

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 19.05.2026 18:36:26
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.20 Управление человеческими ресурсами
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.01 Экономика
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Инвестиционный бизнес
(наименование образовательной программы)

Очная / очно-заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Соломонова Валентина Николаевна, к.э.н., доцент кафедры менеджмента СЗИУ РАНХиГС

Заведующий кафедрой:

Лабудин Александр Васильевич, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента СЗИУ РАНХиГС

Рабочая программа дисциплины Б1.В.20 Управление человеческими ресурсами одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС

Протокол № 8 от «02» апреля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
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.В.20 «Управление человеческими ресурсами» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)**</i>	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
	УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.1;	Составляет план работы, тезисы доклада (выступления), конспекты лекций, первоисточников, работает с источниками учебной информации, представляет результаты своего интеллектуального труда	УК ОС-3.1 3-1 Знает основные процессы (задачи) и основные классификации и ограничения интеллектуального труда, особенности подготовки публичных выступлений УК ОС-3.1 У-1 Умеет выделять проблему, систематизировать факты и явления, определять перечень необходимых ресурсов и существующих ограничений, описывать результат и формулировать выводы, осуществлять публичные выступления в процессе представления результатов интеллектуального труда
	УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.2	Действует в рамках своей роли в выполнении командной задачи	УК ОС-3.2 3-1 знает теорию и практику командообразования; процессы групповой динамики и принципы формирования команды, методы, модели и теории мотивации, лидерства и власти; основы деловых коммуникаций, структуру и особенности построения коммуникационного процесса УК ОС-3.2 У-1 умеет организовывать

					групповую работу, определять свою ролевую позицию в командообразовании; эффективно строить деловую коммуникацию, осуществлять деловое общение
--	--	--	--	--	---

* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Объем дисциплины и виды учебной работы.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы/108 академических/81 астрономических часов.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

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

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса для очной формы обучения составляет 16 академических часов, для очно-заочной - 8 академических часов.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий для очной формы обучения 24 академических часов, для очно-заочной - 12 академических часов.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов для очной формы обучения в объеме 59 академических часов, для очно-заочной - 86 академических часов.

В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к опросу и тестированию, готовятся к написанию реферата, выполнению упражнений, контрольной работы.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.20 «Управление человеческими ресурсами» входит в обязательную часть (Б1) дисциплин по направлению бакалавриата 38.03.01 Экономика, направленность (профиль) «Инвестиционный бизнес». Изучается в 6-ом семестре (второй семестр 3-го курса).

Курс опирается на знание общеобразовательных дисциплин, в первую очередь, Б1.В.09 «Командообразование», Б1.В.07 «Основы менеджмента», Б1.В.07 «Самоменеджмент».

Дисциплина Б1.В.20 «Управление человеческими ресурсами» предшествует таким дисциплинам, как: Б1.В.32 «Переговорный процесс»,

Б1.В.ДВ.08.02 «Деловая этика»; Б1.В.ДВ.11.02 «Психология управления»,
Б1.В.ДВ.09.01 «Корпоративная и социальная ответственность».

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО – 30 а.ч.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при подготовке и сдаче государственного экзамена.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет с оценкой.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная 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	Контроль	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Методология управления человеческими ресурсами организации	21	4		6								11	Тестирование, упражнения, контрольное задание	
Тема 2	Эффективность деятельности по управлению	24	4		4								12	Тестирование, упражнения, контрольное	

	человеческими ресурсами организации													задание
Тема 3	Планирование работы с персоналом	18	4			4							12	Тестирование, упражнения, контрольное задание
Тема 4	Технология управления персоналом	18	2			6							12	Тестирование, упражнения, контрольное задание
Тема 5	Управление развитием персонала	20	2			4							12	Тестирование, упражнения, контрольное задание
Промежуточная аттестация		9								9				Зачет с оценкой
Итого		108	16			24				9			59	

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час		Форма текущего контроля успеваемости,
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий	Самостоятельная работа	

			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)						промежуточной аттестации		
			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	Методология управления человеческими ресурсами организации	20	1		4								15	Тестирование, упражнения, контрольное задание	
Тема 2	Эффективность деятельности по управлению человеческими ресурсами организации	19	2		2								15	Тестирование, упражнения, контрольное задание	
Тема 3	Планирование работы с персоналом	19	2		2								15	Тестирование, упражнения, контрольное задание	

Тема 4	Технология управления персоналом	19	2			2							15	Тестирование, упражнения, контрольное задание
Тема 5	Управление развитием персонала	23	2			2							19	Тестирование, упражнения, контрольное задание
Промежуточная аттестация		9								9				Зачет с оценкой
Итого		108	8			12				9			79	

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

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

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

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: работа в малых группах. Темы 1-5 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Методология управления человеческими ресурсами организации. УК ОС-3.1

Общая характеристика деятельности по управлению персоналом. Специфика человеческих ресурсов. Сравнение основных терминов управления персоналом. Основные разделы наук о труде и персонале. Предпосылки и основные этапы формирования этих наук. Ролевые функции, выполняемые службами управления персоналом. Функции специалистов по проблемам труда на предприятиях. Состав функциональных блоков по управлению персоналом. Задачи кадровой службы. Современная концепция управления персоналом. Концепции «Использование трудовых ресурсов», «Управление персоналом», «Управление человеческими ресурсами», «Социальный командный менеджмент». Взаимосвязь основных функций управления персоналом. Философия управления персоналом. Закономерности и принципы управления персоналом. Методы управления персоналом и методы руководства. Группа административных методов управления персоналом. Экономические методы управления персоналом. Социально-психологические методы управления персоналом. Методы нормирования, планирования, организации, координации, стимулирования, контроля, анализа, учета персонала.

