

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 26.03.2026 20:56:16  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.О.18 Управление человеческими ресурсами**

*(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*

**38.03.02 Менеджмент**

*(код, наименование направления подготовки)*

**Управление персоналом**

*(профиль)*

**Очная**

*(формы обучения)*

Год набора - 2025

Санкт-Петербург, 2025 г.

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Кучина Ольга Владимировна, к.экон.наук, доцент, доцент кафедры менеджмента

**Заведующий кафедрой:**

Лабудин Александр Васильевич, д.экон.наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины **Б1.О.18 Управление человеческими ресурсами** одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления.

Протокол №7 от 25 августа 2025 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.О.18 Управление человеческими ресурсами** обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций\*:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС  (при наличии)**	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
	ПКо ОС-3	Способен применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами	ПКо ОС-3.2	Способен использовать определенные приемы познания и способы деятельности, направленные на достижение целей управления	<p>ПКо ОС-3.1. 3-1. <b>Знает</b> основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач в организации;</p> <p>ПКо ОС-3.1. 3-2. <b>Знает</b> технологии проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры.</p> <p>ПКо ОС-3.1. У-1. <b>Умеет</b> применять на практике управления человеческими ресурсами для решения стратегических и оперативных управленческих задач в организации теории мотивации, лидерства и власти;</p> <p>ПКо ОС-3.1. У-2. <b>Умеет</b> проводить</p>

					аудит человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры
--	--	--	--	--	--

\* 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 и виды учебной работы**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы/108 академических.

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 составляет 16 академических часов по очной форме.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 24 академических часов.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 30 академических часов.

В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки практическим занятиям.

### **Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина **Б1.О.18 Управление человеческими ресурсами** предназначена для студентов очной формы обучения 2-го курса, изучается в 4 семестре.

Дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин:

- Общий менеджмент.
- Психология.
- Социология.

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО – 30 академических часов по очной форме обучения.

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 экзамен.

### 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)			Контроль	СРкр	СРэк		СР	
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ						Кат.тэк
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Сущность и содержание управления персоналом в организациях.	11	2			3				3			3	ПИЗ	
Тема 2	Принципы, методы и функции управления	12	2			3				4			3	ПИЗ, Т	

	персоналом в современных организациях													
Тема 3	Планирование, подбор, набор, отбор и наем персонала в организации	12	2			3				3			4	ПИЗ
Тема 4	Мотивация и стимулирование персонала организаций	12	2			3				3			4	ПИЗ, Т
Тема 5	Адаптация персонала в организациях	12	2			3				3			4	К
Тема 6	Обучение и развитие персонала в организациях	13	2			3				3			4	К
Тема 7	Оценка трудовой деятельности персонала	14	2			3				4			4	К, Т
Тема 8	Тенденции в науке и практике управления персоналом	13	2			3				4			4	Д, Т
Промежуточная аттестация		38							2	36				экзамен
<b>Итого</b>		108	16			24			2	36			30	



## 3.2. Содержание дисциплины

### **Тема 1. Сущность и содержание управления персоналом в организациях. ПКo OC-3.2**

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

Управление персоналом как учебный курс: его цели, задачи и структура.

### **Тема 2. Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях ПКo OC-3.2**

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

### **Тема 3. Планирование персонала в организациях ПКo OC-3.2**

Сущность кадрового планирования. Место и роль планирования в системе управления персоналом современной организации. Вторичность кадрового планирования по отношению к организационному планированию. Классификация планов по персоналу. Принципы и методы кадрового планирования. Алгоритм кадрового планирования. Высвобождение персонала: принципы, методы и технологии. Сущность набора персонала. Место и роль набора в системе управления персоналом современной организации. Принципы набора персонала в организации. Инструменты набора: должностная инструкция, квалификационная карта и карта компетенций. Внешние и внутренние источники набора персонала: их преимущества и недостатки. Методы внешнего и внутреннего набора. Альтернативы набора персонала в организацию. Сущность отбора персонала в организациях. Место и роль отбора в системе управления персоналом современной организации. Критерии и принципы отбора. «Отбор» и «подбор» персонала: общее и особенное. Традиционные методы отбора персонала в организацию. Нетрадиционные методы оценки кадров при отборе. Достоинства и недостатки традиционных и нетрадиционных методов, технологии их применения. Процесс отбора: этапы и их характеристика. Типичные ошибки при отборе персонала в организациях и пути их устранения.

### **Тема 4. Мотивация и стимулирование персонала в организациях ПКo OC-3.2**

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

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

#### **Тема 5. Адаптация персонала в организациях ПКo OC-3.2**

Сущность адаптации персонала в организациях. Место и роль адаптации в системе управления персоналом современной организации. Виды адаптации. Цели и задачи адаптации персонала в организации. Уровни адаптации персонала. Процесс адаптации. Программы адаптации. Условия успешности адаптации персонала в современных организациях. Первичная и вторичная адаптации. Наставничество, виды наставников, стимулирование наставнической деятельности. Адаптационные процедуры в различных организациях.

