

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце: Автономная некоммерческая организация высшего образования

ФИО: Юров Сергей Серафимович

Должность: ректор

Дата подписания: 20.11.2021 17:14:11

Уникальный программный ключ:

3cba11a39f7f7fad578ee5ed1f72a427b45709d10da52f2f114bf9bf44b8f14

**“ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДИЗАЙНА”**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ



УТВЕРЖДАЮ

Ректор  С.С. Юров

«27» августа 2021 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

дисциплины

### **Б1.Б.18 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Для направления подготовки:**

38.03.02 Менеджмент

(уровень бакалавриата)

Программа прикладного бакалавриата

**Виды профессиональной деятельности:**

Информационно-аналитическая

Организационно-управленческая

Предпринимательская

**Направленность (профиль):**

Маркетинг

**Форма обучения:**

(очная, очно-заочная, заочная)

**Москва – 2021**

Разработчик (и): Бронникова Евгения Михайловна, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна».

«23» августа 2021 г.



/Е.М. Бронникова /

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата), утв. Приказом Министерства образования и науки РФ №7 от 12.01.2016г.

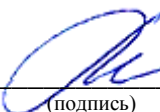
СОГЛАСОВАНО:

Декан ФУБ

  
(подпись)

/Н.Е. Козырева /

Заведующий кафедрой  
разработчика РПД

  
(подпись)

/Е.С. Мальцева /

Протокол заседания кафедры № 1 от «25» августа 2021 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины (модуля) и ее место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

## **1. Наименование дисциплины (модуля) и ее место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Формирование рыночной экономики в России создает условия, при которых возрастает значимость человеческого фактора в производстве, в бизнесе: знания, опыт, навыки работников становятся главным источником эффективности и конкурентоспособности организаций.

Сегодня управление человеческими ресурсами является одним из стратегических направлений развития предприятий, нацеленное на обеспечение всех участков жизнедеятельности организаций высококвалифицированными и мотивированными работниками, на создание творческого трудового коллектива, способного к изменениям, развитию, обновлению.

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» относится к базовой части блока Б1. основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент». Преподавание этой дисциплины осуществляется на втором курсе в третьем и четвертом семестрах по очной форме обучения и втором курсе в четвертом семестре и на третьем курсе в пятом семестре по очно-заочной и заочной формам обучения. Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» является необходимым элементом профессиональной подготовки менеджеров.

Для изучения данной дисциплины необходимы знания, умения и навыки, формируемые при изучении таких дисциплин как «Теория менеджмента», «Деловые коммуникации». Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» является предшествующей для изучения ряда дисциплин профессионального цикла.

**Цель курса** – формирование у студентов комплексных теоретических знаний и практических навыков в области управления человеческими ресурсами современной организации, умение применять методы современного менеджмента персонала, владения методами анализа социально-экономических и управленческих процессов в современных организациях.

### ***Задачи курса:***

- дать студентам понятие о закономерностях развития человеческих ресурсов современной организации, о структурах управления человеческими ресурсами.
- научить студентов распознавать, анализировать, различать и оценивать управленческие решения, направленные на повышение эффективности функционирования человеческих ресурсов в организации.
- обучить студентов основным методами анализа человеческих ресурсов организаций и способам оценки результатов этого анализа с позиций современного менеджмента.
- дать студентам основные технологии управления человеческими ресурсами организации, например, технологии адаптации, найма, мотивации персонала.
- научить студентов применять основные технологии управления персоналом при проектировании организационных действий и реализации управленческих решений.

**2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.**

Выпускник должен обладать следующими компетенциями:

- способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия (ОК-4).
- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3).

<b>Код и содержание компетенции</b>	<b>Результаты обучения (знания, умения, навыки и опыт деятельности)</b>
<p><b>ОК-4</b> способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия</p>	<p><u>Знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- место и роль коммуникации в управлении человеческими ресурсами в управления современной организацией;</li> <li>- основы речевой, логической и психологической и невербальной культуры делового общения на русском и иностранном языках;</li> </ul> <p><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать, при осуществлении подбора персонала, навыки коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках;</li> <li>- в процессе управления человеческими ресурсами преодолевать коммуникативные барьеры;</li> </ul> <p><u>Владеть:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способами и методами использования, при осуществлении подбора персонала, коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках;</li> <li>- навыками преодоления коммуникативных барьеров в процессе управления человеческими ресурсами</li> </ul>
<p><b>ОПК-3</b> способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	<p><u>Знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы профессионального отбора, расстановки, профессионального обучения и аттестации персонала</li> </ul> <p><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- грамотно и самостоятельно разбираться в социально-трудовых явлениях в сфере управления персоналом;</li> <li>- оказывать компетентную помощь руководителю в расчете потребности в персонале, в подборе, отборе и расстановке кадров, а также в изучении профессионально-личностных качеств персонала</li> </ul> <p><u>Владеть:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- технологиями ведения переговоров, совещаний, деловых записей;</li> <li>- профессиональной аргументацией при разборе стандартных ситуаций в области управления человеческими ресурсами организации</li> </ul>

### Формы контроля:

- *текущий контроль успеваемости (ТКУ)* для проверки знаний, умений и навыков студентов может проводиться в форме контрольной работы, содержащей открытые вопросы, тестовые задания и задачи по темам учебной дисциплины, подготовки студентами презентаций по заранее заданной теме, в ходе проведения деловых игр, дискуссий;

- *промежуточная аттестация (ПА)* – проводится в форме зачета в 3 семестре по очной форме обучения и в 4 семестре по очно-заочной и заочной формам обучения. Экзамена – в 4 семестре по очной форме обучения и в 5 семестре по очно-заочной и заочной формам обучения.

### 3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.

В процессе преподавания дисциплины «Управление человеческими ресурсами» используются как классические методы обучения (лекции), так и различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, которые направлены на развитие творческих качеств студентов и на поощрение их интеллектуальных инициатив. В рамках данного курса используются такие активные формы работы, как:

#### *активные формы обучения:*

- практические занятия;

#### *интерактивные формы обучения:*

- дебаты, дискуссии

Общая трудоемкость дисциплины «Управление человеческими ресурсами» для всех форм обучения реализуемых в АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» составляет 5 зачетных единиц (180 час.).

Вид учебной работы	Всего число часов и (или) зачетных единиц (по формам обучения)		
	Очная	Очно-заочная	Заочная
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	72	72	16
В том числе:			
Лекции	20	20	8
Практические занятия	52	52	8
Семинары	х	х	х
Лабораторные работы	х	х	х
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	72	72	151
Промежуточная аттестация, в том числе:			
Вид	зачет, экзамен	зачет, экзамен	зачет, экзамен
Трудоемкость (час.)	36	36	13
<b>Общая трудоемкость ЗЕТ / часов</b>	5 ЗЕТ / 180 часов	5 ЗЕТ / 180 часов	5 ЗЕТ / 180 часов

**4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)  
с указанием отведенного на них количества академических или  
астрономических часов и видов учебных занятий**

Наименование тем	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу (в часах)								Код формируемых компетенций	Форма ТКУ Форма ПА
	Лекции	Самостоятельная работа	Активные занятия		Интерактивные занятия					
			Семинары	Практические занятия	Ситуационный анализ	Мастер-класс	Дебаты, дискуссии	Тренинг		
<b>Очная форма</b>										
<b>3 семестр</b>										
<b>Первый этап формирования компетенции</b>										
<b>Тема 1.</b> Персонал предприятия как объект управления; место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления предприятием.	2	9		2				2		ОПК-3
<b>Тема 2.</b> Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом.	2	9		4				2		ОПК-3
<i>Текущий контроль уровня сформированности компетенции</i>				2						<i>Контрольная работа</i>
<b>Второй этап формирования компетенции</b>										
<b>Тема 3.</b> Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом. Кадровые услуги и кадровые агентства.	2	9		4				2		ОПК-3 ОК-4
<b>Тема 4.</b> Анализ кадрового потенциала, перемещения, работа с кадровым резервом, подготовка и переподготовка персонала.	4	9		4				2		ОПК-3
<i>Текущий контроль уровня сформированности компетенции</i>				2						<i>Контрольная работа</i>
<b>Всего 3 семестр:</b>	<b>10</b>	<b>36</b>		<b>18</b>				<b>8</b>		<b>Зачет</b>
<b>4 семестр</b>										
<b>Третий этап формирования компетенции</b>										
<b>Тема 5.</b> Мотивация поведения персонала в процессе трудовой деятельности.	2	9		2				2		ОК-4 ОПК-3
<b>Тема 6.</b> Профессиональная и организационная адаптация персонала.	2	9		4				2		ОК-4 ОПК-3
<i>Текущий контроль уровня сформированности компетенции</i>				2						<i>Контрольная работа</i>
<b>Четвертый этап формирования компетенции</b>										
<b>Тема 7.</b>	2	9		4				2		ОК-4