Тема 2. Эффективность деятельности по управлению человеческими ресурсами организации. УК ОС-3.1.

Компоненты деятельности человека. Зависимость результатов труда от компонент трудового потенциала. Производительность и рентабельность труда. Показатели соотношений между затратами и результатами деятельности по управлению персоналом. Схема управления эффективностью кадровой деятельности. Основные положения оценки эффективности управления персоналом. Экономическая, организационная и социальная эффективность системы управления персоналом. Анализ кадрового потенциала. Организационный потенциал. Эффективность инвестиций в человеческий капитал. Основные подходы и модели учета человеческих ресурсов. Затратные модели и модели полезности. Теория человеческого капитала Г.Беккера и Т.Шульца. Концепция «Анализ человеческих ресурсов» Э.Флэмхольца. Использование инструментов контроллинга в управлении персоналом

Тема 3. Планирование работы с персоналом. УК ОС-3.2

Планирование работы с персоналом предприятия. Конкурентоспособность персонала. Концепции поддержания конкурентоспособности персонала. Факторы, влияющие на конкурентоспособность персонала. Особенности разработки и реализации стратегии управления персоналом. Кадровая политика организации. Виды и этапы формирования кадровой политики. Кадровое планирование на

предприятии. План по труду и персоналу. Управление численностью и структурой персонала. Планирование численности. Методы определения численности персонала. Оптимизация численности персонала; перемещения, работа с кадровым резервом. Управление текучестью кадров.

Тема 4. Технология управления персоналом. УК ОС-3.2

Набор и отбор персонала. Виды и этапы. Подбор персонала и профориентация. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. Профессиограмма. Расширенная модель рабочего места. Деловая оценка персонала. Основные показатели оценки персонала. Методы деловой оценки персонала (собеседование, анкетирование, тестирование). Аттестация персонала. Основы организации труда персонала.

Тема 5. Управление развитием персонала. УК ОС-3.2

Управление адаптацией работника. Виды адаптации. Профессиональная и организационная адаптация персонала. Факторы, влияющие на процесс адаптации. Профессиональное обучение работника (подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала). Формы и методы обучения. Оценка эффективности обучения. Планирование деловой карьеры. Виды карьеры, этапы карьеры. Служебно-профессиональное продвижение. Типы социальных отношений на предприятии. Социальное развитие персонала.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

1.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.20 «Управление человеческими ресурсами» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет 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 варианты 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 правильных ответов из нескольких вариантов	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. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант- 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с

предложенных		ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	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	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

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

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			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 используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

тестирование, упражнения, контрольные задания

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

Тема 1. Методология управления человеческими ресурсами организации.

Тестовые задания:

1. Специфика человеческих ресурсов состоит в:

- В механической реакции людей на внешнее воздействие (управление);
- Постоянном совершенствовании и развитии человека;
- Стабильности человеческих ресурсов;
- Однородности человеческих ресурсов;

2. Принципы управления персоналом – это

- a) Объективная основа предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации;
- b) Положения, определяющие взаимосвязь внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организации в целом, а также производственной системой и внешней средой;
- c) Правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом;
- d) Способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

3. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

- a) Административный;
- b) Экономический;
- c) Социально-психологический.

Упражнения

Разработка оперограммы процедур по управлению персоналом.

Студенту необходимо составить на выбор оперограммы следующих управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом: прием на работу; увольнение; планирование фонда оплаты труда; составление плана социального развития предприятия; планирование потребности в персонале; разработка плана по охране труда и технике безопасности; анализ производственного травматизма; заключение трудового договора; разработка плана повышения квалификации специалистов; планирование пересмотра норм времени (выработки); анализ текучести кадров; проведение аттестации специалистов; заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала; заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов; формирование резерва кадров на выдвижение.

Тема 2. Эффективность деятельности по управлению человеческими ресурсами организации.

Тестовые задания:

- 1. Трудовой процесс – это
 - a) деятельность человека по производству благ и ресурсов
 - b) умственное и физическое усилие с целью достижения результата
 - c) создание новых идей, образов, методов, представлений.
 - d) деятельность, направленная на духовное совершенствование человека

2. Установите соответствие между компонентами деятельности человека и параметрами трудового потенциала.

