

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.17 Управление человеческими ресурсами
(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление
(код, наименование направления подготовки)

Государственное регулирование экономики
(наименование образовательной программы)

Очная, очно-заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Киров, 2026

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Ермолин А.В., кандидат психологических наук, доцент кафедры «Правовых и общественных дисциплин»

Заведующий кафедрой:

И.О. заведующего кафедрой «Правовых и общественных дисциплин» к.э.н.,
Русакова Е.А.

Рабочая программа дисциплины Б1.О.17 «Управление человеческими ресурсами» одобрена на заседании кафедры «Правовых и общественных дисциплин» Кировского филиала РАНХиГС.

протокол № 7 от «18» декабря 2025

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.О.17 Управление человеческими ресурсами обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных и общепрофессиональных компетенций:

Очная, очно-заочная форма обучения

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компете нции	Наименов ание компетенц ии	Код индикатора достижения компетенци й	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
	УК ОС-5	Способен проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	УК ОС-5.1	Проявляет гибкость и корректность при взаимодействии с учетом этнических, религиозных, гендерных, возрастных отличий и психофизиологических особенностей. Демонстрирует знание психофизических особенностей развития лиц с психическими и (или) физическими недостатками для выстраивания своего поведения в социальной и профессиональной сфере	<p><i>УК ОС-5.1 3-1 Знает правила поведения и взаимодействия с людьми разных национальностей и вероисповедания с учетом их возрастных, гендерных и психофизиологических особенностей.</i></p> <p><i>УК ОС-5.1 3-2 Знает психофизические особенности развития лиц с психическими и (или) физическими недостатками для выстраивания своего поведения в социальной и профессиональной сфере</i></p> <p><i>УК ОС-5.1 У-1 Умеет проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах</i></p>

					<i>УК ОС-5.1 У-2 Умеет выстраивать свое поведение в социальной и профессиональной сфере при взаимодействии с лицами, имеющими психофизические особенности развития; лицами с психическими и (или) физическими недостатками</i>
	ОПК-6	Способен использовать в профессиональной деятельности технологии управления государственными и муниципальными финансами, государственным и муниципальным имуществом, закупками для государственных и муниципальных нужд;	ОПК-6.1	Демонстрирует способность участвовать в управлении государственными и муниципальными финансами, государственным (муниципальным) имуществом и в проведении закупок для государственных и муниципальных нужд на основе общих принципов и процедур, установленных в законодательстве Российской Федерации	<p><i>ОПК-6.1 У-1 Умеет применять в профессиональной деятельности технологии государственными и муниципальными финансами</i></p> <p><i>ОПК-6.1 У-2 Умеет применять в профессиональной деятельности технологии управления государственным и муниципальным имуществом</i></p> <p><i>ОПК-6.1 У-3 Умеет применять в профессиональной деятельности технологии проведения закупок для государственных и муниципальных нужд</i></p>

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

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

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 30 ч. (лекционных занятий 14 ч. , практических

занятий 14 ч.) на очной форме обучения,

34 ч. (лекционных занятий 16 ч., практических занятий 16 ч.) на очно-заочной форме обучения.

На самостоятельную работу обучающихся выделяется 78 ч. и 74 ч. на очной и очно-заочной форме соответственно.

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

Дисциплина Б1.О.17 «Управление человеческими ресурсами» изучается в 6 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.05 «Социология» (3 семестр);

На очной форме обучения дисциплина изучается параллельно с дисциплиной:

Б1.В.05 «Управление проектами» (6 семестр);

Освоение дисциплины Б1.О.17 «Управление человеческими ресурсами» является необходимой базой и рассматривается как предшествующее для изучения дисциплин:

Б1.В.15 «Региональная экономика» (7 семестр).

На очно-заочной форме обучения дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.05 «Социология» (2 курс).

Дисциплина реализуется параллельно с изучением дисциплины:

Б1.В.05 «Управление проектами» (3 курс).