#### **Тема 6. Обучение и развитие персонала в организациях ПКo OC-3.2**

Необходимость развития персонала организаций. Сущность обучения персонала в современных организациях. Роль обучения в профессиональном и личностном развитии персонала. Цели и задачи обучения персонала. Требования, предъявляемые к эффективному обучению персонала. Процесс обучения персонала: характеристика основных этапов. Основные формы и методы обучения. Непрерывное обучение персонала как важнейший фактор эффективной деятельности организаций. Характеристика «обучающихся организаций». Особенности обучения персонала в зарубежных организациях. Проблемы обучения персонала в организациях России и возможные пути их разрешения. Обучение длиною в жизнь, обучение шириною в жизнь. Обучение взрослых. Теория поколений и подходы к обучению каждой из поколенческих групп. Серебряные университеты. Карьерные треки поколения зуммеров.

#### **Тема 7. Оценка трудовой деятельности персонала в организациях ПКo OC-3.2**

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

#### **Тема 8. Современные тенденции в науке и практике управления персоналом ПКo OC-3.2**

Удаленная работа: новая норма. Гибридная модель: баланс между офисом и удаленкой. Четырехдневная рабочая неделя: эффективность вместо переработок. Искусственный интеллект и автоматизация HR-процессов. Искусственный интеллект в рекрутменте и

управлении талантами. Упор на ментальное здоровье и благополучие сотрудников. Корпоративная культура и ценности нового поколения. Профилактика профессионального выгорания. Лидерство через эмпатию и гибкость. Персонализация мотивации. Персонализация обучения и карьерного роста. Геймификация HR. Видеорезюме и видеовакансии. Дополненная и виртуальная реальность в обучении. Кадровый голод в некоторых сферах. ПрофорIENTATION молодежи как государственная задача. Структурный дисбаланс рынка труда. Государственные программы по кадрам. Электронное кадровое делопроизводство. Событийный подход к организационной культуре. Менторинг, тьюторинг, коучинг в управлении персоналом.

#### **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

1.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.18 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 предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	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"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	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"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

<p>правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>		<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>	<p>одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<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>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<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>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

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):

Д - дискуссия, К - кейсы, ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

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

### Тема 1. Сущность и содержание управления персоналом в организациях.

#### Профессионально-исследовательские задания

1. Составьте структурную схему, характеризующую соотношение таких категорий, как «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы», «человеческий капитал», «кадровый потенциал», «персонал», «кадры», «коллектив», «штат сотрудников», «трудовой коллектив», «сотрудник», «личность».

2. Проанализируйте одну из многомерных моделей стилей, выделите в ней основные черты многомерности (ситуационная модель Ф. Фидлера, концепция П. Херсли и К. Бланшара, модели Врума-Йеттона, Ханзейкера-Алессандры, Блейка и Моутона др.)

## **Тема 2. Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях**

### Профессионально-исследовательские задания

1. Составьте проект «Положения об аттестации персонала» гипотетической организации, осуществляющей городские пассажирские перевозки. Тип подвижного состава – автобусы. Категории сотрудников: директор, главный инженер, начальник производства, начальники автоколонн, водители, диспетчеры, ремонтные рабочие, экономисты, нормировщики, бухгалтеры, медперсонал, разнорабочие, уборщицы производственных помещений, кадровики.
2. Составьте проект «Правил трудового распорядка» для организации сферы культуры (театр, дом культуры, музей и др)

## **Тема 3. Планирование персонала в организациях**

### Профессионально-исследовательские задания

1. Разработайте модель руководителя службы персонала с учетом требований стандартов по профессиональным и надпрофессиональным компетенциям, используя радиантный метод представления информации в виде ментальной карты.
2. Сформируйте формы, методы и принципы управления кадровым резервом на предприятиях тяжелой промышленности.

## **Тема 4. Мотивация и стимулирование персонала в организациях**

### Профессионально-исследовательские задания

1. Сформируйте алгоритм аттестационных процедур для молодых специалистов, поступающих на работу в крупную производственную компанию с учетом их численности – 5 человек, среднего возраста – 22 года, уровня образования – бакалавриат, отсутствия профессионального опыта за исключением практик в институте.
2. Разработайте систему мотивации персонала для организации сферы услуг малого бизнеса (пиццерии, арт-кафе, коворкинга, фотостудии, дизайн бюро, ателье)

## **Тема 5. Адаптация персонала в организациях**

### Кейсы

#### **Кейс: Проблемы адаптации нового руководителя**

**Ситуация:** В крупной компании недавно назначен новый руководитель отдела маркетинга. Предыдущий руководитель был очень популярен среди сотрудников, и его

стиль управления был демократическим. Новый руководитель придерживается авторитарного стиля управления, что вызвало напряженность и снижение мотивации в команде.

**Задача:**

1. Определить основные причины напряженности в коллективе.
2. Разработать план действий для нового руководителя, который поможет ему адаптироваться и улучшить отношения с коллективом.
3. Предложить меры для повышения мотивации сотрудников.