Регламентированный α -труд - труд,	- направлен на создание новых материальных, интеллектуальных и духовных благ, а также новых методов производства; - реализуется в производственном процессе благодаря творческим способностям, активности
Творческий β -труд – труд	- отражает такие категории, как честь, совесть, нравственность и т.п - реализуется в производственном процессе благодаря предпринимательским способностям
Координационно-мотивационный γ - труд	- выполняется по заданной технологии, инструкции, схеме, когда исполнитель работы не вносит в нее никаких элементов новизны, собственного творчества; - реализуется в производственном процессе благодаря рациональному использованию затрат рабочего времени, знаний, умений

3. Рост объема продукции за счет β -труда

- a) возможен только при увеличении численности работников, продолжительности времени труда и его интенсивности;
- b) возможен при неизменных и уменьшающихся затратах рабочего времени и интенсивности труда
- c) не возможен

Упражнения

Оценка социальной эффективности системы управления персоналом.

Студент на основании данных выбранного условного предприятия самостоятельно определяет социальные показатели, делает обоснованный вывод об уровне социальной эффективности системы управления персоналом на выбранном для исследования предприятии.

Тема 3. Планирование работы с персоналом.

Тестовые задания

1. Объектом стратегического управления персоналом является;
 - a) совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития

- b) служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители
- c) направления кадровой работы

2. Целью кадровой политики организации является

- a) обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда
- b) совершенствование всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т.д.)
- c) создание условий и стимулирование воспроизводства и реализацию трудового потенциала

3. Перспективная потребность предприятия в работниках различных профессий и разным уровнем квалификации определяется:

- a) прогнозированием численности персонала, необходимого для реализации будущих целей предприятия
- b) проектом трудового процесса, соответствующего технологии производства
- c) в соответствии с соотношением спроса и предложения по различным группам персонала.

Упражнения

Планирование потребности в персонале.

Студенту необходимо определить перспективную потребность персонала методом линейной экстраполяции и интерполяции.

Тема 4. Технология управления персоналом.

Тестовые задания

1. Основная цель антропоцентристской модели мотивации состоит:

- a) В развитии всех способностей человека как социального субъекта, т. е. тех способностей, которые необходимы для высокой активности и соответственно продуктивности человека в различных социально-экономических и производственных условиях;
- b) В привлечении, удержании и эффективном использовании персонала для крупных общесоюзных научно-производственных или оборонных капиталоемких и многоотраслевых программ;
- c) В ориентации на привлечение группового мнения к оценке результатов труда, подчинении групповому мнению;
- d) В самоорганизации и наращивания профессиональных умений персонала за счет включения морально-психологических стимулов

непосредственно в процесс профессионального и делового общения руководителя и его персонала.

2. Патриархально-покровительственный подход к построению систем мотивации наиболее эффективно используется на:

- a) Предприятиях малого бизнеса;
- b) Средних предприятиях;
- c) Крупных предприятиях;
- d) Не зависит от масштабов предприятия.

3. Профессиональный отбор –

a) процедура вероятностной оценки профессиональной пригодности человека, изучение возможности овладения им определенной специальностью, достижения требуемого уровня мастерства и эффективного выполнения профессиональных обязанностей.

b) привлечение работников с нужной квалификацией и необходимыми личностными качествами, способных решать поставленные перед ними задачи максимально эффективно.

c) распределение работников по рабочим местам в организации в соответствии с их индивидуально-психологическими особенностями, профессиональной подготовленностью и требованиями деятельности на конкретном рабочем месте

Упражнения

Определение мотивов деятельности менеджера.

Студенту необходимо выбрать 10 мотивов, которые являются наиболее важными для менеджера; используя метод парных сравнений определить суммарное значение в баллах по каждому из мотивов; используя данные других членов экспертной команды (6-10 студентов), рассчитать среднеарифметическое значение мотивов, проранжировать выбранные 10 мотивов и определить их приоритетность; по результатам работы необходимо сделать выводы.

Тема 5. Управление развитием персонала.

Тестовые задания

1. Развитие персонала - это:

- a) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- b) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
- c) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

2. Поведенческие факторы адаптации персонала – условия, влияющие на:

- a) уровень активности, направленной на преодоление возникающих трудностей и поиск эффективной модели поведения в трудовой среде
- b) уровень выраженности личностных особенностей, которые оказывают влияние на ход процесса адаптации и в целом на его результат.
- c) социально-психологический климат в организации.
- d) проведение результативной кадровой политики предприятия.

3. Программа адаптации – комплекс мероприятий,

- a) регламентирующих сроки обучения сотрудника, способствующих быстрому и эффективному приспособлению новых сотрудников к условиям работы в организации
- b) обеспечивающих первоначальное ознакомление сотрудника с общими сведениями о компании, с ее историей, продуктами, услугами, структурой и культурой
- c) по привлечению опытного работника в помощь новому сотруднику;
- d) определяющих процесс приспособления трудовой среды к работнику

Упражнения

В связи с расширением дилерской сети фирма провела обучение персонала в количестве 10 чел. Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга – 2 тыс. ден. ед. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 3 тыс. ден. ед. Определить, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников.

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	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании
--------------------------------	---	------------------------------------	---

	набрать студент		итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,12	12
КТ - 2	100	0,12	12
КТ- 3	100	0,12	12
КТ - 4	100	0,12	12
КТ- 5	100	0,12	12
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.

Контрольное задание

Составить портрет идеального специалиста по управлению персоналом, соответствующего вызовам современности с ориентировкой на будущее

КТ-2

Тема 2.