Наименование тем	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу (в часах)								Код формируемых компетенций	Форма ТКУ Форма ПА
	Лекции	Самостоятельная работа	Активные занятия		Интерактивные занятия					
			Семинары	Практические занятия	Ситуационный анализ	Мастер-класс	Дебаты, дискуссии	Тренинг		
Конфликты в коллективе, методы их преодоления.									ОПК-3	
<b>Тема 8.</b> Оценка эффективности управления персоналом.	4	9		4				2	ОПК-3	
<i>Текущий контроль уровня сформированности компетенции</i>				2						<i>Контрольная работа</i>
<b>Всего 4 семестр:</b>	<b>10</b>	<b>36</b>		<b>18</b>				<b>8</b>		
<b>Всего по дисциплине:</b>	<b>20</b>	<b>72</b>		<b>36</b>				<b>16</b>		
<b>Общая трудоемкость дисциплины (в часах)</b>	<b>180</b>									<b>Экзамен 36 час.</b>
<b>Общая трудоемкость дисциплины (в зачетных единицах)</b>	<b>5</b>									
<b>Очно-заочная форма</b>										
<b>4 семестр</b>										
<b>Первый этап формирования компетенции</b>										
<b>Тема 1.</b> Персонал предприятия как объект управления; место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления предприятием.	2	9		2				2	ОПК-3	
<b>Тема 2.</b> Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом.	2	9		4				2	ОПК-3	
<i>Текущий контроль уровня сформированности компетенции</i>				2						<i>Контрольная работа</i>
<b>Второй этап формирования компетенции</b>										
<b>Тема 3.</b> Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом. Кадровые услуги и кадровые агентства.	2	9		4				2	ОК-4 ОПК-3	
<b>Тема 4.</b> Анализ кадрового потенциала, перемещения, работа с кадровым резервом, подготовка и переподготовка персонала.	4	9		4				2	ОПК-3	
<i>Текущий контроль уровня сформированности компетенции</i>				2						<i>Контрольная работа</i>
<b>Всего 3 семестр:</b>	<b>10</b>	<b>36</b>		<b>18</b>				<b>8</b>		<b>Зачет</b>
<b>5 семестр</b>										
<b>Третий этап формирования компетенции</b>										
<b>Тема 5.</b> Мотивация поведения персонала в	2	9		2				2	ОК-4 ОПК-3	



Наименование тем	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу (в часах)								Код формируемых компетенций	Форма ТКУ Форма ПА
	Лекции	Самостоятельная работа	Активные занятия		Интерактивные занятия					
			Семинары	Практические занятия	Ситуационный анализ	Мастер-класс	Дебаты, дискуссии	Тренинг		
процессе трудовой деятельности.										
<b>Тема 6.</b> Профессиональная и организационная адаптация персонала.	2	9		4				2		ОК-4 ОПК-3
<i>Текущий контроль уровня сформированности компетенции</i>				2						<i>Контрольная работа</i>
<b>Четвертый этап формирования компетенции</b>										
<b>Тема 7.</b> Конфликты в коллективе, методы их преодоления.	2	9		4				2		ОК-4 ОПК-3
<b>Тема 8.</b> Оценка эффективности управления персоналом.	4	9		4				2		ОПК-3
<i>Текущий контроль уровня сформированности компетенции</i>				2						<i>Контрольная работа</i>
<b>Всего 4 семестр:</b>	<b>10</b>	<b>36</b>		<b>18</b>				<b>8</b>		
<b>Всего по дисциплине:</b>	<b>20</b>	<b>72</b>		<b>36</b>				<b>16</b>		
<b>Общая трудоемкость дисциплины (в часах)</b>	<b>180</b>									<b>Экзамен 36 час.</b>
<b>Общая трудоемкость дисциплины (в зачетных единицах)</b>	<b>5</b>									
<b>Заочная форма</b>										
<b>Первый и второй этапы формирования компетенции</b>										
<b>Тема 1.</b> Персонал предприятия как объект управления; место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления предприятием.	1	15								ОПК-3
<b>Тема 2.</b> Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом.	1	15		1						ОПК-3
<b>Тема 3.</b> Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом. Кадровые услуги и кадровые агентства.	1	15		1						ОК-4 ОПК-3
<b>Тема 4.</b> Анализ кадрового потенциала, перемещения, работа с кадровым резервом, подготовка и переподготовка персонала.	1	15		1						ОПК-3
<i>Текущий контроль уровня сформированности компетенции</i>				1						<i>Контрольная работа</i>

Наименование тем	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу (в часах)								Код формируемых компетенций	Форма ТКУ Форма ПА
	Лекции	Самостоятельная работа	Активные занятия		Интерактивные занятия					
			Семинары	Практические занятия	Ситуационный анализ	Мастер-класс	Дебаты, дискуссии	Тренинг		
<b>Всего за семестр:</b>	<b>4</b>	<b>60</b>		<b>4</b>						<b>Зачет – 4 часа</b>
<b>Третий и четвертый этапы формирования компетенции</b>										
<b>Тема 5.</b> Мотивация поведения персонала в процессе трудовой деятельности.	1	22		1					ОК-4 ОПК-3	
<b>Тема 6.</b> Профессиональная и организационная адаптация персонала.	1	23							ОК-4 ОПК-3	
<b>Тема 7.</b> Конфликты в коллективе, методы их преодоления.	1	23		1					ОК-4 ОПК-3	
<b>Тема 8.</b> Оценка эффективности управления персоналом.	1	23		1					ОПК-3	
<i>Текущий контроль уровня сформированности компетенции</i>				1						<i>Контрольная работа</i>
<b>Всего за семестр:</b>	<b>4</b>	<b>91</b>		<b>4</b>						
<b>Всего:</b>	<b>8</b>	<b>151</b>		<b>8</b>						
<b>Общая трудоемкость дисциплины (в часах)</b>	<b>180</b>									<b>Экзамен 9 час.</b>
<b>Общая трудоемкость дисциплины (в зачетных единицах)</b>	<b>5</b>									

### Содержание тем учебной дисциплины

#### ***Тема 1. "Персонал предприятия как объект управления; место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления предприятием".***

Сущность управления персоналом. Исторические этапы становления науки об управлении персоналом. Основные школы управления персоналом: научного управления, «человеческих отношений». Особенности изменения экономической системы в России. Характерные черты перехода к рыночным отношениям и их влияние на управление трудовыми ресурсами. Основные требования руководящих документов по управлению кадрами. Стратегия управления человеческими ресурсами. Цель и задачи организации управления персоналом. Особенности организации управления персоналом: субъект и объект управления, базовые категории, характеризующие управление персоналом. Механизм управления персоналом. Принципы управления персоналом. Методы управления персоналом. Особенности процесса управления персоналом. Система управления персоналом. Цели и задачи системы управления персоналом. Функциональная структура системы управления персоналом (УП): виды функций и основных процессов УП. Особенности функциональной структуры управления персоналом.

*Темы для дебатов, дискуссий:*

1. Особенности изменения экономической системы в России.
2. Факторы повышения роли управления персоналом в современных условиях.

***Тема 2. "Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом".***

Организационный механизм управления кадрами. Организационная структура системы УП: структура УП в организации, роль и место кадровых служб в общей структуре управления, структура кадровых органов. Организация управления кадрами. Структура целей, задач и функций кадровых органов. Технологические аспекты управления кадрами. Должностной механизм управления кадрами. Сущность и содержание организации управления кадрами. Функциональный механизм управления: состав основных и специальных функций. Организационный механизм управления кадрами. Технологический механизм управления кадрами.

*Темы для дебатов, дискуссий:*

1. Эффективность различных механизмов управления кадрами.

***Тема 3. "Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом. Кадровые услуги и кадровые агентства".***

Организация обеспечения управления персоналом. Виды обеспечения управления персоналом: роль правового, информационного и организационно-технического обеспечения. Структура и механизм видов обеспечения управления персоналом.

Кадровые услуги и агентства. Зарубежный опыт рекрутмента. Общая характеристика мировых лидеров рынка кадровых услуг.

*Темы для дебатов, дискуссий:*

1. Преимущества и недостатки различных видов обеспечения управления персоналом.
2. Рекрутмент в США
3. Рекрутмент в Великобритании

***Тема 4. "Анализ кадрового потенциала, перемещения, работа с кадровым резервом, подготовка и переподготовка персонала".***

Функциональная организация управления персоналом. Функциональный подход к управлению кадрами: сущность и основное содержание. Механизм общих, специальных и технологических функций управления персоналом: основные понятия, состав функций. Планирование работы с кадрами. Цели, задачи и принципы кадрового планирования. Этапы кадрового планирования и анализ кадрового потенциала. Виды кадрового планирования и их содержание. Система работы руководителя по кадровым вопросам. Набор персонала. Цели и задачи набора персонала. Основные принципы набора руководящих кадров. Источники набора персонала. Этапы набора персонала и их содержание: подбор, расстановка и профориентация. Использование персонала в организации. Принципы рационального использования персонала. Расстановка кадров и их перемещение. Работа с кадровым резервом. Подготовка, переподготовка и повышение

квалификации персонала. Понятие "кадры управления" и их классификация. Общие требования, предъявляемые к руководящим кадрам, методы их подготовки и переподготовки. Управление служебно-профессиональным продвижением руководящего состава. Механизм подготовки руководящих кадров: существо, содержание, проблемы и возможные пути их решения. Особенности подготовки руководящих кадров. Цели, задачи и нормативно-правовая база кадровой работы. Расчёт потребности в кадрах на перспективу. Методика оценки и рационального распределения руководящих кадров.

*Темы для дебатов, дискуссий:*

1. Проблемы рационального использования персонала.
2. Обоснование использования персонала в организации.

#### ***Тема 5. "Мотивация поведения персонала в процессе трудовой деятельности".***

Поведенческие ресурсы управления. Сущность и содержание понятия "поведение", "организационное поведение". Личность, как субъект организационного поведения: должностное и индивидуальное поведение. Группа, как субъект организационного поведения: групповое поведение и его координация. Особенности поведения органов управления: коммуникативное поведение военного руководителя. Механизмы управления организационным поведением. Цели и задачи управления поведением. Принципы управления поведением. Методы управления поведением.

Мотивация поведения персонала организаций в повседневной деятельности. Цели и задачи мотивации поведения кадров, её виды. Концепции мотивации. Принципы и способы мотивации кадров.

*Темы для дебатов, дискуссий:*

1. Особенности должностного и индивидуального поведения
2. Проблемы управления поведением.
3. Способы мотивации кадров.