Освоение дисциплины Б1.О.17 «Управление человеческими ресурсами» является необходимой базой и рассматривается как предшествующее для изучения дисциплин:

Б1.В.15 «Региональная экономика» (4 курс)

3.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации			
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа						
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР			КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь		СРкр	СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ											
Тема 1.	Предмет и задачи курса. Теоретические основы управления человеческими ресурсами	13	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	9	Опрос, эссе		
Тема 2.	Обеспечение организации	13	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	9	Опрос, дискуссия		

	человеческими ресурсами													
Тема 3.	Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала персонала организации	13	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	9	Кейс
Тема 4.	Мотивация как функция управления человеческими ресурсами	13	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	9	Опрос, ситуационные задачи
Тема 5.	Система оценки персонала организации	13	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	9	Опрос, кейс
Тема 6.	Управление профессиональным развитием персонала организации	11	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	9	Опрос, кейс, ситуационные задачи
Тема 7.	Управление деловой карьерой персонала	10	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, тестирование

Тема 8.	Технологии работы с кадровым резервом	10	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	8	Опрос
Тема 9.	Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческими ресурсами	10	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	8	Опрос
Консультация		2												
Промежуточная аттестация														Экзамен
Итого		108	14	0	0	14	0	0	0	0	0	0	78	

Используемые сокращения:

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1.	Предмет и задачи курса. Теоретические основы управления человеческими ресурсами	13	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	9	Опрос, эссе
Тема 2.	Обеспечение организации человеческими ресурсами	13	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	9	Опрос, дискуссия

Тема 3.	Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала персонала организации	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	8	Кейс
Тема 4.	Мотивация как функция управления человеческими ресурсами	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, ситуационные задачи
Тема 5.	Система оценки персонала организации	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, кейс
Тема 6.	Управление профессиональным развитием персонала организации	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, кейс, ситуационные задачи
Тема 7.	Управление деловой карьерой персонала	10	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, тестирование
Тема 8.	Технологии работы с кадровым	10	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	8	Опрос

	резервом													
Тема 9.	Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческим ресурсами	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	8	Опрос
Консультация		2												
Промежуточная аттестация														Экзамен
Итого		108	16	0	0	16	0	0	0	0	0	0	74	

Используемые сокращения:

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Предмет и задачи курса. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

Теоретические основы управления человеческими ресурсами. Виды ресурсов: человеческие; материальные; финансовые. Изменение их роли и места в менеджменте в процессе эволюции. Понятие «человеческие ресурсы». Место и роль человека в организации, его потенциал.

Соотношение понятий: управление людьми; управление персоналом; управление человеческими ресурсами. Характерные черты управления человеческими ресурсами. Основная цель и задачи управления человеческими ресурсами. Системный подход к управлению человеческими ресурсами. Стратегическое управление человеческими ресурсами.

Эволюция кадрового менеджмента. Проблемы управления человеческими ресурсами в современном обществе.

Тема 2. Обеспечение организации человеческими ресурсами. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

Политика найма персонала. Внутренние и внешние источники привлечения персонала. Их преимущества и недостатки. Выбор источников найма персонала.

Цели отбора персонала. Основные подходы зарубежных фирм к отбору внешних претендентов. Типовые этапы отбора, их содержание. Организация процедуры отбора.

Группировка и содержание критериев и показателей отбора. Методы оценивания претендентов на вакантную должность (рабочее место). Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме.

Тема 3. Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала организации. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

Понятие профессиональной ориентации. Цели и задачи профориентации. Основные формы профориентационной работы: просвещение, информация, консультация. Органы управления профориентацией. Направленность профориентационной работы.

Понятие социализации и трудовой адаптации. Понятие адаптации как социального явления. Сущность и содержание адаптации в социальной среде.

Виды и направления социализации и адаптации. Первичная и вторичная адаптация. Стороны адаптации: социальная, организационная, профессиональная, психофизиологическая. Условия успешной

социализации и адаптации.

Основные стадии адаптации работника в организации: ознакомление, приспособление, ассимиляция, идентификация. Типы идентифицированных в процессе адаптации работников: безразличные, частично и полностью идентифицированные. Типы поведения человека при включении его в организацию. Факторы, влияющие на адаптацию. Зависимость продолжительности периода адаптации от личностных особенностей работника. Адаптация и дезадаптация, адаптационный кризис.

Управление процессом трудовой адаптации. Основные адаптационные технологии. Роль наставничества в адаптации молодых специалистов. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией. Отечественный и зарубежный опыт адаптации персонала.

Тема 4. Мотивация как функция управления человеческими ресурсами. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

Концептуальные основы теории управления мотивацией. Сущность основных теорий содержания и процесса мотивации. Сравнительная характеристика теорий мотивации – общие и отличительные элементы. Классификация мотивов и стимулов, используемых на практике, их ранжирование по степени влияния на персонал. Практическое использование теорий мотивации. Принципы мотивирующей организации труда.