Контрольное задание

Оценка экономической эффективности системы управления персоналом включает в себя расчет обобщающих показателей экономической эффективности управления персоналом и определение частных аналитических показателей экономической эффективности управления персоналом.

Студенту необходимо определить обобщающие и частные аналитические показатели экономической эффективности управления персоналом. По результатам расчетов студент формулирует вывод об эффективности управления персоналом на условном предприятии. Для этого студенту необходимо произвести ранжирование причин, которые могут привести к ухудшению рассмотренных показателей по степени важности. В предлагаемый перечень причин в соответствии с исходными данными и полученными результатами расчетов входят: выпуск неконкурентной продукции; выпуск некачественной и бракованной продукции (будут рекламации); опережающий рост заработной платы по сравнению с ростом продуктивности труда (обязательно приведет к резкому увеличению себестоимости); содержание излишнего «балластного»

персонала (не оправдывает даже затрат на свою зарплату); увеличение нереализованных запасов готовой продукции (возрастают затраты на ее хранение, снижается качество); увеличение затрат на персонал управления без последующей отдачи в виде экономии времени и эффективных инноваций в производстве и реализации продукции (к сожалению, часто относится к приобретению и использованию персональных компьютеров); высокая текучесть кадров (простой оборудования, снижение производительности, затраты на новый набор, подготовку и обучение персонала).

КТ-3

Тема 3.

Контрольное задание

Проанализировать кадровую политику предприятия по основным блокам кадровой работы

КТ-4

Тема 4.

Контрольное задание

Разработка аттестационной таблицы.

Студенту необходимо разработать аттестационную таблицу для любой категории персонала (экономист, менеджер, инженер, секретарь и т.д.). Количество критериев должно быть не менее шести, количество признаков по одному критерию – не менее пяти. Студентам предлагается представить себя в роли специалиста выбранной категории. Оценку себя как специалиста необходимо проводить в разработанной таблице, уровень оценки по каждому признаку обвести кружком. Определить свой должностной оклад исходя из цены балла равной 10 руб. Сформулировать выводы и рекомендации по оценке себя как специалиста.

Тема 5.

Контрольное задание

Экспертная оценка влияния факторов, используемых для определения уровня удовлетворения социальных потребностей работников, на эффективность труда персонала.

С целью обоснования программы социального развития предприятия проводится экспертная оценка влияния факторов, используемых для определения уровня удовлетворения социальных потребностей работников, на эффективность труда персонала. Студенты формируют группу экспертов в количестве 10-12 человек. Объектом экспертной оценки уровня удовлетворения социальных потребностей работников являются 6-8 факторов, влияющих на эффективность труда. Оценка производится по 100-балльной шкале. Каждый студент в экспертной группе оценивает значимость выбранных факторов. Факторы должны быть одинаковыми в экспертной группе. В практической работе рекомендуется ограничиться

расчетом коэффициента вариации, служащим для оценки согласованности мнений экспертов. По результатам работы студент делает выводы в отношении влияния факторов, используемых для оценки уровня удовлетворения социальных потребностей работников, на эффективность труда персонала.

Для текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

Критерии оценивания контрольного задания

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Грамотность изложения	0-10	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-10	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Правильность расчетов	0-60	Точное соответствие результата вычисления его условиям и математическим правилам
Итого максимально:	100	

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

Для решения задач открытого типа, тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме **зачета с оценкой**. Зачет с оценкой проводится в устной форме.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использовано тестирование в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Вопросы для подготовки к зачету с оценкой.

1. Общая характеристика деятельности по управлению человеческими ресурсами.
2. Функции специалистов по проблемам труда на предприятиях.
3. Система наук о труде и персонале
4. Взаимосвязь основных видов деятельности по управлению человеческими ресурсами на предприятии.
5. Цели и задачи управления персоналом
6. Философия управления персоналом
7. Важнейшие концепции управления персоналом.
8. Принципы и методы управления персоналом.
9. Особенности формирования системы управления персоналом на предприятии.
10. Принципы и методы анализа и построения системы управления персоналом
11. Документационное и информационное обеспечение системы управления персоналом.
12. Основные компоненты деятельности и трудового потенциала человека
13. Теория человеческого капитала Г.Беккера и Т.Шульца
14. Основные положения оценки эффективности управления персоналом
15. Основные подходы и модели учета человеческих ресурсов
16. Использование инструментов контроллинга в управлении персоналом
17. Оценка экономической эффективности управления персоналом
18. Концепция «Анализ человеческих ресурсов» Э. Флэмхольца
19. Понятие организационного потенциала в системе управления персоналом
20. Оценка кадрового потенциала предприятия
21. Конкурентоспособность персонала организации
22. Стратегическое управление персоналом
23. Современные аспекты формирования и реализации стратегии управления персоналом организации.
24. Формирование кадровой политики организации
25. Кадровое планирование на предприятии
26. Планирование численности персонала предприятия
27. Сущность, цели и основные задачи набора и отбора персонала.
28. Деловая оценка персонала.
29. Методы деловой оценки персонала
30. Аттестация персонала.
31. Управление движением персонала

32. Адаптация сотрудника на предприятии
33. Развитие и профессиональное обучение работников
34. Управление карьерой в организации.
35. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала в организации
36. Система управления социальными процессами в организации
37. Социальные стратегии организации