#### ***Тема 6. "Профессиональная и организационная адаптация персонала".***

Адаптация персонала: основные аспекты организационной и социально-психологической адаптации. Цели и задачи адаптации персонала: её виды. Принципы адаптации кадров. Основные этапы адаптации кадров и их содержание. Должностное самоопределение руководителя. Основные аспекты становления руководителя. Личностные управленческие ресурсы.

*Темы для дебатов, дискуссий:*

1. Проблемы организационной и социально-психологической адаптации.
2. Ценностное освоение должности.
3. Необходимость должностного самоопределения.

#### ***Тема 7. "Конфликты в коллективе, методы их преодоления".***

Механизм управления организационными конфликтами. Понятие конфликта: виды, основные признаки и механизм возникновения. Устранение конфликтов: карты конфликтов и методы управления ими. Рекомендации руководителю по решению конфликтных ситуаций.

*Темы для дебатов, дискуссий:*

1. Проблемы устранения конфликтов.
2. Проблемы управления конфликтами.
3. Проблемы оценки психологического климата организации.

#### 4. Проблемы выявления конфликтогенных факторов.

#### **Тема 8. "Оценка эффективности управления персоналом".**

Механизм оценки эффективности кадровой работы. Факторы и критерии оценки эффективности кадровой работы. Методы оценки результативности труда управленческих кадров. Механизм оценки деятельности кадровых органов. Контролирующие поведение руководителя: контроль организации исполнения, оценка конечных результатов.

*Темы для дебатов, дискуссий:*

1. Эффективность оценки кадровой работы.
2. Проблемы оценки результативности труда руководителей.

#### **Практические занятия**

<b>№ п/п</b>	<b>№ и название темы дисциплины</b>	<b>Тематика практических занятий</b>	<b>Вид контрольного мероприятия</b>
1	<b>Тема 1.</b> Персонал предприятия как объект управления; место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления предприятием.	Персонал предприятия как объект управления; место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления предприятием.	опрос
2	<b>Тема 2.</b> Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом.	Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом.	Опрос, разбор проблемных ситуаций, доклады
3	<b>Тема 3.</b> Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом. Кадровые услуги и кадровые агентства.	Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом. Кадровые услуги и кадровые агентства. Основные лидеры на международном рынке рекрутмента.	Доклады, тестирование
4	<b>Тема 4.</b> Анализ кадрового потенциала, перемещения, работа с кадровым резервом, подготовка и переподготовка персонала.	Анализ кадрового потенциала, перемещения, работа с кадровым резервом, подготовка и переподготовка персонала.	Опрос, разбор проблемных ситуаций
5	<b>Тема 5.</b> Мотивация поведения персонала в процессе трудовой деятельности.	Мотивация поведения персонала в процессе трудовой деятельности.	Опрос, разбор проблемных ситуаций
6	<b>Тема 6.</b> Профессиональная и организационная адаптация персонала.	Профессиональная и организационная адаптация персонала.	Опрос, тестирование
7	<b>Тема 7.</b> Конфликты в коллективе, методы их преодоления.	Конфликты в коллективе, методы их преодоления.	Опрос, доклады
8	<b>Тема 8.</b> Оценка эффективности управления персоналом.	Оценка эффективности управления персоналом.	Контрольная работа

#### **5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).**

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся в АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна» используются учебно-методические пособия разработанные преподавателями вуза, а также учебная литература по дисциплине «Управление

человеческими ресурсами», размещенная в электронной библиотечной системе biblioclub.ru.

1. Богомолова, Т.П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) : [16+] / Т.П. Богомолова, Э.А. Понуждаев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 419 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245>
2. Ужахова, Л.М. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие : [16+] / Л.М. Ужахова ; отв. ред. Д.В. Вакорин ; Тюменский государственный университет. – Тюмень : Тюменский государственный университет, 2018. – 96 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574277>

## 6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).

### 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

В учебной дисциплине компетенции ОК-4, ОПК-3 формируются в 3 и 4 семестрах, на втором этапе освоения образовательной программы (ОПОП) по очной форме обучения и в 4 семестре на втором этапе и в 5 семестре на третьем этапе по очно-заочной и заочной формам обучения.

В рамках учебной дисциплины «Управление человеческими ресурсами» выделяются четыре этапа формирования указанных компетенций в результате последовательного изучения содержательно связанных между собой разделов (тем) учебных занятий. Изучение каждого раздела (темы) предполагает формирование компонентов компетенций с использованием различных форм контактной (аудиторной) и самостоятельной работы:

Компоненты компетенции «знать» формируются преимущественно на занятиях лекционного типа и самостоятельной работы студентов с учебной литературой

Компоненты компетенции «уметь» и «владеть» формируются преимущественно на практических занятиях

Результат текущей аттестации обучающихся на этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Таблица 6.1. Этапы и планируемые результаты освоения компетенций в процессе изучения учебной дисциплины

Компетенция по ФГОС ВО	Этапы в процессе освоения дисциплины	Компоненты компетенции		
		Знать	Уметь	Владеть
ОК-4 способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия	Этап 1 Темы 1-2	-	-	-
	Этап 2 Темы 3-4	-	-	-
	Этап 3 Темы 5-6	место и роль коммуникации в управлении человеческими ресурсами в управлении современной организацией	в процессе управления человеческими ресурсами преодолевать коммуникативные барьеры	способами и методами использования, при осуществлении подбора персонала, коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках
	Этап 4 Темы 7-8	основы речевой, логической и психологической и невербальной культуры делового общения на русском и иностранном языках	использовать, при осуществлении подбора персонала, навыки коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках	навыками преодоления коммуникативных барьеров в процессе управления человеческими ресурсами
ОПК-3 способностью проектировать организационные структуры,	Этап 1 Темы 1-2	базовые технологии и методы управления персоналом	применять в процессе осуществления профессиональной деятельности базовые технологии и методы	технологиями ведения переговоров, совещаний, деловых записей

Компетенция по ФГОС ВО	Этапы в процессе освоения дисциплины	Компоненты компетенции		
		Знать	Уметь	Владеть
участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия			управления персоналом	
	<b>Этап 2</b> Темы 3-4	основы профессионального отбора, расстановки, профессионального обучения и аттестации персонала	грамотно и самостоятельно разбираться в социально-трудовых явлениях в сфере управления персоналом	профессиональной аргументацией при разборе стандартных ситуаций в области управления персоналом
	<b>Этап 3</b> Темы 5-6	причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях	выявлять компетенции, необходимые для трудоустройства, адаптации в профессиональной деятельности	аргументацией при разборе стандартных ситуаций в области управления персоналом
	<b>Этап 4</b> Темы 7-8	разрабатывать мероприятия по совершенствованию управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала и участвовать в их реализации	рассчитывать потребность в персонале, принимать решения при подборе, отборе и расстановке кадров	методикой управления персоналом в современных условиях

**Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе изучения учебной дисциплины представлены в таблице 6.2**



Таблица 6.2 - Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этапы	РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ <b>ОК-4, ОПК-3</b> (описание результатов представлено в таблице 1)	КРИТЕРИИ и ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА ОБУЧЕНИЯ по дисциплине (модулю) <i>(критерии и показатели определены соответствующими картами компетенций, при этом пользуются традиционной системой оценивания)</i>				Контрольные задания, для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций
		2 (неуд)	3 (уд)	4 (хор)	5 (отл)	
<b>1 этап</b>	ЗНАНИЯ	Отсутствие знаний	Неполные знания	Полные знания с небольшими пробелами	Системные и глубокие знания	<b>Контрольная работа в форме теста</b>
	УМЕНИЯ	Отсутствие умений	Частичные умения	Умения с частичными пробелами	Полностью сформированные умения	
	НАВЫКИ	Отсутствие навыков	Частичные навыки	Отдельные пробелы в навыках	Полностью сформированные навыки	
<b>2 этап</b>	ЗНАНИЯ	Отсутствие знаний	Неполные знания	Полные знания с небольшими пробелами	Системные и глубокие знания	<b>Контрольная работа в форме теста, Презентация</b>
	УМЕНИЯ	Отсутствие умений	Частичные умения	Умения с частичными пробелами	Полностью сформированные умения	
	НАВЫКИ	Отсутствие навыков	Частичные навыки	Отдельные пробелы в навыках	Полностью сформированные навыки	
<b>3 этап</b>	ЗНАНИЯ	Отсутствие знаний	Неполные знания	Полные знания с небольшими пробелами	Системные и глубокие знания	<b>Контрольная работа в форме теста, Кейс</b>
	УМЕНИЯ	Отсутствие умений	Частичные умения	Умения с частичными пробелами	Полностью сформированные умения	
	НАВЫКИ	Отсутствие навыков	Частичные навыки	Отдельные пробелы в навыках	Полностью сформированные навыки	
<b>4 этап</b>	ЗНАНИЯ	Отсутствие знаний	Неполные знания	Полные знания с небольшими пробелами	Системные и глубокие знания	<b>Кейс</b>
	УМЕНИЯ	Отсутствие умений	Частичные умения	Умения с частичными пробелами	Полностью сформированные умения	
	НАВЫКИ	Отсутствие навыков	Частичные навыки	Отдельные пробелы в навыках	Полностью сформированные навыки	

**Изучение дисциплины заканчивается промежуточной аттестацией, проводимой в форме зачета и экзамена.**

**6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**6.3.1. Пример контрольного задания, необходимого для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующего 1 этап формирования компетенций**

**Пример тестовых заданий**

**1. В чем заключается социально-психологический аспект адаптации?**

- А) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам
- Б) приспособление к относительно новому социуму
- В) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в структуре организации