Формы оплаты труда персонала. Системы оплаты труда руководителей. Формы участия персонала в прибылях и капитале предприятия. Социальные выплаты и льготы персонала. Государственное регулирование оплаты труда. Производительность; прозрачность системы вознаграждения. Эффективная система нематериальной мотивации.

Разработка стратегии вознаграждения. Оценка работы: цели; подходы; типы оценки; ранжирование работ. Управление результативностью персонала. Оценка удовлетворенности трудом.

Тема 5. Система оценки персонала организации. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

Понятие деловой оценки. Периодичность проведения деловой оценки. Цели деловой оценки персонала. Организационная подготовка проведения Деловой оценки. Типичные ошибки, допускаемые при проведении оценки. Основные методы снижения субъективности и неполноты оценки. Объекты и субъекты деловой оценки. Документационное и информационное обеспечение процесса деловой оценки.

Роль линейного руководителя при проведении деловой оценки – аттестации. Назначение и содержание оценочной беседы руководителя с подчиненным. Формирование экспертного заключения по результатам деловой оценки.

Классификация показателей деловой оценки. Применимость показателей оценки для различных групп сотрудников. Требования к формированию состава показателей оценки.

Основные методы оценивания персонала. Преимущества и недостатки методов оценивания. Особенности применения различных методов оценивания. Документационное сопровождение различных методов оценивания.

Подведение итогов и использование результатов деловой оценки.

Требования к содержанию методики деловой оценки персонала. Основные варианты организации проведения процесса деловой оценки.

Тема 6. Управление профессиональным развитием персонала организации. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

Понятие и основное содержание развития персонала организации. Развитие персонала как стратегический фактор успеха организации. Цели развития персонала. Развитие персонала как инвестиционное решение. Факторы, определяющие необходимость развития персонала.

Основные составляющие технологии развития персонала: управление социальным развитием, обучение персонала, управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом, управление нововведениями в кадровой работе, организация аттестации персонала и др., их задачи и основное содержание.

Подразделения системы управления персоналом, реализующие технологии управления развитием персонала организации, их основные функции. Современные тенденции, формы и методы управления развитием персонала.

Структура системы обучения персонала, учебно-материальная база системы обучения. Учебно-методическое обеспечение обучения.

Цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала организации. Организационная структура и функции подразделений по обучению персонала. Принципы, методы, формы и виды обучения. Основные особенности функционирования учебных центров. Классификация форм повышения квалификации, их взаимосвязь. Содержание форм обучения: на рабочем месте, вне рабочего места, около рабочего места. Методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места,

их преимущества и недостатки.

Тема 7. Управление деловой карьерой персонала. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

Понятия карьеры, служебно-профессионального продвижения. Виды деловой карьеры. Принципы организации управления деловой карьерой. Инструментарий управления деловой карьерой. Этапы деловой карьеры, их содержание. Практические примеры управления карьерой в отечественных и зарубежных организациях. Взаимосвязь планирования и реализации деловой карьеры с мероприятиями по повышению квалификации персонала.

Сущность служебно-профессионального продвижения персонала. Понятие «ротация» кадров. Характеристика системы служебно-профессионального продвижения персонала, ее цели и задачи. Содержание этапов системы служебно-профессионального продвижения работников: работа с обучающимися старших курсов вузов; работа с молодыми специалистами; работа с руководителями нижнего звена управления; работа с руководителями среднего звена управления; работа с руководителями высшего звена управления.

Планирование служебно-профессионального продвижения персонала.

Проблемы резерва кадров. Сущность управления кадровым резервом.

Этапы процесса формирования резерва: составление прогноза изменений в составе руководящих кадров, получение информации о деловых и личностных качествах кандидатов, формирование состава резерва кадров.

Критерии, используемые при подборе кандидатов в резерв. Источники формирования резерва кадров. Порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров. Планирование работы с кадровым резервом.

Тема 8. Технологии работы с кадровым резервом. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

Понятия кадрового резерва. Цели, принципы и источники формирования кадрового резерва. Типы кадрового резерва.

