обеспечивает надлежащее исполнение процедуры адаптации?
35. Какие виды адаптации вы знаете?
36. Каковы основные элементы организационного механизма управления процессом адаптации?
37. Опишите технологию процесса управления адаптацией в организации.
38. Чем определяются потребности организации в профессиональном развитии своих сотрудников? Как могут отличаться потребности профессионального развития персонала авиационного конструкторского бюро и международной сети туристических отелей?
39. Как определить потребности профессионального развития отдельного сотрудника? Какова роль отдела человеческих ресурсов в этом процессе?
40. От чего зависит успех программы профессионального обучения? Какой может быть мотивация сотрудников для участия в программе профессионального обучения?
41. Какие методы обучения вы знаете? От чего зависит выбор метода обучения?
42. Как оценить эффективность программы профессионального обучения? по каким критериям Вы бы оценили эффективность программы «100% качество» для официантов, секретарей, автослесарей, сотрудников юридического отдела страховой компании?
43. Почему организации занимаются развитием собственных сотрудников? С чем связано усиление внимания к этому процессу в последние десятилетия?
44. Почему организация заинтересована в развитии карьеры своих сотрудников? Как развитие карьеры сказывается на сотруднике, организации?
45. Каковы методы развития карьеры в современной организации?
46. В чем состоит цель подготовки руководителей? Каковы основные этапы процесса подбора и подготовки руководителей? Какова роль линейных руководителей и сотрудников отдела человеческих ресурсов на каждом этапе?
47. Каково значение оценки персонала в управлении человеческими ресурсами организации?
48. Назовите преимущества, которые дает систематическая и регулярная оценка персонала? Какие сложности могут возникнуть как следствие использования формальной оценки персонала организации?

49. Какие методы оценки сотрудников Вам известны? Прокомментируйте их сильные и слабые стороны. Чем определяется выбор того или иного метода оценки?
50. Какое место в управлении персоналом организации занимает работа по оплате труда персонала?
51. Как конкретно характер и размеры вознаграждения сотрудников влияют на результаты работы организации? Приведите примеры из опыта российских и зарубежных компаний.
52. Каковы цели системы компенсации сотрудникам? Какие из них являются, по Вашему мнению, приоритетными для машиностроительного концерна, для государственной библиотеки, для семейной гостиницы?
53. В чем смысл создания системы предоставления сотрудникам организации дополнительных (по отношению к заработной плате) льгот? Какие факторы необходимо учитывать при определении набора льгот, предоставляемых персоналу?
54. Какие виды стимулирования труда персонала в организации Вам известны? Чем обуславливается выбор элементов стимулирования труда различных категорий работников?
55. Охарактеризуйте элементы корпоративной культуры.
56. Приведите пример артефактов. Насколько они важны в организации?
57. Каким образом корпоративная культура оказывает влияние на трудовую мотивацию персонала?
58. Что такое «культура, тормозящая развитие организации»?
59. Какие методы управления корпоративной культурой, на Ваш взгляд, наиболее эффективны?

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

7.1. Основная литература

1. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2018. 212 с. (Серия: Университеты России). Электронный ресурс: <https://biblio-online.ru/book/AB6DD9A6-B667-4865-A3E9-9B5B4D608682/upravlenie-chelovecheskimi-resursami>
2. Управление человеческими ресурсами: учебник для академического бакалавриата / И. А. Максимцев [и др.]; под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. 2-е изд., пер. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2018. 526 с. (Серия: Бакалавр. Академический курс). Электронный ресурс: <https://biblio-online.ru/book/79AFA1AC-9149-4896-A375-EA937F6F235B/upravlenie-chelovecheskimi-resursami>
3. Бирман Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.А. Бирман. М.: Дело, 2018. - 345 с.
4. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие / И.К. Макарова; РАНХиГС при Президенте РФ. М.: Дело, 2015. 422 с. Библиогр.: с. 409-413.
5. Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии: пер. с англ. / М. Армстронг, А. Бэрн. М.: Альпина Паблишер, 2016. - 250 с.
6. Bratton J. Human Resource Management: Theory and Practice. New York: Palgrave Macmillan, 2012. 672 с. Электронный ресурс: [https://books.google.ru/books?hl=ru&lr=&id=qNocBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Human+Resource+Management++2012&ots=0opWxxiDYm&sig=43Dnky1132OGqQFmbNp2pSAMC6M&redir_esc=y#v=onepage&q=Human%20Resource%20Management%](https://books.google.ru/books?hl=ru&lr=&id=qNocBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Human+Resource+Management++2012&ots=0opWxxiDYm&sig=43Dnky1132OGqQFmbNp2pSAMC6M&redir_esc=y#v=onepage&q=Human%20Resource%20Management%20)