6.2. Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ				
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	<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 варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	<p>К науке об управлении персоналом принято относить:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. проблемы планирования численности, отбора, обучения и аттестации персонала, вопросы мотивации труда, стилей управления, взаимоотношений в трудовых коллективах, процедур управления; 2. проблемы производительности и эффективности труда, человеческого капитала, трудовых ресурсов, рынка труда и занятости; 3. проектирование трудовых процессов и рабочих мест, оптимизацию взаимодействия работников, т.е. разделение и кооперацию труда, проблемы условий, нормирования и оплаты труда; 4. психологические характеристики человека в процессе трудовой деятельности. 				
		<p>Отдел кадров</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. является методическим, информационным, координирующим центром кадровой работы; 2. обеспечивает функции по приему и увольнению кадров, 3. занимается организацией обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров; 4. занимается документационным обеспечением системы управления персоналом 				
Задание закрытого типа на установление соответствия	<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 	<p>1. Установите соответствие между подсистемами и их функциями .</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Подсистема УП</th> <th>Основные функции</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Подсистема планирования и маркетинга персонала</td> <td>организация найма персонала, организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональная ориентация и организация рационального</td> </tr> </tbody> </table>	Подсистема УП	Основные функции	Подсистема планирования и маркетинга персонала	организация найма персонала, организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональная ориентация и организация рационального
Подсистема УП	Основные функции					
Подсистема планирования и маркетинга персонала	организация найма персонала, организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональная ориентация и организация рационального					

<p>1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p>		использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.
	Подсистема управления наймом и учетом персонала	разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.
	Подсистема управления трудовыми отношениями	соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных
	Подсистема обеспечения нормальных условий труда	анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами. должностных лиц.
	2. Установите соответствие между основными принципами, определяющими направления развития системы управления и их описанием.	
	Принципы	Описание
	Адаптивности (гибкости)	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
	Преимственности	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям

			объекта управления и условиям его работы
		Ритмичности	Предполагает общую методическую основу проведения работы по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление
		Параллельности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты 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>	<p>Основными функциями подсистемы управления развитием персонала являются (при необходимости указать несколько):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. разработка стратегии управления персоналом; 2. профессиональная ориентация и организация рационального использования персонала; 3. управление производственными конфликтами и стрессами; 4. обучение, переподготовку и повышение квалификации, 5. введение в должность и адаптацию новых работников, <p>Основными функциями подсистемы управления мотивацией и стимулированием труда развитием персонала являются (при необходимости указать несколько):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. оценка персонала; 2. нормирование и тарификация трудового процесса; 3. разработка систем оплаты труда; 4. управление производственными конфликтами и стрессами; 5. анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления 	
Задание закрытого типа на установление последовательности	<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, БАА или 135).</p>	<p>1. Расставьте в правильном порядке этапы аттестации персонала.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. утверждение положение об аттестации; 2. издание приказа о проведении аттестации; 3. утверждение состава аттестационной комиссии; 4. извещение сотрудников о проведении аттестации; 5. проведение аттестации с использованием оценочных технологий и ведения протокола заседания аттестационной комиссии; 6. подведение итогов аттестации о соответствии или несоответствии работника занимаемой должности; 7. оформление решения, принятого на основании ее результатов <p>2. Расставьте в правильной последовательности основные этапы формирования кадровой политики.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. формирование целей и задач кадровой 	

		<p>политики организации;</p> <p>2. определение качественных требований к персоналу исходя из описания рабочего места и требований к претенденту на должность;</p> <p>3. разработка количественных требований, которые связаны с определением потребности в персонале по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.;</p> <p>4. разработка основных принципов кадровой политики по наиболее важным направлениям;</p> <p>5. выбор основных форм и методов управления персоналом;</p> <p>6. разработка научно-методического инструментария кадрового планирования, а также процедуры диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.;</p> <p>7. разработка программы, средства достижения целей кадровой работы, плана кадровых мероприятий, определение сроков и ответственных исполнителей этих мероприятий.</p>
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	<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> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Какой подход к определению численности персонала является основным. Опишите его</p> <p>1 Экспертно-статистический подход</p> <p>2 Маржиналистский подход</p> <p>3 Аналитически-нормативный подход</p>
		<p>Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала. Опишите его</p> <p>1 анализ исполнения работы;</p> <p>2 анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;</p> <p>3 балансовый метод.</p>
Задание открытого типа с развернутым ответом	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>1. Укажите различия в группах факторов, влияющих на процесс адаптации.</p> <p>2. Объясните концепцию «Управление человеческими ресурсами».</p>

Тема 1. Методология управления человеческими ресурсами организации. УК ОС-3.1

Вопросы открытого типа:

Вопрос 1. Определите взаимосвязь основных функций управления персоналом

Вопрос 2. Раскройте основные закономерности и принципы управления персоналом.

Вопрос 3. Назовите основные задачи службы управления персоналом

Вопрос 4. Что понимается под кадровым, информационным, техническим и правовым обеспечением системы управления персоналом

Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

Задание 1. Можно ли проводить сокращение штата работников и исключать из штатного расписания должности, на которых работают работники, в то время как по другим должностям есть вакансии и они не сокращаются?