**2. Выделите ключевой элемент адаптации**

- А) знакомство непосредственно с рабочим местом
- Б) знакомство с предприятием
- В) опыт работы

**3. Для ускорения процесса адаптации нового сотрудника необходимо:**

- А) позволить ему самостоятельно во всем разобраться
- Б) познакомить его со спецификой организации и с сотрудниками
- В) постоянно контролировать его работу и давать оценки и советы

**4. Какие виды адаптации выделяют ученые?**

- А) первичная, вторичная, функциональная
- Б) устойчивая, неустойчивая, прогрессирующая
- В) скрытая, явная, фрикционная
- Г) профессиональная, психофизическая, социально-психологическая
- Д) экономическая, социальная, политическая

**5. Какие два направления адаптации выделяют в управлении персоналом?**

- А) первичная, вторичная
- Б) функциональная, структурная
- В) основная, вспомогательная
- Г) внешняя, внутренняя
- Д) явная, скрытая

**6. Какой из ниже перечисленных видов адаптации относят к вторичной адаптации?**

- А) санитарно-гигиеническая адаптация
- Б) экономическая
- В) социально-психологическая
- Г) организационно-административная

**7. Какой из перечисленных пунктов является необходимым условием организации коллектива и существенным фактором организационно-административной адаптации?**

- А) настроение коллектива
- Б) традиции коллектива
- В) морально-психологический климат

**8. Какой из перечисленных пунктов является особенно важным для эффективной работы руководителя?**

- А) выбор стиля управления, приемлемого для данной организации
- Б) сокращение управленческого штата на предприятии
- В) способность менеджера к творческой инициативе

**9. Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через ...**

- А) формирование органов образования
- Б) формирование и развитие системы органов управления различного уровня
- В) формирование и развитие системы органов контроля различного уровня
- Г) сокращение текучести рабочей силы

**10. Новый сотрудник приходит в отдел, где все работники давно знают друг друга и привыкли работать в команде. Они не стремятся общаться с новичком, предпочитая сначала к нему присмотреться. С Вашей точки зрения, как должен поступить руководитель в подобной ситуации?**

- А) назначить одного из сотрудников наставником новичка и попросить помочь адаптироваться
- Б) опекал новичка, контролировать его действия и защищать от критики других сотрудников
- В) не вмешиваться в процесс адаптации, чтобы новичок сам решал свои проблемы

**11. Обязанности, которые прежде выполнялись одним сотрудником, планируется распределить между двумя работниками. При этом один из них - новичок в организации. На ваш взгляд, следует:**

- А) позволить им самостоятельно разделить функции
- Б) посоветовать опытному сотруднику отдать новичку более легкую работу
- В) составить должностные инструкции для обоих

**12. Один из кандидатов на вакантную должность получил хорошее образование, мотивирован на работу в вашей компании и умеет легко находить общий язык с людьми. Но у него отсутствует опыт работы в аналогичной должности. На Ваш взгляд, следует:**

- А) отказать ему в приеме на работу
- Б) принять с испытательным сроком
- В) принять без испытательного срока

**13. Определите одну из стадий адаптации:**

- А) ассимиляция
- Б) выплата заработной платы
- В) «акклиматизация»

**14. Организационно - административная адаптация позволяет работнику:**

- А) ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией
- Б) ознакомиться с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения в организационной структуре
- В) включиться в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями
- Г) ознакомиться с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины

**15. Период адаптации к новым обязанностям:**

- А) более продолжителен в случае привлечения с помощью внутренних источников найма
- Б) более продолжителен в случае привлечения с помощью внешних источников найма
- В) примерно одинаков по продолжительности для всех и не зависит от источников привлечения персонала

**16. По результатам исследований, полная адаптация работника в коллективе завершается, как правило, по окончании:**

- А) первого года работы
- Б) двух лет работы
- В) трех лет работы

**17. Под профессиональной адаптацией обычно понимают:**

- А) приобретение навыков, освоение новых приемов в выполнении работы
- Б) освоение правил и норм взаимоотношений в коллективе
- В) привыкание к новым условиям труда

**18. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности – это:**

- А) первичная адаптация
- Б) вторичная адаптация

**19. В соответствии с принципом иерархии решения начальника службы управления персоналом в аппарате генеральной дирекции обязательны для исполнения начальниками цехов:**

- А) нет
- Б) да

**20. К какой из трех гипотез теории конструирования организации Минцберга можно отнести следующий тезис: «Эффективное структурирование требует внутренней последовательности между параметрами конструирования организации»?**

- А) гипотеза согласованности
- Б) гипотеза существования
- В) конфигурационная гипотеза

**21. К особенностям дивизионального типа оргструктуры управления относятся:**

- А) повышение эффективности централизованных решений
- Б) снижение потребности в менеджерах – дженералитетов общего профиля
- В) минимизация дублирования в аппарате управления
- Г) возможность организовать «центры прибыли»

**22. Какая организационная структура основывается на заданиях, которые должны быть выполнены (например, финансовая деятельность, бухгалтерский учет, маркетинг, персонал)?**

- А) простая структура
- Б) функциональная
- В) мультидивизионная
- Г) матричная
- Д) структура холдинговой компании

**23. Какой из видов разделения труда в управлении является, на Ваш взгляд, основой для выделения других:**

- А) технологическое
- Б) иерархическое (вертикальное)
- В) функциональное
- Г) профессионально-квалификационное

**24. Какой из элементов не относится к модели структуры организации, сформулированной Генри Минцбергом?**

- А) операционное ядро
- Б) акционеры
- В) стратегическая вершина
- Г) средняя линия
- Д) обслуживающий персонал
- Е) идеология

**25. Какой пункт из перечисленных ниже можно отнести к преимуществам матричной структуры организации?**

- А) отсутствие бюрократии
- Б) высокая гибкость и динамичность
- В) легкость добавления и преобразования подразделений
- Г) четкое распределение обязанностей и ответственности
- Д) децентрализация

**26. Кто автор модели построения эффективной организации, получившей название «Модель 7 – С»?**

- А) Т. Питерс и Р. Уотермен
- Б) Г. Минцберг
- В) Ф. Тейлор

**27. Кто автор теории конструирования организации?**

- А) Г. Минцберг
- Б) Ф. Тейлор
- В) Т. Питерс и Р. Уотермен

**28. Кто из ученых, занимающихся изучением организационной структуры, отметил, что части организации играют разные роли и нуждаются в различных методах управления?**

- А) Г. Минцберг
- Б) Т. Питерс
- В) Р. Уотермен
- Д) Н. Лемэтр

**29. Организации с экстенсивным использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархии власти являются:**

- А) механистическими
- Б) дивизиональными
- В) органическими
- Г) линейными

**30. Организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему, называется:**

- А) матричной
- Б) линейной
- В) функциональной
- Г) комиссией

**31. Организационные изменения чаще всего терпят неудачу вследствие:**

- А) внешних обстоятельств
- Б) недостатка ресурсов для осуществления изменений
- В) спешки
- Г) неправильной последовательности действий
- Д) консервативности людей

**32. Организационные структуры, ориентированные на продукт, потребителя или регионы, называются:**

- А) дивизиональными
- Б) функциональными
- В) бригадными
- Г) матричными

Оценка за контрольное задание рубежного контроля 1 этапа освоения компетенций формируется следующим образом:

- оценка «отлично» - 85-100% правильных ответов;
- оценка «хорошо» - 70-84% правильных ответов;
- оценка «удовлетворительно» - 40-69% правильных ответов;
- оценка «неудовлетворительно» - менее 39% правильных ответов.

**6.3.2. Пример контрольного задания, необходимого для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующего 2 этап формирования компетенций**

**Пример тестовых заданий**

Укажите букву выбранного Вами ответа. В каждом вопросе только один правильный ответ.

**1. Персонал — это...**

- А) личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;
- Б) трудоспособная часть населения страны;
- В) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;
- Г) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции;

**2. В практическое управление персоналом в любой организации включены:**

- А) только служба управления персоналом;
- Б) все работники и все службы на предприятии;
- В) только линейные менеджеры;
- Г) все лица и все службы на предприятии, несущие ответственность за работу с персоналом.

**3. Определите правильную последовательность работы с персоналом в организации:**

**Вариант А:**

1. Собрать информацию о персонале.
2. Определить цели планирования производства.
3. Спланировать потребность в персонале.
4. Спланировать использование персонала.
5. Спланировать расходы на персонал организации.

**Вариант Б:**

1. Спланировать потребность в персонале.
2. Спланировать использование персонала.
3. Определить цели планирования производства.
4. Собрать информацию о персонале.
5. Спланировать расходы на персонал организации.

**Вариант В:**

1. Спланировать расходы на персонал организации.
2. Спланировать использование персонала.
3. Определить цели планирования производства.
4. Собрать информацию о персонале.
5. Спланировать потребность в персонале.

**Вариант Г:**

1. Спланировать использование персонала.
2. Определить цели планирования производства.
3. Собрать информацию о персонале.

- 4. Спланировать расходы на персонал организации.
- 5. Спланировать потребность в персонале.

**4. Современные концепции управления персоналом базируются ...**

- А) в основном на принципах и методах административного управления;
- Б) только на возрастающей роли личности работника;
- В) с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности;
- Г) в большей мере на необходимости директивного управления персоналом.

**5. Планирование человеческих ресурсов - это...**

- А) процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и разработки методов ее покрытия;
- Б) процесс выбора методов планирования;
- В) совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов планирования персонала;
- Г) совокупность различных планов.

**6. Должностная инструкция:**

- А) перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника;
- Б) перечень функций работника;
- В) описание рабочего места и требований к работнику;
- Г) только описание рабочего места.