**Тема 6. Обучение и развитие персонала в организациях**

Кейсы

**Кейс: Формирование новой команды**

**Ситуация:** В IT-компании формируется новая команда для разработки крупного проекта. Руководитель назначен недавно и еще не знает всех членов команды. Участники команды имеют разный опыт и профессиональный уровень, что вызывает сложности в координации и распределении задач.

**Задача:**

1. Определить этапы формирования новой команды.
2. Разработать стратегию для руководителя по улучшению взаимодействия внутри команды.
3. Предложить методы для оценки и развития потенциала каждого члена команды.

**Тема 7. Оценка трудовой деятельности персонала в организациях**

Кейсы

**Ситуация:** В крупной компании сферы нематериального производства формируется новая команда для разработки инновационного проекта. Руководитель назначен недавно и еще не знает всех сотрудников компании. Ему поставлена задача набрать команду под реализацию инновационного проекта. Руководитель решил формализовать процедуру подбора в команду за счет оценки потенциальных ее членов через процедуру ассесмента.

**Задача:**

1. Определить этапы формирования новой команды.
2. Разработать технологию ассесмента для руководителя.
3. Предложить методы для оценки и развития потенциала каждого члена команды.

**Тема 8. Современные тенденции в науке и практике управления персоналом**

Примерные вопросы для дискуссионных докладов с презентацией

1. Искусственный интеллект в HR: что это и как использовать
2. Какие технологии востребованы и активно развиваются

3. Как будут развиваться HR-системы
4. Лучшие инструменты AI для обучения и развития
5. Лучшие инструменты искусственного интеллекта для вовлечения и удержания сотрудников
6. Какие задачи HR решает AI
7. Что нельзя доверить искусственному интеллекту
8. Анализ HR-метрик с помощью ИИ
9. Риски, связанные с ИИ
10. Роботизация, автоматизация и ИИ в системе 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 студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,18	18
КТ - 2	100	0,12	12
КТ- 3	100	0,15	15
КТ - 4	100	0,15	15
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 2.**

#### Тестирование

#### Пример тестовых вопросов

1. Какая из перечисленных функций в первую очередь относится к

функции развития персонала?

- a) Начисление заработной платы и компенсаций.
- b) Организация обучения и повышения квалификации сотрудников.
- c) Оценка результатов деятельности сотрудников.
- d) Обеспечение соблюдения трудового законодательства.

2. К какой функции управления персоналом относится анализ текучести кадров и разработка мероприятий по её снижению?

- a) Планирование персонала.
- b) Рекрутинг и отбор персонала.
- c) Мотивация персонала.
- d) Обеспечение безопасности и охраны труда.

3. Какая из перечисленных задач не входит в функцию оценки персонала?

- a) Сравнение результатов работы сотрудника с установленными целями и стандартами.
- b) Разработка индивидуальных планов развития для сотрудников.
- c) Определение потребности в обучении и развитии персонала.
- d) Разработка должностных инструкций и требований к должности.

## **КТ-2**

### **Тема 4.**

#### Тестирование

##### Пример тестовых вопросов

1. Какая теория мотивации утверждает, что сотрудники мотивированы, когда они верят в свою способность достичь цели, знают, что достижение цели приведет к определенному вознаграждению, и ценят это вознаграждение?

- a) Теория иерархии потребностей Маслоу.
- b) Теория двух факторов Герцберга.
- c) Теория ожидания Врума.
- d) Теория справедливости Адамса.

2. Что относится к *гигиеническим факторам* в теории двух факторов Герцберга?

- a) Возможность карьерного роста и признание заслуг.
- b) Достижения и чувство ответственности.
- c) Условия труда, оплата труда и межличностные отношения в коллективе.
- d) Возможность профессионального развития и самореализации.

3. Какой стиль руководства, как правило, считается *наиболее эффективным* для мотивации *высококвалифицированных* и *самостоятельных*

сотрудников?

- a) Авторитарный (директивный).
- b) Демократический (партиципативный).
- c) Либеральный (попустительский).
- d) Трансформационный (вдохновляющий).

### **КТ-3**

#### **Тема 7.**

##### Тестирование

##### Пример тестовых вопросов

1. Какой метод оценки персонала предполагает сравнение результатов работы сотрудника с заранее установленными, конкретными и измеримыми целями?

- a) Метод оценки 360 градусов.
- b) Метод управления по целям (МВО).
- c) Метод ранжирования.
- d) Метод критических инцидентов.

2. Что из перечисленного *не является* целью оценки трудовой деятельности персонала?

- a) Принятие решений о повышении заработной платы и премировании.
- b) Выявление сильных и слабых сторон сотрудников для разработки планов развития.
- c) Создание негативной атмосферы конкуренции и напряжения в коллективе.
- d) Предоставление обратной связи сотрудникам для улучшения их работы.

3. Какой метод оценки персонала предполагает сбор мнений о сотруднике от разных источников: непосредственного руководителя, коллег, подчиненных и клиентов?