Ответ: можно, это не нарушает закон. Трудовое законодательство не содержит норм, запрещающих производить сокращение штата при наличии вакансий.

Задание 2. Кто из работников будет иметь преимущественное право на оставление на работе в первую очередь?

Ответ: работник, у которого больше производительность труда и квалификация. Согласно ст. 179 Трудового кодекса РФ, при сокращении численности или штата работников преимущественное право на оставление на работе предоставляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией.

Задания закрытого типа:

Задание 1.

Повышение роли персонала связано:

- a) с преобладанием подетальной специализации
- b) с появлением гибких производственных комплексов
- c) с жестким пооперационным контролем
- d) со стабилизацией производственных процессов
- e) с развитием наукоемкого производства.

Задание 2.

С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

- a) ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
- b) распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
- c) ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным

регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

Задание 3.

Основной задачей управления человеческими ресурсами является:

- a) наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества.
- b) конструктивное сотрудничество между членами коллектива и различными социальными группами.
- c) сохранение здоровья каждого человека
- d) разработка и осуществление социальной политики предприятия.
- e) профилактика и ликвидация конфликтов

Задание 4.

Управление персоналом организации — целенаправленная деятельность:

- a) руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений организации
- b) руководящего состава организации
- c) отдела кадров

Тема 2. Эффективность деятельности по управлению человеческими ресурсами организации. УК ОС-3.1.

Вопросы открытого типа:

Вопрос 1. Что представляет собой оценка организационной эффективности управления персоналом

Вопрос 2. Какие социальные результаты учитываются при оценке социальной эффективности на уровне организации

Вопрос 3. Чем отличаются результаты труда рабочих и руководителей (специалистов)

Вопрос 4. Что понимается под эффективностью инвестиций в человеческий капитал

Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

Задание 1. Что относится к затратам на персонал?

Ответ: Затраты на персонал – совокупность затрат, возникающих в процессе использования работников, и связанных с привлечением, оплатой труда, стимулированием, социальным обеспечением, развитием, организацией работы и улучшением условий труда персонала. Наряду с заработной платой сюда относятся расходы, установленные в

законодательном порядке, в результате тарифных соглашений, а также добровольные, расходы организации на социальные услуги (или "дополнительные затраты на персонал"), причем размер и структура последних могут существенно меняться в зависимости от финансовых возможностей организаций.

Задание 2. Какие группы расходов включаются в структуру затрат на персонал ?

Ответ: Структура затрат на персонал включает три группы расходов: затраты на оплату труда; отчисления на социальные нужды; прочие затраты. К группе «Затраты на оплату труда» относятся затраты на оплату труда основного персонала организации, включая премии работникам за производственные результаты, стимулирующие и компенсирующие выплаты, в том числе компенсации по оплате труда в связи с повышением цен и индексацией доходов, компенсации, выплачиваемые женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком до достижения им определенного законодательством возраста, а также затраты на оплату труда не состоящих в штате организации работников, занятых в основной деятельности.

Задания закрытого типа:

Задание 1.

К основным подходам по оценке эффективности управления персоналом относятся:

- a) Окупаемость затрат на рабочую силу.
- b) Достижение целей управления персоналом при минимуме затрат.
- c) Достижение конечного результата деятельности предприятия с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива.
- d) Все ответы верны

Задание 2.

Проблема окупаемости затрат на рабочую силу рассматривается с позиций:

- a) Государства.
- b) Предприятия.
- c) Рабочего.
- d) Верными являются ответы «а» и «б».

Задание 3.

В качестве критериев эффективности могут выступать:

- a) Срок окупаемости затрат.

- b) Максимизация прибыли и минимизация текущих расходов.
- c) Минимизация затрат на выпуск продукции за счет затрат на рабочую силу.
- d) Все ответы верны

Задание 4.

Оценка результативности работы кадровой службы предприятия учитывается при использовании подхода, относительно:

- a) Достижение конечного результата деятельности предприятия.
- b) Достижение целей управления персоналом при минимуме затрат.
- c) Эффективности процесса управления.
- d) Окупаемости затрат на рабочую силу

Тема 3. Планирование работы с персоналом. УК ОС-3.2

Вопросы открытого типа:

Вопрос 1. В чем состоит сущность кадрового планирования

Вопрос 2. Перечислите цели и задачи кадрового планирования

Вопрос 3. Какую структуру имеет план работы с персоналом

Вопрос 4. В чем заключается оптимизация численности персонала

Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

Задание 1. Чем определяется конкурентоспособность персонала?