Система работы с кадровым резервом в организации. Цели, принципы, источники формирования состава кадрового резерва. Этапы работы с резервом: анализ потребности; формирование списка кандидатов в резерв; оценка и отбор персонала в резерв; подготовка кандидатов; расстановка.

Технологии отбора, изучения, оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов в состав резерва. Технологии подготовки кадрового резерва и порядок востребования. Требования, предъявляемые

при выдвижении на должность. Роль и место руководителя в работе с резервом. Оценка результатов работы с резервом.

Тема 9. Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческими ресурсами. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом. Коммерческая (финансовая), бюджетная и народнохозяйственная экономическая эффективность, их содержание и порядок расчета. Классификация производственных и непроизводственных затрат. Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом. Расчет экономического результата за счет факторов производственной и непроизводственной сфер.

Методика оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом организации. Направления совершенствования методики. Чистый дисконтированный доход, индекс доходности, срок окупаемости.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.17 Управление человеческими ресурсами входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и

открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

правильных ответов из нескольких вариантов предложенных		<p>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	<p>Ответ считается верным:</p> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.17 Управление человеческими ресурсами используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, ситуационные задачи, кейс, тестирование.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Предмет и задачи курса. Теоретические основы управления человеческими ресурсами. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

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?

Примерная тема эссе

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

Тема 2. Обеспечение организации человеческими ресурсами. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

Вопросы для опроса:

1. Особенности реализации государственной кадровой политики на современном этапе развития?
2. В чём сущность стратегии кадрового обеспечения государственной и муниципальной службы?
3. Соотношение государственной кадровой политики и управления персоналом.
4. Укажите основные направления деятельности УП в системе государственной службы?
5. Перечислите требования к государственному служащему.
6. В чём проявляется специфика реализации технологий управления персоналом в системе государственной и муниципальной службы?

Примерные темы дискуссий:

1. Принципы государственной службы: от Петра I до нашего времени.
2. Особенности мотивации персонала в системе государственной службы.
3. рисков участия недобросовестных поставщиков.

Тема 3. Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала организации. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

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 продаж (Швеция)	Начальник отдела продаж; торговый представитель	Коммерческий директор, основатель и президент частной компании, научный 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?

Тема 4. Мотивация как функция управления человеческими ресурсами. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

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?

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?

Тема 5. Система оценки персонала организации. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

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 MBO 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 MBO, 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 MBO. 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?

Тема 6. Управление профессиональным развитием персонала организации. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

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?

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?

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!»

Тема 7. Управление деловой карьерой персонала. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

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?

Примерные 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 достояния 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.

Тема 8. Технологии работы с кадровым резервом. ОПК-6.1, УК ОС-5.1

Вопросы для опроса:

1. Охарактеризуйте цели, принципы и источники формирования кадрового резерва.
2. Назовите этапы работы с резервом.
3. Каковы роль и место руководителя в работе с резервом?

Тема 9. Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческим ресурсами. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

Вопросы для опроса:

1. Дайте характеристику экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.
2. Какова классификация производственных и непроизводственных затрат.
3. Назовите методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ

составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,2	20
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,2	20
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1 Тема 1-3

Тема 1. Предмет и задачи курса. Теоретические основы управления человеческими ресурсами. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

Вопросы для опроса:

8. Опишите, в чем различие понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»?
9. Каковы общие принципы разделения ответственности и полномочий по управлению человеческими ресурсами между линейными и кадровыми менеджерами?
10. Почему справедливо утверждение «Любая проблема предприятия – это проблема управления человеческими ресурсами»? Приведите аргументы из практики.
11. Как конкретно учет целей работника может помочь более эффективному достижению целей организации? Приведите примеры.
12. Каковы особенности управления персоналом на современных российских предприятиях?
13. 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?

14. 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?

Примерная тема эссе

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

Тема 2. Обеспечение организации человеческими ресурсами. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

Вопросы для опроса:

7. Особенности реализации государственной кадровой политики на современном этапе развития?
8. В чём сущность стратегии кадрового обеспечения государственной и муниципальной службы?
9. Соотношение государственной кадровой политики и управления персоналом.
10. Укажите основные направления деятельности УП в системе государственной службы?
11. Перечислите требования к государственному служащему.
12. В чём проявляется специфика реализации технологий управления персоналом в системе государственной и муниципальной службы?