**7. К внешнему движению персонала относят...**

- А) текучесть кадров;
- Б) квалификационное;
- В) межцеховое;
- Г) все выше перечисленное.

**8. Набор персонала - это...**

- А) совокупность методов работы с персоналом;
- Б) создание резерва претендентов для занятия вакантных должностей;
- В) отбор из некоторого числа претендентов;
- Г) определение источников покрытия потребности в персонале.

**9. Компетенция персонала:**

- А) знания, навыки, способность к общению;
- Б) уровень общих знаний;
- В) способности к работе;
- Г) уровень интеллекта

**10. Суть делегирования состоит:**

- А) передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- Б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена;
- Б) в установлении приоритетов;



Г) в доверии к своим подчиненным.

**11. Профессиограмма...**

- А) раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку;
- Б) это «портрет» идеального сотрудника;
- В) тоже, что и должностная инструкция;
- Г) все выше перечисленное.

**12. Маркетинг персонала включает:**

- А) выбор путей покрытия потребности в персонале;
- Б) уточнение данных, представленных претендентом на вакансию;
- В) проведение тестирования;
- Г) проведение кадрового интервью.

**13. Методы построения системы управления персоналом:**

- А) системный анализ, метод сравнений, декомпозиции и т. д.;
- Б) поисков и решений;
- В) «разделяй и властвуй»;
- Г) ничего из выше перечисленного.

**14. Стадии организационного проектирования системы управления персоналом:**

- А) проектная подготовка, организационный общий проект, организационный рабочий проект;
- Б) миссия, цели, задачи, проект;
- В) проектная подготовка, проектирование, внедрение;
- Г) все выше перечисленное.

**15. Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны в процессе профессионального развития персонала?**

- А) ротация, использование инструкций, копирование, наставничество, делегирование полномочий;
- Б) ротация, ролевые игры, учебные ситуации;
- В) копирование, деловые игры, моделирование, ротация;
- Г) деловые и ролевые игры.

**16. В результате собеседования руководителя кадровой службы и претендента на занятие вакантной должности руководителя отдела рекламы, фирмы по торговле устройствами малой полиграфии, определены такие характеристики претендента:**

1. Возраст — 35 лет, мужчина;
2. Высшее образование в области станкостроения;
3. Опыт практической работы в качестве оператора ПЭВМ - 7 лет;
4. Опыт работы на руководящих должностях отсутствует;
5. Высокое умение работать на компьютере (на системном уровне);
6. Уровень коммуникабельности выше среднего;
7. Логическое мышление.

**Определить возможные действия руководителя кадровой службы совместно с линейным менеджером в отношении претендента.**

- А) необходимо взять на работу с испытательным сроком;
- Б) необходимо пригласить на работу, выполнив большинство встречных требований претендента;
- В) необходимо взять на работу без испытательного срока;
- Г) отказать в приеме, но занести данные в базу данных для дальнейшего сотрудничества.

**17. Трудовые ресурсы как экономическая категория это...**

- А) физические и интеллектуальные способности в соответствии с условиями воспроизводства;
- Б) отражают отношения по поводу населения в соответствии с условиями воспроизводства рабочей силы;
- В) цена труда;
- Г) стоимость рабочей силы.

**18. Рациональный режим труда:**

- А) научно обоснованное чередование труда и отдыха;
- Б) жесткий распорядок дня;
- В) гибкий график работы;
- Г) минимальная загруженность работника в рабочее время.

**19. Ключевые факторы, оказывающие воздействие на людей в процессе производства:**

- А) заработная плата, отношения с начальством;
- Б) имидж организации, должность;
- В) взаимоотношения с коллегами и подчиненными.
- Г) иерархическая структура, культура, рынок;

**20. Составляющие стратегии управления персоналом:**

- А) отбор, оценка, стимулирование, развитие персонала;
- Б) идеи, мысли, правила, процедуры;
- В) миссия, цели, задачи;
- Г) генеральная стратегия управления организацией.

**21. Расходы на персонал:**

- А) интегральный показатель, включающий все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора;
- Б) один из показателей по труду;
- В) заработная плата;
- Г) государственные дотации.

**22. Источники покрытия потребности в персонале:**

- А) незаконная коммерческая деятельность;
- Б) «свои» люди и зарубежные партнеры;
- В) биржи труда, учебные заведения, сотрудники организации;
- Г) обязательное государственное распределение молодых специалистов.

**23. Содержательные теории мотивации основываются на:**

- А) концепции потребностей работника;
- Б) оценке соотношения усилий и получаемого результата;
- В) анализе процесса выполнения работы;
- Г) представлении о справедливости вознаграждения.

**24. Процессуальные теории мотивации основываются на:**

- А) представлении, что человек по природе своей ленив;
- Б) иерархии потребностей;
- В) концепции значимости для человека процесса и выполнения работы;
- Г) концепции «гигиенических факторов».

**25. Процесс воздействия на человека в целях побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов называется...**

- А) мотивированием;
- Б) поощрением;
- В) манипулированием;
- Г) стимулированием.

**26. Согласно теории «Х», менеджер должен:**

- А) принуждать подчиненных к работе;
- Б) быть внимательным к подчиненным;
- В) понять их и стимулировать их работу;
- Г) уважать подчиненных.

**27. Согласно теории «У»:**

- А) работа не противна природе человека;
- Б) работа не дает людям удовлетворение;
- В) работники пытаются получить от компании все, что можно;
- Г) работники не могут влиться в организацию.

**28. Ваш сотрудник отличается большой работоспособностью, активностью, может работать «запоем». Обычно, вслед за подъемом активности наступает период депрессии, упадка сил. Особенно, когда его усилия не подкрепляются успехом. Во взаимоотношениях с коллегами может быть вспыльчивы, прямолинеен, однако умеет влиять на окружающих. Скорее всего, Вы будете поручать ему работы:**

- А) работы с ярко выраженной цикличностью;
- Б) спокойные, монотонные работы;
- В) всегда активные, требующие постоянной работы с людьми;
- Г) однообразные, не требующие частой перестройки с одних заданий на другие.

**29. Методами управления персоналом выступают...**

- А) организационно-распорядительные, демократические, либеральные;
- Б) административно-командные, демократические;
- В) организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические;
- Г) все выше перечисленное.

### **30. Корпоративная культура основана на:**

- А) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
- Б) особенностях производства;
- В) принятых в обществе формах поведения;
- Г) правилах, определяемых только руководством организации.

### **Пример тем для составления презентаций**

Составить презентацию об одной из нижеперечисленных иностранных рекрутинговых компаний.

1. Korn Ferry Futurestep (Los Angeles, California) - <http://www.futurestep.com>
2. Brilliant (Chicago, Illinois) - <http://www.brilliantfs.com>
3. Lucas Group (Atlanta, Georgia) - <http://www.lucasgroup.com>
4. Vaco (Brentwood, Tennessee) - <http://www.vaco.com>
5. Kforce (Tampa, Florida) - <http://www.kforce.com>
6. Accent Professional Recruiting (Richmond, Virginia) - <http://www.accentrecruit.com>
7. Management Recruiters International (Philadelphia, Pennsylvania) - <http://www.mrinetwork.com>
8. AppleOne (Glendale, California) - <http://www.appleone.com>
9. TEKsystems (Hanover, Maryland) - <http://www.teksystems.com>
10. Advanced Resources (Chicago, Illinois) - <http://www.advancedresources.com>
11. Propel digital recruitment (Great Britain) - <https://www.kornferry.com/>
12. Huntress group (Great Britain) - <https://www.huntress.co.uk/>

Оценка за контрольное задание рубежного контроля 2 этапа освоения компетенций формируется следующим образом:

Тест:

- оценка «отлично» - 85-100% правильных ответов;
- оценка «хорошо» - 70-84% правильных ответов;
- оценка «удовлетворительно» - 40-69% правильных ответов;
- оценка «неудовлетворительно» - менее 39% правильных ответов.

Презентация – оценивание производится по пятибалльной системе оценивания.

### ***6.3.3. Пример контрольного задания, необходимого для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности для проведения промежуточной аттестации***

#### **Примерные вопросы к зачёту:**

1. Персонал предприятия как объект управления
2. Роль управления человеческими ресурсами в системе управления предприятием.
3. Сущность управления персоналом.
4. Исторические этапы становления науки об управлении персоналом.
5. Характерные черты перехода к рыночным отношениям и их влияние на управление трудовыми ресурсами.
6. Процесс социального взаимодействия и реализации своей роли в команде в процессе управления персоналом.

7. Цель и задачи организации управления персоналом.
8. Особенности организации управления персоналом: субъект и объект управления, базовые категории, характеризующие управление персоналом.
9. Механизм управления персоналом. Особенности процесса управления персоналом.
10. Методы управления персоналом.
11. Система управления персоналом. Цели и задачи системы управления персоналом.
12. Функциональная структура системы управления персоналом (УП): виды функций и основных процессов УП.
13. Особенности функциональной структуры управления персоналом.
14. Основные принципы разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации, а также распределения и делегирования полномочий.
15. Решение профессиональных задач управления персоналом на основе знаний управленческой теории.
16. Структура целей, задач и функций кадровых органов.
17. Технологические аспекты управления кадрами. Должностной механизм управления кадрами.
18. Организационный механизм управления кадрами.
19. Технологический механизм управления кадрами.
20. Технология определения наиболее эффективной структуры функционирования организации с учетом особенностей поведения работников.
21. Организация и виды обеспечения управления персоналом: роль правового, информационного и организационно-технического обеспечения.
22. Структура и механизм видов обеспечения управления персоналом.
23. Функциональный подход к управлению кадрами: существо и основное содержание.
24. Механизм общих, специальных и технологических функций управления персоналом: основные понятия, состав функций.
25. Планирование работы с кадрами. Цели, задачи и принципы кадрового планирования.
26. Разработка и обоснование организационно-управленческих решений в процессе управления персоналом с учетом их социальной значимости.
27. Этапы кадрового планирования и анализ кадрового потенциала.
28. Виды кадрового планирования и их содержание.
29. Набор персонала. Цели и задачи набора персонала.
30. Этапы набора персонала и их содержание: подбор, расстановка и профориентация.
31. Использование персонала в организации. Принципы рационального использования персонала.
32. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.
33. Управление служебно-профессиональным продвижением руководящего состава.
34. Методика оценки и рационального распределения руководящих кадров.
35. Расчёт потребности в кадрах на перспективу.