- a) Метод принудительного распределения.
- b) Метод суммирующих оценок.
- c) Метод оценки 360 градусов.
- d) Метод поведенчески ориентированного наблюдения (BARS).

### **КТ-4**

#### **Тема 8.**

##### Тестирование

##### Пример тестовых вопросов

1. Какой из перечисленных факторов *наиболее важен* для успешной

удаленной работы сотрудника?

- a) Наличие просторного офисного помещения дома.
- b) Наличие нескольких мониторов для одновременной работы с разными приложениями.
- c) Высокий уровень самодисциплины, ответственности и умения организовывать свое время.
- d) Наличие дорогой и эргономичной офисной мебели.

2. Какая из перечисленных технологий наиболее важна для эффективной коммуникации в удаленной команде?

- a) Традиционная электронная почта.
- b) Видеоконференцсвязь.
- c) Факсимильная связь.
- d) Бумажная переписка по почте.

3. Какой из перечисленных аспектов важнее всего учитывать работодателю при организации удаленной работы с точки зрения трудового законодательства?

- a) Обеспечение сотрудника самым новым и дорогостоящим оборудованием.
- b) Точное определение рабочего места сотрудника и соблюдение требований по охране труда на этом месте.
- c) Постоянный контроль за сотрудником через веб-камеру.
- d) Отсутствие необходимости соблюдать режим рабочего времени и отдыха.

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

*Критерии оценивания тестирования:*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	<i>0</i>	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	<i>25</i>	<i>Количество правильных ответов от 55% до 64%</i>
	<i>50</i>	<i>Количество правильных ответов от 65% до 74%</i>
	<i>75</i>	<i>Количество правильных ответов от 75% до 84%</i>
	<i>100</i>	<i>Количество правильных ответов от 85% до 100%</i>
Итого максимально:	100	

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

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПИЗ), подготовки докладов студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

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

### **6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.**

Экзамен по дисциплине проводится в форме тестирования. Тест расположен в СДО на платформе LMS Moodle. На экзамен отводится 45 минут (1 академический час). Группа сдает экзамен одновременно. Тестовое задание содержит 40 вопросов, предполагающих один или несколько правильных варианта ответа. Допускается одна попытка прохождения теста.

### **6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.**

#### ***Перечень вопросов для подготовки к экзамену***

1. Предмет и содержание управления персоналом.
2. Управление персоналом в системе наук и общей теории управления.
3. Персонал как объект и важнейший ресурс управления.
4. Методологии и технологии в управлении персоналом.
5. Эволюция теории управления персоналом.
6. Персонал как объект и важнейший ресурс управления.
7. Особенности управления персоналом как вида профессиональной деятельности.
8. Субъекты управления персоналом.
9. Службы управления персоналом: статус, функции, задачи.
10. Функции кадровой службы в управлении персоналом.
11. Типология выбора стиля управления и оценка его эффективности.
12. Управление персоналом: зарубежный опыт и особенности его применения в России.
13. Роль и функции менеджера по управлению персоналом в организации.
14. Современные тенденции в деятельности служб управления персоналом.
15. Принципы и методы управления персоналом. Проблема классификации.
16. Формирование системы управления персоналом организации.
17. Содержательная характеристика основных методов управления персоналом.
18. Взаимосвязь персонал-стратегии и стратегии развития организации.
19. Мониторинг персонала.
20. Значение Этического кодекса для кадровой политики.
21. Проектирование структуры и численности штатов организации.
22. Планирование в управлении персоналом.
23. Проектирование рабочего места.
24. Набор и отбор персонала.
25. Расстановка кадров в организации.

26. Деловая оценка в управлении персоналом
27. Аттестация кадров в организации.
28. Профессиографирование в изучении деятельности персонала.
29. Управление профессиональным совершенствованием персонала.
30. Методы отбора персонала.
31. Особенности рекрутмента в России.
32. Набор и отбор в общей системе управления персоналом.
33. Психологический аспект процесса адаптации человека.
34. Виды совместной деятельности и адаптация их организации.
35. Освоение социально-психологических проблем общения в ходе адаптации.
36. Психология управления процессом адаптации.
37. Характеристика системы жесткого найма сотрудника на.
38. Аттестация персонала: проблемы деловой оценки.
39. Роль аттестации в управлении персоналом организации.
40. Аттестация государственных служащих.
41. Аттестация муниципальных служащих.
42. Эффективность оценки персонала.
43. Методы оценки персонала.
44. Планирование и развитие профессиональной карьеры.
45. Внутриорганизационная карьера
46. Сравнительный анализ подходов к формированию мотивации труда.
47. Сравнительный анализ современных технологий мотивации.
48. Понятие персонала организации, признаки персонала.
49. Схожесть и различия понятий управление человеческими ресурсами и персоналом.
50. Понятие и сущность принципов управления персоналом.
51. Факторы среды управления персоналом.
52. Актуальность проблемы управления персоналом предприятия.
53. Функции управления персоналом.
54. Стратегия управления персоналом.
55. Задачи технического обеспечения системы управления персоналом.
56. Информационное обеспечение управления персоналом.
57. Направления кадровой политики предприятия (организации).
58. Профессионально-квалификационная структура персонала - штатное расписание
59. Понятие и участники трудовых отношений.
60. Трудоустройство и работа в коллективе.
61. Понятие, сущность и функции службы управления персоналом на предприятии.
62. Виды организационных структур службы управления персоналом.
63. Состав службы управления персоналом на предприятии.
64. Типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная.
65. Планирование потребности в персонале.
66. Понятие и источники подбора персонала.
67. Отбор и наем персонала.
68. Этапы отбора претендентов на вакантную должность
69. Планирование и организация работы с кадровым резервом.
70. Индивидуальное планирование деловой карьеры.
71. Организация труда на предприятии: понятие и содержание
72. Промышленно-производственный и непромышленный персонал.
73. Разделение и кооперация труда на предприятии.
74. Мотивация к труду работников организации. Стимулирование персонала.