Примерные темы дискуссий:

4. Принципы государственной службы: от Петра I до нашего времени.
5. Особенности мотивации персонала в системе государственной службы.
6. рисков участия недобросовестных поставщиков.

Тема 3. Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала организации. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

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 продаж (Швеция)	Начальник отдела продаж; торговый представитель	Коммерческий директор, основатель и президент частной компании, научный 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:

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

КТ-2 Тема 4-6

Тема 4. Мотивация как функция управления человеческими ресурсами. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

Вопросы для опроса:

8. Каково значение ориентации и адаптации персонала в управлении человеческими ресурсами организации?
9. От каких факторов зависит содержание программы адаптации сотрудника?
10. Чем определяются потребности организации в профессиональном развитии своих сотрудников? Как могут отличаться потребности профессионального развития персонала авиационного конструкторского бюро и международной сети туристических

отелей?

11. Как определить потребности профессионального развития отдельного сотрудника? Какова роль отдела человеческих ресурсов в этом процессе?
12. От чего зависит успех программы профессионального обучения? Какой может быть мотивация сотрудников для участия в программе профессионального обучения?
13. Какие методы обучения вы знаете? От чего зависит выбор метода обучения?
14. 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?

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 умолкают, 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?

Тема 5. Система оценки персонала организации. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

Вопросы для опроса:

4. Каково значение оценки персонала в управлении человеческими ресурсами организации?
5. Назовите преимущества, которые дает систематическая и регулярная оценка персонала? Какие сложности могут возникнуть как следствие использования формальной оценки персонала организации?
6. 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 сдержать 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 MBO 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:

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

Тема 6. Управление профессиональным развитием персонала организации. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

Вопросы для опроса:

6. Какое место в управлении персоналом организации занимает работа по оплате труда персонала?
7. Как конкретно характер и размеры вознаграждения сотрудников влияют на результаты работы организации? Приведите примеры из опыта российских и зарубежных компаний.
8. Каковы цели системы компенсации сотрудникам? Какие из них являются, по Вашему мнению, приоритетными для машиностроительного концерна, для государственной библиотеки, для семейной гостиницы?
9. 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?
10. Какие виды стимулирования труда персонала в организации Вам известны? Чем обуславливается выбор элементов стимулирования труда различных категорий работников?

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 выставял 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:

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

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!»

КТ-3 Тема 7-9

Тема 7. Управление деловой карьерой персонала. УК ОС-5.1; ОПК-

6.1

Вопросы для опроса:

6. Охарактеризуйте элементы корпоративной культуры.
7. Приведите пример артефактов. Насколько они важны в организации?
8. Каким образом корпоративная культура оказывает влияние на трудовую мотивацию персонала?
9. Что такое «культура, тормозящая развитие организации»?
10. Какие методы управления корпоративной культурой, на Ваш взгляд, наиболее эффективны?

Примерные тестовые задания:

16. Организационная культура – это:

4. совокупность объективных условий и субъективных факторов, определяющих поведение человека в процессе производственной деятельности.
5. 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.
6. методы управления, стиль руководства, гуманизм, индивидуальный подход, восприятие персонала как достояния фирмы, профессионализм управленцев, в том числе, коммуникативная компетентность, применяемые методы стимулирования, повышения уровня удовлетворенности трудом и т.п.

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

4. Рыночная культура.
5. Адхократическая культура.
6. Клановая культура.

18. Субкультура – это

4. локальная культура внутри оргкультуры, отражающая дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным группам, национальным группам и т.п.
5. совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, предопределяющих нормы их поведения.
6. 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.

19. Миссия - ...

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

20. Иерархическая культура предполагает:

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

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

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

22. Какой из перечисленных является уровнем изучения организационной культуры:

4. поверхностный.
5. бессознательный.
6. ценностный.

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

4. гибкость- стабильность, интеграция – дифференциация.
5. индивидуализм – коллективизм, дистанция власти.
6. взаимодействие с внешней средой, размер и структура организации, мотивация персонала.

24. Ядром организационной культуры является:

- 4. общение.
- 5. ценности.
- 6. логотип.

25. К уровням организационной культуры при вертикальном измерении относят:

- 4. глубинный уровень, подповерхностный уровень, поверхностный уровень.
- 5. экономический; социально-психологический; правовой; политический.
- 6. уровень производства; уровень распределения; уровень потребления; уровень обмена.