Ответ: Конкурентоспособность персонала определяется конкурентоспособностью отдельных работников и их групп и в значительной мере зависит от механизма функционирования человеческого ресурса в производственно-коммерческом процессе. Конкурентоспособность персонала характеризует взаимосвязь трех групп переменных рынка труда: переменные, связанные со средой существования внутреннего рынка предприятия и восприятием персоналом стабильности своего существования, т.е. переменные, характеризующие особенности и структуру предприятия, виды деятельности, особенности выпускаемой продукции, а также нестабильность, давление и враждебность коммерческого и технологического окружения предприятия; переменные, связанные с человеческими ресурсами, которые делают внутренний рынок труда более или менее уязвимым по отношению к внешним непредвиденным изменениям (сокращение или увеличение потребности в рабочей силе, изменение структуры работающих, гибкость компетенции персонала, гибкость в структуре должностей и рабочих мест, степень

быстроты реакции персонала на внешние возмущения, мотивация и открытость персонала внешней среде, падение/возрастание эффективности труда, необходимость значительных вложений в персонал и в другие ресурсы, т.д.), а также определяют конкурентные преимущества персонала на рынке; переменные, связанные с трудовой деятельностью, которые характеризуются факторами, не зависящими от персонала, но влияющими на стратегию и тактику его деятельности. Эти переменные меняются эволюционно под воздействием целого ряда причин, складывающихся постепенно, а могут изменяться резко во время кризисов и под целенаправленным регулирующим воздействием. Они могут быть благоприятны для всех видов трудовой деятельности, могут быть выборочно или частично благоприятны.

Задание 2. Назовите основные критерии формирования кадровой политики?

Ответ: Можно выделить два критерия для формирования кадровой политики. Первый – связан с уровнем осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий в организации и непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию. Вторым критерием для формирования кадровой политики является принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, то есть степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава.

Задания закрытого типа:

Задание 1.

Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направлено:

- a) на разработку новых видов продукции;
- b) на определение стратегического курса развития предприятия;
- c) на создание дополнительных рабочих мест;
- d) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- e) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

Задание 2.

Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:

- a) функциональная;
- b) тактическая;
- c) управляющая;
- d) обеспечивающая;
- e) стратегическая.

Задание 3.

Принцип законности государственной кадровой политики

предполагает:

- a) знание управленческими кадрами норм административного, трудового, гражданского, уголовного и других отраслей права и их правильное применение
- b) рациональное соотношение выборности и назначения лиц на государственные и другие должности
- c) уважение к личности человека

Задание 4.

Законодательной основой в области кадровой политики и кадровой работы в РФ является:

- a) региональные нормативные акты;
- b) Трудовой Кодекс РФ;
- c) внутриорганизационные нормативные документы.

Тема 4. Технология управления персоналом. УК ОС-3.2

Вопросы открытого типа:

Вопрос 1. Дайте характеристику эффективности различных источников набора персонала

Вопрос 2. Охарактеризуйте типы поведения человека в организации

Вопрос 3. Охарактеризуйте особенности организации управленческого труда

Вопрос 4. Каковы цели деловой оценки персонала

Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

Задание 1. В чем отличия оценки труда от оценки персонала?

Ответ: В процессе текущей периодической оценки сотрудников предприятия следует различать: оценку труда и оценку персонала. Оценка труда имеет своей целью сопоставить реальное содержание, количество, качество и интенсивность труда персонала с планируемыми. Планируемые характеристики труда персонала, как правило, представлены в планах и программах, технологических картах, работы предприятия. Оценка персонала имеет своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста, а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой политики. К основным показателям оценки сотрудников относят: показатели результативности труда (критерии оценки в основном количественные, например производительность труда работника, соответствие нормам и нормативам и т.д.); показатели

профессионального уровня работника (критерии оценки: квалификация, владение профессиональными знаниями, умениями и навыками; показатели модели компетенций соответствующей должности); показатели профессионального поведения можно подразделить на условия достижения результатов труда (мотивация к профессиональному развитию, непрерывное обучение) и показатели непосредственного профессионального поведения (способность работать в команде и самостоятельно, способность принимать решения, готовность к принятию дополнительно нагрузки и ответственности, инициативность); показатели личностных качеств. В этом случае свойства личности рассматриваются как потенциал достижения цели конкретным работником.

Задание 2. Что относится к методам оценки деловых качеств работников?

Ответ: Методы оценки деловых качеств работников можно разделить на две группы: методы, в основе которых лежит формализованный подход (анкетирование, тестирование и прочие); методы, основанные на неформализованном подходе (собеседование, групповая дискуссия и прочие). Основными методами оценки деловых качеств работников являются анкетирование, интервью, тестирование, аттестация, игротехнический способ, способ ситуационного моделирования, метод ассессмент-центра, нетрадиционные методы.

Задания закрытого типа:

Задание 1.

Начальным этапом процесса найма персонала является:

- a) определение источников и путей покрытия потребности в персонале;
- b) проведение собеседования с кандидатом;
- c) анализ содержания и требования работы;
- d) установление требований к кандидату на должность

Задание 2.

К субъектам оценки рядового персонала относятся:

- a) консультанты;
- b) руководители;
- c) подчиненные;
- d) внешние клиенты;
- e) все вышеперечисленные.

Задание 3.

Профессиограмма –

- a) описание производственно-технических, социально-экономических условий трудовой деятельности, а также психофизиологических требований, предъявляемых профессией к человеку.
- b) совокупность количественных и качественных характеристик рабочего места, работника, должности
- c) описание психологических характеристик конкретной профессиональной деятельности, совокупности психофизиологических и личностных качеств работника, важных для ее успешного осуществления

Задание 4.