75. Виды дополнительной заработной платы: доплаты и надбавки
76. Материальное и нематериальное (моральное) стимулирование персонала.
77. Дисциплинарные взыскания.
78. Виды и формы подготовки кадров.
79. Методы обучения персонала.
80. Виды профессионального обучения.
81. Задачи и виды профориентации персонала.
82. Требования к переподготовке сотрудников.
83. Повышение квалификации и его отличие от других видов обучения.
84. Способы выявления потребностей в обучении.
85. Сущность и понятие конфликта.
86. Стили поведения в конфликтных ситуациях.
87. Трудовые споры.
88. Основные подходы к оценке эффективности управления персоналом.
89. Методы оценки деятельности сотрудников.
90. Принципы развития персонала.

### **Пример теста для проведения промежуточной аттестации**

**1. Что из перечисленного является объектом менеджмента?**

- А. Финансы, маркетинг, структура.
- В. Персонал.
- С. Люди и управленческие отношения, возникающие между ними по поводу осуществления труда.

**2. Целью управления персоналом является:**

- А. Максимальное сближение и гармонизация интересов и целей работников с общими целями и интересами компании.
- В. Максимальное сближение и гармонизация целей компании и отдела кадров
- С. Максимальное сближение и гармонизация интересов работников с интересами собственника компании.

**3. Персонал организации это:**

- А. Весь личный состав работающих на предприятии.
- В. Квалифицированный, штатный, постоянный состав работающих.
- С. Профессиональные служащие предприятия.

**4. Кому принадлежит заслуга в обосновании принципа соответствия?**

- А. Ф. Тейлору.
- В. А. Маслоу.
- С. Д. Карнеги.

**5. Кто из перечисленных теоретиков менеджмента впервые обосновал необходимость научной организации труда?**

- А. Э. Мейо.
- В. Ф. Тейлор.
- С. Г. Форд.

**6. Системное управление персоналом предполагает:**

- А. Оптимальное соотношение численности работников системы управления персоналом и производственной системы.
- В. Соответствие системы управления персоналом требованиям производства.
- С. Учет всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами, а также производственной системой и внешней средой.

**7. Основной характеристикой стабильности персонала организации является ... кадров**

- А. Показатель приема.
- В. Текучесть.
- С. Сменяемость.

**8. К внешним факторам среды организации, учитываемым при проведении набора персонала, относятся:**

- А. Финансовые ресурсы организации.
- В. Организационные ресурсы организации.
- С. Кадровая политика организаций – конкурентов.

**9. Основная ошибка интервью при отборе кандидатов на вакантную должность:**

- А. Очень высокая разговорная активность интервьюера.
- В. Детальное выяснение специфики прошлой деятельности кандидата.
- С. Поспешность суждений о кандидате.

**10. При проведении беседы по найму следует руководствоваться следующими рекомендациями:**

- А. Помнить о требованиях, предъявляемых характером работы.
- В. Внимательно слушать, что и как говорит заявитель.
- С. Оказывать давление на заявителя.

**11. Открытые вопросы на собеседовании предполагают:**

- А. Развернутые, содержательные ответы, неограниченные никакими рамками.
- В. Демонстрацию того, что кандидата внимательно слушают.
- С. Ответы «да» или «нет».

**12. Выберите самый точный и полный перечень критериев отбора кандидатов на работу в организацию, признаваемый в лучших компаниях мира.**

- А. Уровень профессиональных навыков; опыт работы; образование; личностные качества.
- В. Уровень профессиональных навыков, образование; личностные качества; опыт работы.
- С. Образование кандидата; уровень профессиональных навыков; опыт работы; личностные качества.

**13. Какой из стилей руководства является морально мотивирующим фактором в современном менеджменте зарубежных компаний?**

- А. Либеральный стиль.
- В. Консервативно – аналитический стиль.
- С. Партиципативный стиль.