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

- 4. культуры: Аполлона; Афины; Зевса; Диониса.
- 5. культуры: «крутых парней»; «усердной работы»; «крупных ставок»; «процесса».
- 6. иерархическую, рыночную, клановую, адхократическую.

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

- 4. проблемы мотивации и интеграции.
- 5. проблема цели и контроля.
- 6. проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции.

28. Контркультура – это...

- 4. субкультура, которая находится в конфликте с господствующими ценностями.
- 5. тип организационной культуры.
- 6. субкультура, ценности которой доминируют в организации.

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

- 5. хорошие взаимоотношения.
- 6. качество жизни.
- 7. карьеру.
- 8. комфорт.

30. Основным теоретиком организационной культуры считается:

- 5. Ф. Тейлор.
- 6. Т. Ю. Базаров.
- 7. Э. Шейн.
- 8. Э. Мэйо.

Тема 8. Технологии работы с кадровым резервом. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

Вопросы для опроса:

4. Охарактеризуйте цели, принципы и источники формирования кадрового резерва.
5. Назовите этапы работы с резервом.
6. Каковы роль и место руководителя в работе с резервом?

Тема 9. Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческим ресурсами. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

Вопросы для опроса:

4. Дайте характеристику экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.
5. Какова классификация производственных и непроизводственных затрат.
6. Назовите методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий

	или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Критерии оценивания кейса, ситуационных задач

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Полнота решения	0-20	Учитываются, например, анализ всех аспектов проблемы (не менее 3–5), определение наиболее важных аспектов, подтверждение приоритетов анализом фактов и данных.
Глубина анализа	0-20	Оценивается, насколько решение проработанно, учтены нюансы и детали ситуации. Например, рассмотрена иерархия причин проблемы, обосновано предложенное решение финансово и экономически.
Структура и логика решения	0-20	Решение должно быть понятным и базироваться на конкретных аргументах.
Соответствие поставленной задаче	0-20	Насколько решение отвечает на вопрос, заданный в кейсе
Умение «продать» решение	0-20	Умение убедить интервьюера или жюри, что решение верное и выгодное. Если кейс решался в группе, оценивается также командная работа — на выступлении или непосредственно в процессе решения
Итого максимально:	100	

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.

65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для выполнения задания, затем приступает к выполнению.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Тема 1. Предмет и задачи курса. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
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.	Каковы особенности управления персоналом на современных российских предприятиях?
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.

Тема 2. Обеспечение организации человеческими ресурсами. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Какие задачи УП стоят сегодня перед организациями?
2.	Какие методы УП являются, на ваш взгляд, наиболее эффективными? Укажите преимущества и негативные стороны использования тех или иных методов.
3.	Объясните содержание модели-УП. Какое влияние оказывают внешние и внутренние факторы, как они взаимосвязаны? Приведите примеры.
4.	Каким образом менеджер по УП может использовать данную модель в своей деятельности?
5.	Какова роль отдела УП в управлении современной организацией? Какой может быть структура этого отдела? Какой может быть

	численность отдела человеческих ресурсов?
6.	Какие из функций управления персоналом уже хорошо освоены на современных российских предприятиях, а каким необходимо уделить более пристальное внимание?
7.	Какое, по вашему мнению, место в иерархии крупного предприятия должен занимать руководитель отдела по управлению персоналом?
8.	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?

Тема 3. Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала организации. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию?
2.	Как добиться сокращения численности персонала организации, не прибегая к увольнениям?
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?
4.	Каковы основные стадии адаптации работника в организации: ознакомление, приспособление, ассимиляция, идентификация?
5.	Каковы основные элементы организационного механизма управления процессом адаптации?
6.	Какие виды адаптации вы знаете?
7.	Каковы факторы, влияющие на адаптацию? Зависимость продолжительности периода адаптации от личностных особенностей работника.
8.	В чем проявляется специфика реализации технологий управления персоналом в системе государственной и муниципальной службы?
9.	Какова роль наставничества в адаптации молодых специалистов?

Тема 4. Мотивация как функция управления человеческими ресурсами. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Каковы основные цели и задачи планирования потребности в персонале?
2.	Какие основные факторы необходимо учитывать при планировании человеческих ресурсов организации?
3.	Как можно использовать модели мотивации в управлении персоналом?
4.	Почему организация заинтересована в развитии карьеры своих сотрудников? Как развитие карьеры сказывается на сотруднике, организации?