***6.3.4. Пример контрольного задания, необходимого для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующего 3 этап формирования компетенций***

## **Примеры кейс-заданий**

### **1. Кейс-задание: «Сокращение штата»**

#### **Пояснения к заданию:**

На крупном стекольном заводе дела ранее шли вполне успешно. Завод был построен в 80-е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демократии. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. Многие заказчики и постоянные покупатели стекольной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала. На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и руководитель завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать. Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать. По неизвестным причинам машины перестали работать, стали часто простаивать из-за поломок, появилось большое количество брака, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин. Производительность резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают. Она поручила руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

#### **Вопросы и задания**

Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей компании? Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу? Обоснуйте свое решение

### **2. Кейс-задание «Помощь или сотрудничество: вопрос коммуникативной зрелости»**

#### **Пояснения к заданию:**

В проектном отделе информационной компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылалась на плохое

самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии. Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадил Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

### **Вопросы и задания**

Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию? Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие? Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему? Предложите компании решение проблемы.

### **Пример тестового задания**

1. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:

- а - психологические тесты;
- б - проверка знаний;
- в - проверка профессиональных навыков;
- г - графический тест.

2. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:

- а - отбор кандидатов;
- б - найм работника;
- в - подбор кандидатов;
- г - заключение контракта;
- д - привлечение кандидатов.

3. Что представляет процесс набора персонала:

- а - создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б - прием сотрудников на работу;
- в - процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

4. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с (при необходимости указать несколько):

- а - привычкой тех, кто работает;
- б - приемом по рекомендательным письмам;

- в - требованием со стороны самой работы;
- г - недостаточной практикой набора.

5. К преимуществам внутренних источников найма относят (выбрать правильные ответы):

- а - низкие затраты на адаптацию персонала;
- б - появление новых идей, использование новых технологий;
- в - появление новых импульсов для развития;
- г - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

6. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят (выбрать правильные ответы):

- а - низкие затраты на адаптацию персонала;
- б - появление новых импульсов для развития;
- в - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.

7. Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько):

- а - все виды увольнений из организации;
- б - увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;
- в - увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;
- г - увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.

8. Развитие персонала - это:

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

9. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе). При необходимости указать несколько:

- а - инструктаж;
- б - ротация;
- в - ученичество и наставничество;
- г - лекция;
- д - разбор конкретных ситуаций;
- е - деловые игры;
- ж - самообучение;
- з - видеотренинг

10. Карьера - это:

- а - индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
- б - повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;



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

11. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

- а - неструктурированный, непланируемый;
- б - планируемое развитие за пределами работы;
- в - планируемое развитие на работе.

12. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает (при необходимости указать несколько):

- а - обучение по договору учебным центром;
- б - ротацию менеджеров;
- в - делегирование полномочий подчиненному;
- г - формирование резерва кадров на выдвижение.

13. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:

- а - резерв руководителей на выдвижение;
- б - аттестационная комиссия;
- в - кадровая служба.

14. Стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может ли пройти последовательно, работая в различных организациях:

- а - да;
- б - нет.

15. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:

- а - анализ исполнения работы;
- б - анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
- в - балансовый метод.

16. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:

- а - да;
- б - иногда;
- в - нет.

17. Каковы причины высвобождения работников в организации (при необходимости указать несколько):

- а - структурные сдвиги в производстве;
- б - перемещения работников внутри организации;

- в - текучесть кадров;
- г - повышение технического уровня производства;
- д - изменение объемов производства.

18. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (при необходимости указать несколько):

- а - горизонтальное перемещение;
- б - понижение в должности;
- в - досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- г - обучение;
- д - аттестация сотрудника;
- е - вознаграждение сотрудника.

19. Что понимается под традиционной системой аттестации работника:

- а - процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
- б - процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников;
- в - процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами.

20. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

- а - оценка личных и деловых качеств;
- б - оценка труда;
- в - оценка результатов труда;
- г - комплексная оценка качества работы.

21. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:

- а - верно;
- б - частично верно;
- в - неверно.

22. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):

- а - соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
- б - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- в - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

23. Для расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо использовать (можно указать несколько вариантов):

- а - авторские методики, принятые в каждой организации;
- б - инструкции Центробанка РФ;
- в - методические рекомендации, утвержденные Министерством экономики, Министерством финансов и т.п.

24. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:

- а - трудовое соглашение;
- б - трудовой договор;
- в - коллективный договор;
- г - трудовой контракт.

25. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации (при необходимости указать несколько):

- а - затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;
- б - потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;
- в - сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом.

26. Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций (указать при наличии несколько):

- а - компетентность в своей профессиональной области;
- б - знание общих законов развития организации;
- в - профессионализм в области управления организацией.

27. Выберите из перечисленных ниже элементов те из них, которые не являются подсистемами системы управления персоналом (при необходимости указать несколько):

- а - управление стандартизацией;
- б - управление нормированием;
- в - нормативное обеспечение управления персоналом;
- г - управление работой персоналом;
- д - управление ресурсами;
- е - управление техникой безопасности на производстве.

28. Что включает в себя система управления персоналом (при необходимости указать несколько):

- а - функциональные подразделения;
- б - функциональные подразделения и их руководителей;
- в - функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;
- г - общее руководство организацией.

29. Главной задачей службы управления персоналом является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам (при необходимости указать несколько):

- а - с точки зрения их количественной сбалансированности;

- б - с точки зрения их качественной сбалансированности;
- в - с точки зрения их качественно-количественной сбалансированности.

30. Система целей управления персоналом является основой определения:

- а - политики организации;
- б - стратегии развития организации;
- в - состава функций управления персоналом.

Оценка за контрольное задание рубежного контроля 3 этапа освоения компетенций формируется следующим образом:

Тест:

- оценка «отлично» - 85-100% правильных ответов;
- оценка «хорошо» - 70-84% правильных ответов;
- оценка «удовлетворительно» - 40-69% правильных ответов;
- оценка «неудовлетворительно» - менее 39% правильных ответов.

Кейс – стадии – оценивается по пятибалльной системе оценивания

### ***6.3.5. Пример контрольного задания, необходимого для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующего 4 этап формирования компетенций***

#### ***Примеры кейс-заданий***

##### **1. Кейс-задание «Условия для повышения по службе: ситуация 1»**

###### **Пояснения к заданию:**

Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала. Вы выполняете главным образом такие стандартные действия: – получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения; – составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений; – вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю. В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат. Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше. В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия: – по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у Вас уже есть; – официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой; – оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

## **Вопросы и задания**

Оцените предложение руководителя по каждому пункту. Какие условия Вы хотели бы изменить? Предложите руководителю свой вариант решения.

### **2. Кейс-задание «Условия для повышения по службе: ситуация 2»**

#### **Пояснения к заданию:**

Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов выработывает каждый сотрудник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные. Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями. Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

## **Вопросы и задания**

Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете? Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? Аргументируйте свое решение.

### **3. Кейс-задание «Сотрудники-конкуренты»**

#### **Пояснения к заданию:**

Несмотря на то что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального

перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной. После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

### **Вопросы и задания**

Кто из участников выбрал неверную модель поведения? Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело? Смогут ли коллеги наладить отношения?

### **4. Кейс-задание «Работа в выходной день»**

#### **Пояснения к заданию:**

Компания занимается разработками программного обеспечения. Зарплата персонала напрямую зависит от количества выполненных заказов. В последнее время в организации наблюдался рост заказов, и сотрудникам приходилось много работать, чтобы успеть выполнить все в срок. Федор П. – ведущий разработчик. Так получилось, что в самый разгар работы он сломал ногу и месяц был на больничном, но работал удаленно из дома. Поэтому руководитель, после того как Федор вернулся на рабочее место в офисе, оплатил ему не больничный, а выполненные проекты. Но удаленно не было возможности решить некоторые вопросы, и Дмитрий вышел на работу в выходной по своей инициативе, чтобы доделать то, что не успел, но за что уже получил оплату. Через какое-то время руководитель попросил Федора выйти в выходной день, так как срочно нужно было закончить проект, успешное выполнение которого обеспечило бы заказы на год вперед. Он согласился, но спустя время Федор стал требовать 2 отгула за работу в выходные. Руководитель отказал, объясняя, что ему положен только один. Произошел конфликт, который привел к тому, что Федор написал заявление об увольнении. Начальник обратился за помощью к директору по персоналу Марии, чтобы она помогла урегулировать конфликт и объяснить Федору. Что ему действительно положен один отгул.

#### **Вопросы и задания:**

Помогите Марии найти выход из сложившейся ситуации, то есть предложите свое решение кейса, ответив на следующие вопросы:

1. В чем ошибка руководителя и в чем не прав Федор?
2. Как Марии объяснить сотруднику, что ему положен один отгул, и не демотивировать при этом?
3. Как организовать работу, чтобы таких ситуаций не происходило?