7. Дэйв Ульрих, Уэйн Брокбэнк. HR в борьбе за конкурентное преимущество / пер. с англ. М.: Претекст, 2010. 368 с.

8. Десслер Гари Управление персоналом. М.: БИНОМ; Лаборатория знаний, 2013. Электронный ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/26137>

7.2. Дополнительная литература

1. Базаров Т. Эффективность как слагаемое результативности и вовлеченности // Управление персоналом. 2015. № 39.

2. Эфендиев А. Г. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблемы формирования и управления: монография / А.Г. Эфендиев, Е.С. Балабанова, А.В. Ребров. - М.: ИНФРА-М, 2017. 192 с. (Научная мысль). Библиогр.: с. 182-189.

7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // РГ. 25.12.1993. № 237.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // СЗ РФ. 07.01.2002. № 1 (ч. 1), ст. 3.

3. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ.

4. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ.

5. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы <http://www.rosmintrud.ru/labour/public-service/71>.

6. Методический инструментарий по организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы <http://www.rosmintrud.ru/labour/public-service/71>.

7. Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) <http://www.rosmintrud.ru/labour/public-service/71>.

8. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. <http://www.rosmintrud.ru/labour/public-service/71>.

7.4. Интернет ресурсы

1. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;

2. Научная библиотека Кировского филиала РАНХиГС. URL: <http://lfags48.ru/ellibrary>

3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;

4. Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru;

5. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;

6. Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru;

7. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;

8. Электронно-библиотечная система Znanium, URL: <http://znanium.com/>

9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;

10. Электронно-библиотечная система ЮПАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>;

11. Электронно-библиотечная система IPRBOOKS. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>.

7.5. Иные источники

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. 48 с.

2. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Федорова И.А. Управление персоналом: теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. 80 с.

3. Кибанов А.Я., Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. 56 с.

4. Кибанов А.Я., Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. 58 с.

5. Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. 72 с.

6. Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Белова О.Л. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. 68 с.

7. Митрофанова Е.А., Свистунов В.М., Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. 72 с.

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Реализация учебной дисциплины Б1.О.18 Управление человеческими ресурсами осуществляется в аудитории, оснащённой модульной мебелью, видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, компьютером(ами), имеющим(ими) выход в сеть Интернет.

Возможно проведение всех видов занятий с использованием ДОТ. Материалы для проведения учебных занятий с использованием ДОТ могут быть размещены в системе дистанционного обучения Академии (на портале: <https://lms.ranepa.ru>).

Доступ к системе ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в отделе ИКиДО.

Для организации и проведения контактной и самостоятельной работы обучающихся используется:

а) лицензионное программное обеспечение:

Наименование программного обеспечения	Назначение и тип лицензии программного обеспечения
Microsoft Windows	Операционная система. Лицензионная версия
Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)	Офисный пакет приложений. Лицензионная версия
Adobe Acrobat Reader	Программное обеспечение для чтения, печати и рецензирования файлов PDF. Свободная лицензия
7-Zip	Архиватор с высокой степенью сжатия. Свободная лицензия
Microsoft Edge Google Chrome Mozilla FireFox Opera Yandex	Браузеры. Свободная лицензия

Ramus Educational	Средство для создания диаграмм в формате IDEF0 и DFD. Свободная лицензия
AST	Программное обеспечение для тестирования. Лицензионная версия

б) информационные справочные системы:

Наименование информационной справочной системы	Ссылка на ресурс
Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (официальный сайт);	http://www.consultant.ru
Справочная правовая система «Гарант» (официальный сайт)»	http://www.garant.ru