К средствам внешнего набора персонала относятся:

- a) рекламные объявления,
- b) сотрудничества со службами трудоустройства,
- c) заключение договоров с учебными заведениями.
- d) внутренний конкурс.
- e) совмещение профессий.
- f) ротация кадров

Тема 5. Управление развитием персонала. УК ОС-3.2

Вопросы открытого типа:

Вопрос 1. Приведите основные понятия и концепции обучения персонала

Вопрос 2. В чем особенности основных видов адаптации персонала

Вопрос 3. Охарактеризуйте этапы деловой карьеры менеджера

Вопрос 4. Каковы основные цели социального развития организации

Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

Задание 1. Что является результатом успешной адаптации?

Ответ: Результатом успешного процесса адаптации является: снижение издержек по поиску нового персонала; сокращение риска увольнений сотрудников, находящихся на испытательном сроке, как по инициативе компании, так и по собственному желанию; экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников по включению в работу нового сотрудника; развитие управленческих навыков, для кураторов, наставников; снижение у нового сотрудника чувства тревожности, появление удовлетворенности работой, уверенности и приверженности компании.

Задание 2. Дайте определение социального аудита?

Ответ: Социальный аудит — метод регулирования социальных отношений в системе социального партнерства, призванный выявить и определить состояние социальной среды, в том числе: реальные угрозы и потенциальные риски обострения социальных отношений, нарушения правовых норм российского и международного законодательства в сфере социальных отношений, а также несоответствие социальной ситуации международным стандартам и этическим нормам, основные причины возникновения социальных рисков, варианты оптимизации социальных рисков, пути достижения социального консенсуса через принятие согласованных мер по развитию человеческих ресурсов. Объектом социального аудита на предприятии выступают социально-трудовые отношения в контексте разработки, принятия и реализации трех- и двухсторонних соглашений и коллективных договоров. Предметом социального аудита на предприятии является достоверная и эффективная информация о состоянии социально-трудовой дисциплины на предприятии, поступающая со всех уровней обследования социально-трудовых отношений на предприятии через анализ существующей документации на предприятии в отношении социально-трудовых договоров, а также через опросы, мониторинг, статистические данные. Социальный аудит целесообразно использовать для оценки социальной безопасности наемного персонала, под которой понимается состояние защищенности личности от возможных рисков, связанных с нарушением ее жизненно важных интересов в области социальных прав и свобод (права на жизнь, на труд и его достойную оплату, на профессиональное образование, лечение, отдых, гарантированную социальную защиту со стороны работодателя).

Задания закрытого типа:

Задание 1.

Профессиональная подготовка - это

- a) процесс обучения навыкам, необходимым для выполнения определенной работы, группы работ.
- b) процесс получения новых и дополнительных знаний по основной и смежной профессии, специальности или должности.
- c) процесс углубления профессиональных знаний и навыков, успешное завершение которого дает возможность выполнять более сложные работы в пределах определенной профессии, специальности или должности.

Задание 2.

Повышение квалификации – это

- a) процесс обучения навыкам, необходимым для выполнения определенной работы, группы работ.

б) процесс получения новых и дополнительных знаний по основной и смежной профессии, специальности или должности.

с) процесс углубления профессиональных знаний и навыков, успешное завершение которого дает возможность выполнять более сложные работы в пределах определенной профессии, специальности или должности.

Задание 3.

Деловая карьера –

а) индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работников по вертикальной шкале сложности труда или социальной лестнице рабочих мест.

б) перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации,

с) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

Задание 4.

Служебно-профессиональное продвижение – это

а) серия поступательных перемещений человека в пространстве организационных позиций, предполагающее последовательную смену функций статуса, социально-экономического положения, успешное продвижение по ступеням профессиональной, социальной, должностной, имущественной или иной иерархии, способствующая развитию, как организации, так и личности.

б) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

с) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

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	40

поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент 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. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

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

Для решения задач открытого типа, тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует

постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд

методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде опроса или письменного тестирования. Типовые тесты и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе .

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основной этап – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 235 с. —

(Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-002096-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2055930>

2. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559924>.

3. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560094>

4. Лифшиц, А. С. Управление человеческими ресурсами : теория и практика : учебное пособие / А. С. Лифшиц. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2024. — 266 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-01711-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2028122>

8.2. Дополнительная литература

1. Генкин, Б. М. Человек и его потребности : учебное пособие / Б. М. Генкин. — Москва : Норма : ИНФРА-М, 2026. — 256 с. - ISBN 978-5-91768-348-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2220958>

2. Управление персоналом в России: парадигмы и практика. Книга 3 : монография / под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 174 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/13349. - ISBN 978-5-16-011280-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2033977>

8.3. Нормативно-правовые документы и иная правовая информация

Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая, третья и четвертая) - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2023. - 831 с.: (Обложка. КБС). - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2026898>

Трудовой кодекс Российской Федерации (с изменениями, вступающими в силу с 1-го сентября 2017 года): Справочник - Ставрополь:Энтропос, 2017. - 324 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1004201>

Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных».

8.4 Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а так же через сайт научной библиотеки к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Юрайт»

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «ZNANIUM.COM»

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «BOOK.RU»

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «IPR SMART»

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/