**14. К какой системе компенсации относится система платы за знания?**

- А. К традиционной системе.
- В. К нетрадиционной системе.
- С. Не относится ни к какой из названных систем.

**15. К какой форме обучения относится «Ученичество и наставничество»?**

- А. Обучение без отрыва от производства.
- В. Обучение с отрывом от производства.
- С. не является формой обучения.

**16. К основным методам оценки результатов труда управленческих работников относится:**

- А. Хронометраж.
- В. Сравнение плановых показателей работы с фактическими.
- С. Анкетный метод.

**17. Какой из видов карьеры предполагает, что работник в процессе трудовой деятельности проходит все стадии своего развития в одной организации?**

- А. Центростремительная.
- В. Административная.
- С. Внутриорганизационная.

**18. Принцип непрерывности в развитии карьеры означает:**

- А. Любое карьерное действие должно быть целесообразным, осуществляться сообразно целям индивида и организации.  
В. Скорость продвижения работника должна быть соизмерима с общим движением.  
С. Ни одна из достигнутых целей в карьере не может быть окончательной и служить поводом для остановки.

**19. Чьей прерогативой является разработка кадровой политики в организации?**

- А. Кадрового менеджера.  
В. Руководителя организации.  
С. Линейных менеджеров.

**20. Интерсубъектность управления появляется в связи с**

- А. Ростом профсоюзного движения.  
В. Желанием руководства организации.  
С. Новыми задачами организационного развития.

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	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).	<b>1. Что из перечисленного является <i>основной целью</i> проведения exit-интервью (собеседования с увольняющимся сотрудником)?</b>  а) Обвинить сотрудника в недостаточной лояльности компании.  б) Получить конструктивную обратную связь об опыте работы в компании для улучшения HR-практик.  в) Убедить сотрудника остаться в компании, предложив ему новые условия.  г) Узнать о планах сотрудника после увольнения и о его потенциальном переходе к конкурентам.
		<b>2. Какой из перечисленных методов обучения персонала <i>наиболее эффективен</i> для развития навыков работы в команде и решения конфликтных ситуаций?</b>  а) Лекции и презентации.  б) Чтение профессиональной литературы.  в) Тренинги с ролевыми играми и моделированием ситуаций.  г) Индивидуальные консультации с коучем.
Задание закрытого типа на установление	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве	1. Установите соответствие между функцией управления персоналом (левый столбец) и

<p>соответствия</p> <p>ответа ожидаются пары элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.;</p> <p>список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 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>	<p>конкретным примером деятельности в рамках этой функции (правый столбец):</p> <table border="1" data-bbox="885 241 1481 656"> <thead> <tr> <th>Функция управления персоналом</th> <th>Пример деятельности</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 Оценка персонала</td> <td>1 Разработка системы премирования на основе КРІ.</td> </tr> <tr> <td>2 Мотивация персонала</td> <td>2 Проведение аттестации сотрудников.</td> </tr> <tr> <td>3 Обучение и развитие персонала</td> <td>3 Организация тренинга по повышению квалификации.</td> </tr> <tr> <td>4 Рекрутинг и отбор</td> <td>4 Публикация вакансии на специализированном сайте.</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Установите соответствие между основными видами организационных структур и их описанием.</p> <table border="1" data-bbox="885 745 1481 2033"> <thead> <tr> <th>Вид организационной структуры</th> <th>Описание организационной структуры</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Линейная структура</td> <td>а) Структура основана на создании подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления. Передача поручений осуществляется в зависимости от поставленной задачи.</td> </tr> <tr> <td>2. Функциональная структура</td> <td>б) В структуре создаются автономные подразделения по различным специализациям (продуктам, регионам, клиентам и пр.), которые действуют самостоятельно.</td> </tr> <tr> <td>3. Штабная структура</td> <td>в) Структура основывается на принципе единства распределения поручений. Каждый подчиненный имеет одного руководителя. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом.</td> </tr> <tr> <td>4. Дивизиональная структура</td> <td>г) Структура предназначена для разработки и реализации определенной комплексной задачи в рамках выделенных ресурсов.</td> </tr> <tr> <td>5. Матричная структура</td> <td>д) В структуре линейные руководители управляют процессами, а специальные подразделения предоставляют</td> </tr> </tbody> </table>	Функция управления персоналом	Пример деятельности	1 Оценка персонала	1 Разработка системы премирования на основе КРІ.	2 Мотивация персонала	2 Проведение аттестации сотрудников.	3 Обучение и развитие персонала	3 Организация тренинга по повышению квалификации.	4 Рекрутинг и отбор	4 Публикация вакансии на специализированном сайте.	Вид организационной структуры	Описание организационной структуры	1. Линейная структура	а) Структура основана на создании подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления. Передача поручений осуществляется в зависимости от поставленной задачи.	2. Функциональная структура	б) В структуре создаются автономные подразделения по различным специализациям (продуктам, регионам, клиентам и пр.), которые действуют самостоятельно.	3. Штабная структура	в) Структура основывается на принципе единства распределения поручений. Каждый подчиненный имеет одного руководителя. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом.	4. Дивизиональная структура	г) Структура предназначена для разработки и реализации определенной комплексной задачи в рамках выделенных ресурсов.	5. Матричная структура	д) В структуре линейные руководители управляют процессами, а специальные подразделения предоставляют
Функция управления персоналом	Пример деятельности																						
1 Оценка персонала	1 Разработка системы премирования на основе КРІ.																						
2 Мотивация персонала	2 Проведение аттестации сотрудников.																						
3 Обучение и развитие персонала	3 Организация тренинга по повышению квалификации.																						
4 Рекрутинг и отбор	4 Публикация вакансии на специализированном сайте.																						
Вид организационной структуры	Описание организационной структуры																						
1. Линейная структура	а) Структура основана на создании подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления. Передача поручений осуществляется в зависимости от поставленной задачи.																						
2. Функциональная структура	б) В структуре создаются автономные подразделения по различным специализациям (продуктам, регионам, клиентам и пр.), которые действуют самостоятельно.																						
3. Штабная структура	в) Структура основывается на принципе единства распределения поручений. Каждый подчиненный имеет одного руководителя. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом.																						
4. Дивизиональная структура	г) Структура предназначена для разработки и реализации определенной комплексной задачи в рамках выделенных ресурсов.																						
5. Матричная структура	д) В структуре линейные руководители управляют процессами, а специальные подразделения предоставляют																						

			необходимую информацию для принятия решений.
		6.Проектная структура	f) Структура строится на принципе двойного подчинения исполнителей – руководителю проекта и руководителю функционального подразделения.
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>1. Какие из перечисленных утверждений отражают ключевые преимущества использования системы грейдов (оценки должностей) в организации? (Выберите три правильных ответа):</p> <p>a) Упрощение процесса найма и адаптации новых сотрудников.</p> <p>b) Создание прозрачной и справедливой системы оплаты труда.</p> <p>c) Улучшение коммуникации и взаимодействия между отделами.</p> <p>d) Повышение мотивации сотрудников за счёт чёткого понимания перспектив карьерного роста.</p> <p>e) Полная автоматизация всех HR-процессов.</p> <p>f) Снижение затрат на обучение и развитие персонала.</p> <p>2. Что из перечисленного относится к основным признакам системности?</p> <p>a) подчинённость определенной цели;</p> <p>b) структурированность;</p> <p>c) взаимосвязанность частей;</p> <p>d) многофункциональность.</p>	
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, БВА или 135).</p>	<p>1. Расположите этапы процесса подбора персонала в наиболее логичной последовательности:</p> <p>a) Проведение собеседований с кандидатами.</p> <p>b) Анализ резюме и отбор подходящих кандидатов.</p> <p>c) Определение требований к вакантной должности.</p> <p>d) Оценка соответствия кандидатов установленным требованиям.</p> <p>e) Размещение объявления о вакансии.</p> <p>2. Расположите этапы процесса управления конфликтом в команде в наиболее эффективной</p>	

		<p>последовательности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оценка и анализ причин конфликта.</li> <li>2. Выработка и реализация решений по урегулированию конфликта.</li> <li>3. Выявление и признание наличия конфликта.</li> <li>4. Оценка эффективности принятых мер и корректировка стратегии (при необходимости).</li> <li>5. Предотвращение эскалации конфликта и создание атмосферы сотрудничества.</li> </ol>
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какое из перечисленных свойств относится к основным свойствам систем? Опишите это свойство на примере системы «государство Россия». <ul style="list-style-type: none"> <li>a) уникальность;</li> <li>b) многофункциональность;</li> <li>c) эмерджентность;</li> <li>d) стабильность.</li> </ul> </li> <li>2. Как называется свойство системы изменять поведение или структуру с целью сохранения, улучшения или приобретения новых качеств в условиях изменения внешней среды? Опишите это свойство на примере системы «онлайн школа». <ul style="list-style-type: none"> <li>a) устойчивость;</li> <li>b) адаптируемость;</li> <li>c) эмерджентность;</li> <li>d) надежность.</li> </ul> </li> </ol>
Задание открытого типа с развернутым ответом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Укажите различия в понятиях мотивация и стимулировании</li> <li>2. Объясните роль гигиенических факторов в системе мотивации персонала</li> </ol>

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

*Критерии и балльная шкала определяются преподавателем*

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>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</i>	40
<i>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.</i>	30-39
<i>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.</i>	20-29
<i>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.</i>	0-19

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

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

## 7. Методические материалы по освоению дисциплины

### Рекомендации по подготовке и проведению дискуссии

#### На подготовительном этапе

1. Позаботьтесь о пространстве, в котором будет проходить дискуссия. Это должно быть достаточно просторное помещение, позволяющее участникам расположиться так, чтобы видеть друг друга. Наиболее подходящими для организации дискуссии формами расстановки мебели являются «буква П», «прямоугольник», «круг», «дискуссионный клуб».