### **5. Кейс-задание «Сокращение расходов на подбор персонала»**

#### **Пояснения к заданию:**

Профиль деятельности: вертикально интегрированный холдинг, в который входят промышленные добывающие и перерабатывающие предприятия, логистические компании, сервисные организации.

Численность персонала: 10 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 40 лет.

Руководство холдинга озабочено негативной динамикой кадровой текучести как среди рабочих, так и среди руководителей. Единственная устойчивая категория персонала - специалисты, однако в последнее время такая тенденция наметилась и в их среде. Проведенный анализ текущей ситуации показывает, что за последние полгода затраты на подбор персонала выросли за счет увеличения расходов на оплату услуг рекрутинговых агентств, а также за счет расширения штата собственных рекрутеров. Каждое предприятие осуществляет кадровый подбор самостоятельно.

Служба управления персоналом управляющей компании состоит из отдела обучения и развития, отдела мотивации и компенсаций, отдела развития корпоративной культуры. Функции отделов централизованы, холдинг придерживается единой политики их осуществления. Согласно результатам ежегодного опроса персонала работники компании традиционно довольны следующими составляющими своей трудовой жизни: атмосферой в коллективе, социальным пакетом, возможностью пройти внутреннее обучение. Неудовлетворенность вызывают: уровень заработной платы, отношение непосредственного руководителя и принятый в компании стиль управления, чрезмерная рабочая нагрузка и низкая отдача от бизнес-процессов, а также ограничения в карьерном росте. Руководство холдинга поставило HR-службе задачу - сократить расходы на подбор персонала, представив комплексное решение проблемы.

#### **Вопросы и задания:**

Предложите наиболее приемлемые для каждой организации способы сокращения расходов на подбор персонала.

Оценка за контрольное задание рубежного контроля 4 этапа освоения компетенций формируется следующим образом:

- Кейс – стадии – оценивается по пятибалльной системе оценивания

#### ***6.3.6. Пример контрольного задания, необходимого для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности для проведения промежуточной аттестации***

#### **Примерные вопросы к экзамену:**

1. Мотивация поведения персонала в процессе трудовой деятельности.
2. Поведенческие ресурсы управления.
3. Сущность и содержание понятия "поведение", "организационное поведение".
4. Личность, как субъект организационного поведения: должностное и индивидуальное поведение.
5. Группа, как субъект организационного поведения: групповое поведение и его координация.
6. Цели и задачи управления поведением.
7. Механизмы управления организационным поведением.
8. Принципы и методы управления поведением.
9. Цели и задачи мотивации поведения кадров, её виды.
10. Концепции мотивации. Принципы и способы мотивации кадров.
11. Профессиональная и организационная адаптация персонала.

12. Адаптация персонала: основные аспекты организационной и социально-психологической адаптации.
13. Цели и задачи адаптации персонала: её виды и принципы.
14. Применение базовых дефектологических знаний в процессе профессиональной адаптации лиц с ограниченными возможностями.
15. Основные этапы адаптации кадров и их содержание.
16. Должностное самоопределение руководителя. Основные аспекты становления руководителя.
17. Конфликты в коллективе и методы их преодоления.
18. Понятие конфликта: виды, основные признаки и механизм возникновения.
19. Механизм управления организационными конфликтами.
20. Устранение конфликтов: карты конфликтов и методы управления ими.
21. Особенности межкультурного взаимодействия в процессе управления персоналом.
22. Необходимость учета в процессе управления персоналом различия этических, религиозных и ценностных систем представителей различных этносов и конфессий с целью предотвращения внутриорганизационных конфликтов.
23. Оценка эффективности управления персоналом.
24. Механизм оценки эффективности кадровой работы.
25. Факторы и критерии оценки эффективности кадровой работы.
26. Методы оценки результативности труда управленческих кадров.
27. Механизм оценки деятельности кадровых органов.
28. Контролирующие поведение руководителя: контроль организации исполнения.
29. Оценка последствий реализованных решений по управлению персоналом в условиях современной сложной и динамично развивающейся среды

#### **6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Оценка знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» проводится с целью определения уровня освоения предмета, включает

– текущий контроль (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

- рубежный контроль – оценка результатов освоения дисциплины, степени сформированности компетенций на каждом из этапов освоения учебной дисциплины.

– промежуточная аттестация (оценивается уровень и качество подготовки по учебной дисциплине в целом). Промежуточная аттестация по данной дисциплине проводится в форме зачета и экзамена.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе ее изучения.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра, после изучения новой темы. Тематическим планом предусмотрен рубежный контроль в виде контрольных заданий и промежуточная аттестация в виде зачета и экзамена. К зачету и экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – практические работы, задание для самостоятельной работы и контрольные опросы.



**Контрольная работа** проводится в учебной аудитории. Контрольная работа может осуществляться в формате тестирования студентов и (или) решения задач. Студенты получают бланк заданий. Студенту сообщается время, отведенное на выполнение контрольной работы, способы допустимых исправлений и другая информация (ответы на возникающие вопросы со стороны студентов).

При выполнении контрольной работы студентам запрещается консультироваться с однокурсниками, использовать телефон, информацию на бумажных и других носителях. По окончании работы, выполняемой в самом бланке задания, студент подписывает работу и сдает ее преподавателю на проверку. Результаты работы, типичные ошибки разбираются на следующем занятии. Студентам сообщается оценка, которая заносится в соответствующую ведомость. Ведомость рубежного контроля предоставляется преподавателем в деканат соответствующего факультета.

**Тест** - является одним из основным средством формального контроля качества обучения. Тестированием называется метод, основанный на стандартизированных заданиях, которые позволяют измерить знания, умения и навыки студента характеризующих определенный этап формирования компетенций.

Тесты построены по методике, обеспечивающей выполнение требований соответствующего федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Набор тестовых заданий должен соответствовать цели контроля знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы на определенном этапе их освоения. С помощью тестирования можно оценить уровень знаний студента о предметной области дисциплины и понимания основных ее положений и терминов, а так же умение и навыки студента применять полученные при освоении учебной дисциплины практические знания для решения конкретных задач.

Тесты для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих различные этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы бывают следующих видов:

*Закрытая форма* является наиболее распространенной и предлагает несколько альтернативных ответов на поставленный вопрос. Тестовое задание, содержащее вопрос в закрытой форме, включает в себя один или несколько правильных ответов. Закрытую форму вопросов используют также в тестах-задачах с выборочными ответами. В тестовом задании в этом случае формулируют условие задачи и все необходимые исходные данные, а в ответах представляют несколько вариантов результата решения в числовом или буквенном виде. Студент должен решить задачу и показать, какой из представленных ответов он получил.

*Открытая форма.* Вопрос в открытой форме представляет собой утверждение, которое необходимо дополнить. Данная форма может быть представлена в тестовом задании, например, в виде словесного текста, формулы (уравнения), чертежа (схемы), графика, в которых пропущены существенные составляющие - слова, условные обозначения, линии или изображения элементов схемы и графика. Студент должен вставить соответствующие элементы в указанные места («пропуски»).

*Установление соответствия.* Студенту предлагают два списка, между элементами которых следует установить соответствие.

*Установление последовательности* предполагает необходимость установить правильную последовательность предлагаемого списка слов, фраз, дат и т.п.

Оценка результатов тестирования предполагает использование количественной шкалы оценивания.

**Кейс-метод** (Case study) — это техника обучения, использующая описание реальных экономических и социальных ситуаций (от англ. case — «случай»). Под ситуацией (кейсом) понимается письменное описание какой-либо конкретной реальной ситуации. Отличительной особенностью метода case-study является создание проблемной ситуации на основе фактов из реальной жизни. Цель технологии – развитие навыков анализа и критического мышления, соединение теории и практики; представление примеров принимаемых решений; демонстрация возможности различных точек зрения. Кейс-технология позволяет более успешно по сравнению с традиционной методикой обучения развивать творческие способности обучающихся, формирует навыки выполнения сложных заданий в составе небольших групп, помогает успешно овладеть способностями анализа непредвиденной ситуации, самостоятельно разрабатывать алгоритмы принятия решения. Этот метод также способствует развитию технического мышления, формированию таких качеств, как инициативность и самостоятельность.

К кейс-технологиям относятся: метод ситуационного анализа; ситуационные задачи и упражнения; анализ конкретных ситуаций (кейс-стади); метод кейсов; метод инцидента; метод разбора деловой корреспонденции; игровое проектирование; метод ситуационно-ролевых игр.

Требования к кейсу: четкое соответствие цели, поставленной при создании; наличие соответствующего уровня трудности; иллюстрирование нескольких аспектов экономической жизни; актуальность на сегодняшний день; иллюстрирование типичных ситуаций; развитие аналитического мышления; провоцирование дискуссии; наличие нескольких решений.

Студентам предлагается проанализировать конкретную ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные варианты решения и выбрать лучший из них. В процессе поиска решения студенты используют свой опыт и полученные знания, применяют в учебной аудитории те способы, средства и критерии анализа, которые были приобретены ими в процессе предшествующего обучения.

Этапы работы с кейсом: этап введения в кейс; анализ ситуации; этап презентации; этап общей дискуссии; этап подведения итогов.

*Критерии оценивания студентов:* Профессиональное, грамотное решение проблемы. Новизна и неординарность решения проблемы. Краткость и четкость изложения теоретической части решения проблемы. Качество графической части оформления решения проблемы. Этика ведения дискуссии. Активность работы всех членов микрогруппы. Штрафные баллы (нарушение правил ведения дискуссии, некорректность поведения и т.д.).