Тема 5. Система оценки персонала организации. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Какие виды оценки персонала вам известны?
2.	В чем сущность стратегии кадрового обеспечения государственной и муниципальной службы?
3.	Какие требования предъявляются к государственным служащим?
4.	Какие методы отбора персонала являются наиболее эффективными?
5.	Какова роль оценки персонала в управлении человеческими ресурсами организации?

Тема 6. Управление профессиональным развитием персонала организации. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Чем определяются потребности организации в профессиональном развитии своих сотрудников?
2.	Каковы цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала организации?
3.	Как выбрать методы обучения, которые будут наиболее эффективными для развития сотрудников?
4.	Как организация может развивать карьеру своих сотрудников, используя системы профессионального продвижения?

Тема 7. Управление деловой карьерой персонала. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Каковы методы развития карьеры в современной организации?
2.	Какова цель подготовки руководителей? Каковы основные этапы процесса подбора и подготовки руководителей? Какова роль линейных руководителей и сотрудников отдела человеческих ресурсов на каждом этапе?
3.	Почему организация заинтересована в развитии карьеры своих сотрудников?

Тема 8. Технологии работы с кадровым резервом. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Что представляет собой процесс подбора персонала? Какова роль отдела человеческих ресурсов в этом процессе?
2.	Как организация может сформировать и использовать кадровый резерв?

Тема 9. Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческими ресурсами. УК ОС-5.1; ОПК-6.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Каковы задачи и методы оценки социальной и экономической эффективности системы управления человеческими ресурсами?
2.	В чем заключается методика расчета экономического результата за счет факторов производственной и непроизводственной сфер?
3.	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?

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29

Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19
--	------

6. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана

лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов /

А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543416>

2. Москвин, С. Н. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации : учебное пособие для вузов / С. Н. Москвин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 114 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19402-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/556416>

3. Бирман Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.А. Бирман. М.: Дело, 2018. - 345 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Лань [сайт]. — URL: <https://e.lanbook.com/book/143398>

4. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 185 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17970-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545117>

5. Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии: пер. с англ. / М. Армстронг, А. Бэрн. М.: Альпина Паблишер, 2016. - 250 с. Электронный ресурс: <https://www.litres.ru/book/maykl-armstrong/upravlenie-rezultativnostu-sistema-ocenki-rezultatov-v-dey-6148029/>

6. Фомичев, В. И. Управление качеством и конкурентоспособностью : учебник для вузов / В. И. Фомичев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 229 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19217-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/556155>.

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

8.2. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации: принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Справочно-правовая система (СПС) «Консультант Плюс» URL: http://www.consultant.ru/popular/cons/1_1.html..

2. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001г. №197-ФЗ (в совр. ред) // Справочно-правовая система (СПС) «Консультант Плюс» URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/.

3. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ // Справочно-правовая система (СПС) «Консультант Плюс» URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/
4. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Справочно-правовая система (СПС) «Консультант Плюс» URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/
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>

8.3. Интернет-ресурсы

1. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;
2. Научная библиотека Липецкого 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: <https://znanium.com/>;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>;
11. Электронно-библиотечная система IPRBOOKS. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>.

8.4. 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 Текст : электронный // Образовательная платформа Лань [сайт]. — URL: <https://e.lanbook.com/book/54829>
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. Электронный ресурс: <https://gumanitar-intercollege.ru/upload/iblock/417/1295nco4r4re138ec1ovaz3vdkb5snce.pdf>
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 Текст : электронный // Образовательная платформа Лань [сайт]. — URL: <https://e.lanbook.com/book/54895>
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 Электронный ресурс: <https://gumanitar-intercollege.ru/upload/iblock/417/1295nco4r4re138ec1ovaz3vdkb5snce.pdf>
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 Электронный ресурс: <https://knigogid.ru/books/1484875-upravlenie-personalom-teoriya-i-praktika-ocenka-rezultatov-truda-personala-i-rezultatov-deyatelnosti-podrazdeleniy-sluzhby-upravleniya-personalom>
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 Электронный ресурс: <https://dracobook.xyz/books/upravlenie-personalom-teoriya>
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 Электронный ресурс: <https://knigogid.ru/books/48299-syurprizy-kareny/toread>

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

Реализация учебной дисциплины Б1.О.17 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