В первых двух формах несколько затруднен контакт между участниками, сидящими на одной линии. Последняя форма может использоваться, если руководитель планирует организовать работу в подгруппах. Если количество участников будет больше пятнадцати, рекомендуется использовать именно этот вариант работы.

- «Прием аквариума» предполагает образование участниками внутреннего и внешнего кругов. Если кто-то не хочет участвовать в обсуждении, не готов, плохо себя чувствует и т.д., ему предлагается занять место во внешнем круге и просто понаблюдать за процессом. Активная работа ведется во внутреннем круге — в аквариуме. Отсюда и название данного приема размещение участников.

- Хорошо, если в помещении есть демонстрационная доска, на которой можно вывесить плакаты, графики, а также фиксировать промежуточные результаты обсуждения и выдвигаемые предложения. Для этого можно использовать большие листы бумаги и маркеры. Поручите одному из сотрудников роль регистратора.

- Обдумайте необходимость ведения аудио- или видеозаписи дискуссии. Если вы решили воспользоваться видеокамерой или диктофоном, поставьте участников дискуссии в известность, получите их согласие. В случае категорических возражений, уточните, с чем они связаны, попытайтесь развеять опасения аудитории. Если это не удалось, не стоит настаивать на ведении видеозаписи без особой на то необходимости. Учтите также, что на первых этапах участникам необходимо будет «привыкнуть» к камере.

2. Определите тему дискуссии, сформулируйте цели, подготовьте вопросы или утверждения для совместного обсуждения. Тема должна быть интересной и актуальной для участников дискуссии. Целью дискуссии может быть: выяснение мнений по поводу того или иного вопроса; анализ проблемной ситуации; поиск нового варианта решения; оценка предложения.

3. Определите стратегию ведения дискуссии. Сложнее всего организовать свободную дискуссию, когда ведущий не имеет четкого плана работы и проявляет пассивность в управлении процессом обсуждения. Его главная задача — определить тему дискуссии и стимулировать

коммуникацию. Стратегия программированного ведения дискуссии требует тщательной проработки плана работы, подготовки перечня вопросов, жесткости и директивности ведущего в управлении процессом обсуждения. Компромиссный вариант требует гибкости в управлении группой, совмещения директивного и пассивного стилей ведения обсуждения. Здесь важное значение приобретает умение ведущего понимать динамику групповой работы, чутко реагировать на изменения и быть готовым на время отдать право ведения дискуссии другим участникам.

#### На этапе проведения дискуссии

1 Определите нормы работы в группе. Получите согласие от членов группы относительно их соблюдения. Нормами работы в группе могут стать следующие правила:

- не перебивать и выслушивать выступающих до конца;
- контролировать эмоции;
- четко аргументировать свою позицию;
- не переходить в обсуждении на личности;
- активно участвовать в обсуждении каждого члена группы;
- конфиденциальность;
- доверие и открытость; и прочие.

2. Дискуссии может предшествовать выступление докладчика, демонстрация видеосюжета, описание конкретного случая, ознакомление с мнением экспертов и т.д. Это активизирует внимание участников обсуждения.

3. Поставьте перед участниками вопросы для обсуждения. Это основное средство организации содержательного этапа работы. Вопросы должны быть дискуссионными, играть роль «искры», разжигающей дискуссию и провоцирующей сотрудников высказываться.

4. Следите за строгим соблюдением принятых группой норм или регламента — иначе обсуждение может затянуться или перейти в пустую болтовню:

5. Подведите промежуточные итоги обсуждения.

6. Проведите «завершающий раунд», в котором каждый из участников по очереди имел бы возможность кратко выразить свои впечатления от обсуждения, дать комментарии, высказать актуальные для себя замечания и предложения.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

1. 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> (дата обращения: 29.04.2025).
2. 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> (дата обращения: 29.04.2025).
3. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17946-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568774> (дата обращения: 29.04.2025).

## 8.2. Дополнительная литература

1. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / 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/568781> (дата обращения: 29.04.2025).
2. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 211 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20315-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562120> (дата обращения: 29.04.2025).
3. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567541> (дата обращения: 29.04.2025).
4. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564648> (дата обращения: 29.04.2025).

## 8.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация

- Трудовой кодекс Российской Федерации
- Гражданский кодекс Российской Федерации

## 8.4. Интернет-ресурсы.

1. e-Library.ru: Научная электронная библиотека. <http://elibrary.ru/>
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». <http://cyberleninka.ru/>
3. Информационно-библиотечное управление СЗИУ РАНХиГС [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)

4. [Scopus preview](https://www.scopus.com/home.uri) - единая библиографическая и реферативная база данных рецензируемой научной литературы. <https://www.scopus.com/home.uri>

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***

5. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
6. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Юрайт»
7. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
8. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «ZNANIUM.COM»
9. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «BOOK.RU»
10. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «IPR SMART»

**7.5. Иные источники**

Правовая система «КонсультантПлюс» – Режим доступа: [http:// www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

**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 <a href="https://lms.ranepa.ru/">https://lms.ranepa.ru/</a>