Наилучшему усвоению материала способствуют: постепенное повышение сложности кейсов, визуализация данных, наличие текстовой информации, временная последовательность материала, тщательная проработка стратегии обсуждения, установление четких временных рамок в зависимости от сложности кейса, создание условий для беспрепятственной коммуникации внутри микрогрупп, возможность высказывания собственного мнение у каждого студента, помощь преподавателя при затруднениях в решении кейса.

**Презентация** – это электронный документ, представляющий собой набор слайдов, предназначенный для визуальной демонстрации выполненной работы. Как правило, презентация имеет сюжет, сценарий и структуру, созданную для удобного восприятия информации. Структура презентации: титульный слайд, введение (план презентации), основная часть, заключение (выводы), список использованных источников. Слайд — логически автономная информационная структура, содержащая различные объекты, которые представляются на общем экране монитора.

Оценивается презентация по следующим критериям:

- самостоятельность работы над проектом;
- обоснование выбора темы и ее актуальность;
- практическая значимость работы;
- оригинальность решения проблемы;
- актуальность представленных в презентации материалов;
- глубина и широта знаний по проблеме;
- компетентность докладчика (ответы на вопросы);
- использование наглядности и технических средств.

**Зачет** - это одна из форм промежуточной аттестации (контроль по окончании изучения учебной дисциплины или ее части)

Студенты допускаются к зачету по дисциплине при условии прохождения всех контрольных рубежей и сдачи всех промежуточных заданий.

Студенты заранее получают список вопросов к зачету.

Результаты прохождения промежуточной аттестации для дисциплины оцениваются отметками «зачтено» («зачет»), «незачтено» («незачет»).

Преподавателем учитываются результаты ранее выполненных контрольных заданий, для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций - результаты рубежного контроля.

В случае сдачи студентом всех промежуточных заданий на высокую оценку, он может освободиться от сдачи зачета и ему автоматически выставляется оценка «зачтено».

**Экзамен - промежуточная аттестация (контроль по окончании изучения учебной дисциплины или ее части)**

Промежуточная аттестация в форме экзамена проводится в период зачетно-экзаменационной сессии в соответствии с расписанием. Студенты допускаются к сдаче экзамена при условии прохождения всех контрольных рубежей.

Студенты заранее получают экзаменационные вопросы и задания.

**Экзаменационный билет** может включать в себя:

- три вопроса, из которых 2 вопроса - теоретические и 1 вопрос – задача или проблемная ситуация.
- 2 вопроса – оба из которых теоретические.

При оценке ответа обучающегося на вопрос билета преподаватель руководствуется следующими критериями:

- полнота и правильность ответа;
- степень осознанности, понимания изученного;
- правильность, способы и методы решения задачи или проблемной ситуации
- языковое оформление ответа.

Отметка **«отлично»** ставится, если обучающихся полно излагает изученный материал, обнаруживает понимание специфики вопроса, дает правильное определение основных понятий и категорий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно. Ответ не содержит фактические ошибки.

Оценка **«хорошо»** ставится за правильное и глубокое усвоение программного материала, однако в ответе допускаются неточности и незначительные ошибки, как в содержании, так и форме построения ответа.

Оценка **«удовлетворительно»** свидетельствует о том, что студент знает основные, существенные положения учебного материала, но не умеет их разъяснять, допускает отдельные ошибки и неточности в содержании знаний и форме построения ответа.

Оценка **«неудовлетворительно»** ставится, если студент обнаруживает незнание большей части материала, неверно отвечает на вопрос, даёт ответ, который содержательно не соотносится с поставленной задачей, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно излагает материал.

При проведении экзамена учитываются результаты выполнения контрольных заданий, для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций - результаты рубежного контроля.

Важнейшим условием успешной реализации перечисленных форм контроля является их комплексность и функциональность, предполагающая связь приобретаемых компетенций с конкретными видами и задачами профессиональной деятельности и социальной активности выпускника

## **7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).**

### ***Основная литература:***

1. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А.Р. Алавердов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Университет Синергия, 2017. – 681 с. : ил., табл. – (Университетская серия). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415>
2. Бирман, Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие : [16+] / Л.А. Бирман ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва : Дело, 2018. – 347 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577832>
3. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 389 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066>

### ***Дополнительная литература***

1. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом : учебное пособие / Г.Х. Бакирова. – Москва : Юнити, 2015. – 591 с. – (Magister). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118124>

2. Васильев, Е.П. Международное управление человеческими ресурсами : монография / Е.П. Васильев. – Москва : Лаборатория книги, 2011. – 100 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=140562>
3. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации : учебное пособие / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 363 с. : табл. – Режим доступа: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497388>
4. Лёвкина (Вылегжанина), А.О. Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур : монография / А.О. Лёвкина (Вылегжанина). – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 232 с. : ил.,табл.– Режим доступа: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=362894>
5. Шуванов, В.И. Социальная психология управления : учебник / В.И. Шуванов. – Москва : Юнити, 2015. – 463 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118145>
6. Шапиро, С.А. Практикум «Мотивация трудовой деятельности» : учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 87 с. : табл. – Режим доступа: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272158>
7. Шапиро, С.А. Работа без конфликтов: тактика успешного сотрудничества / С.А. Шапиро, И.Ю. Котенко. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 325 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428384>

#### **8. Перечень современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем и ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».**

1. Biblioclub.ru – университетская библиотечная система online
2. Window.edu.ru –единое окно доступа к образовательным ресурсам
3. <https://uisrussia.msu.ru/> - база данных и аналитических публикаций университетской информационной системы Россия
4. <http://www.md-management.ru/management/hr.html> - «MD-Менеджмент»: все об управлении
5. [www.expert.ru](http://www.expert.ru) - Журнал «Эксперт»
6. <https://psyera.ru/tags/kadry> - информационная база данных по управлению человеческими ресурсами в организации
7. [www.psyonline.ru/tests](http://www.psyonline.ru/tests) - Психологические тесты для определения профессиональных качеств личности
8. [www.testpark.ru](http://www.testpark.ru) - Система профессиональной оценки специалистов
9. [www.trainings.ru](http://www.trainings.ru) - Портал об обучении и развитии персонала в России
10. <http://www.top-personal.ru/> - онлайн журнал «Управление персоналом»
11. <https://www.forbes.com/best-professional-recruiting-firms/#53cd8d8820b2> – Рейтинг Forbes лучших профессиональных рекрутинговых компаний США (*сайт на иностранном языке*)
12. <https://staffingindustry.com/?region=site> – официальный сайт компании Staffing Industry Analysts, международного консультанта по кадрам и кадровым решениям (*сайт на иностранном языке*)

13. <http://si100europe.staffingindustry.com/2020-europe-staffing-100-at-a-glance/> - рейтинг самых влиятельных лиц, на европейском кадровом рынке (*сайт на иностранном языке*)

## 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы студента. Самостоятельная работа предполагает формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных работ.

Самостоятельный труд развивает такие качества, как организованность, дисциплинированность, волю, упорство в достижении поставленной цели, вырабатывает умение анализировать факты и явления, учит самостоятельному мышлению, что приводит к развитию и созданию собственного мнения, своих взглядов. Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей творческой деятельности.

Основу самостоятельной работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с книгой (текстом) следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др. Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним. Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана. Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать.

Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах:

- **План** – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.
- **Конспект** – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.
- **План-конспект** – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.
- **Текстуальный конспект** – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.
- **Свободный конспект** – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть

представлена планом.

- **Тематический конспект** – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

Подготовка к практическому занятию включает 2 этапа:

Первый этап – организационный;

Второй этап - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. 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.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

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. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

## **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения**

При осуществлении образовательного процесса по учебной дисциплине «Управление человеческими ресурсами» предполагается использование сети Интернет, стандартных компьютерных программ Microsoft Windows. Использование специального программного обеспечения или справочных систем данной рабочей программой не предусматривается.

### **Лицензионное программное обеспечение:**

1. Windows 10 Pro Professional (Договор: Tr000391618, срок действия с 20.02.2020 г. по 28.02.2023 г., Лицензия: V8732726);
2. Microsoft Office Professional Plus 2019 (Договор: Tr000391618, срок действия с 20.02.2020 г. по 28.02.2023 г., Лицензия: V8732726).

### **Свободно распространяемое программное обеспечение:**

1. Браузер Google Chrome;
2. Браузер Yandex;
3. Adobe Reader - программа для просмотра, печати и комментирования документов в формате PDF.

## **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

**Кабинет № 403 -учебное помещение № I-12**, для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для проведения занятий лекционного типа аудитория оборудована набором демонстрационного оборудования и набором учебно-наглядных пособий в цифровом виде, обеспечивающих тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины

### **Учебное помещение оснащено оборудованием и техническими средствами обучения:**

1. стационарный широкоформатный мультимедиа-проектор Epson EB-X41
2. проекционный экран;
3. доска маркерная учебная;
4. столы - 14 шт.;
5. стулья – 28 шт.;
6. акустическая система;
7. блок управления проекционным оборудованием;
8. персональный компьютер преподавателя (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i5-2100) - 1 шт.
9. персональные компьютеры - 27 шт.

Все компьютеры подключены к сети «Интернет» и с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна».



**Кабинет № 402- помещение № I-11, для самостоятельной работы.**

**Помещение оснащено оборудованием и техническими средствами обучения:**

1. стационарный широкоформатный мультимедиа-проектор Epson EB-X41
2. проекционный экран;
3. доска маркерная учебная;
4. столы – 14 шт.;
5. стулья – 28 шт.;
6. акустическая система;
7. блок управления проекционным оборудованием;
8. персональный компьютер преподавателя (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i5-2100) - 1 шт.
9. персональные компьютеры - 26 шт.

Все компьютеры подключены к сети «Интернет», с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна».