

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

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления  
кафедра корпоративного управления

Утверждена  
решением кафедры  
корпоративного управления  
Протокол от «02» сентября 2019 г. № 1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.29 Управление человеческими ресурсами**

---

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

**Упр. человек. ресурс**

---

*(краткое наименование дисциплины)*

**38.03.03 Управление персоналом**

---

*(код, наименование направления подготовки)*

**Стратегическое и операционное управление персоналом организации**

---

*(направленность (профиль))*

**бакалавр**

---

*(квалификация)*

**очная**

---

*(форма обучения)*

Год набора – 2020

Волгоград, 2019 г.

**Автор(ы)-составитель(и):**

канд. социол. наук, доцент,  
доцент кафедры корпоративного управления

Ленская И.Ю.

Заведующий кафедрой корпоративного управления  
д-р экон. наук, доцент

Булетова Н.Е.

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....                              | 4  |
| 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы .....                                                                                                    | 5  |
| 3. Содержание и структура дисциплины (модуля) .....                                                                                                                                 | 6  |
| 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине (модулю).....                                                                        | 10 |
| 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) .....                                                                                                      | 45 |
| 6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) ..... | 49 |
| 6.1. Основная литература .....                                                                                                                                                      | 49 |
| 6.2. Дополнительная литература .....                                                                                                                                                | 49 |
| 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....                                                                                                                   | 49 |
| 6.4. Нормативные правовые документы .....                                                                                                                                           | 49 |
| 6.5. Интернет-ресурсы .....                                                                                                                                                         | 50 |
| 6.6. Иные источники .....                                                                                                                                                           | 50 |
| 7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....                                                       | 51 |
| Приложение 1 .....                                                                                                                                                                  | 52 |

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.29 «Управление человеческими ресурсами» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

| Код компетенции | Наименование компетенции                                                                                                                                                                                                                  | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции                                                                                                 |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-1           | знание основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации | ОПК-1.3.1                      | готовность на прикладном уровне применять теоретические положения к решению практических задач управления человеческими ресурсами       |
| ОПК ОС-11       | Способность предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам                                                                                                                         | ОПК ОС-11.2.1                  | готовность применять на прикладном уровне знания, обеспечивающие решение практических задач в области управления персоналом организации |

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

| ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта/ профессиональные действия) | Код этапа освоения компетенции                                                                                                                          | Результаты обучения                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| -                                                             | ОПК-1.3.1 – готовность на прикладном уровне применять теоретические положения к решению практических задач управления человеческими ресурсами           | определяет сущность, задачи, закономерности, принципы, методы и технологий управления человеческими ресурсами |
|                                                               |                                                                                                                                                         | применяет методы и технологии управления человеческими ресурсами к решению практических задач                 |
|                                                               |                                                                                                                                                         | применяет технологию разработки планов, программ и процедур в управлении человеческими ресурсами              |
| -                                                             | ОПК ОС-11.2.1 – готовность применять на прикладном уровне знания, обеспечивающие решение практических задач в области управления персоналом организации | характеризует методы анализа социально-экономической эффективности управления человеческими ресурсами         |
|                                                               |                                                                                                                                                         | использует нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности                                    |
|                                                               |                                                                                                                                                         | разрабатывает и реализует алгоритм организационно-управленческих и экономических решений                      |

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Учебная дисциплина Б1.Б.29 «Управление персоналом организации» принадлежит к блоку базовая часть. В соответствии с учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается в 3 семестре, общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 3 ЗЕ (108 часов).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области экономики, психологии, трудового права, а также на приобретенные ранее умения и навыки в сфере государственного и муниципального управления, экономической теории, социологии, философии, теории управления. Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы для организации эффективного функционирования системы управления персоналом организации.

Учебная дисциплина Б1.Б.29 «Управление персоналом организации» реализуется после изучения: Б.1.Б.21 Основы управления персоналом, Б1.Б.03 Философия, Б.1.Б.16 Основы теории управления.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 36 часа и на самостоятельную работу обучающихся – 36 часов.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен (36 часов).

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Очная форма обучения

| №  | Наименование тем<br>(разделов)                                                                     | Объем дисциплины, час |                                                                               |          |           |     |           | Форма<br>текущего<br>контроля<br>успеваемост<br>и*,<br>промежutoч<br>ной<br>аттестации*<br>* |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                    | Всего                 | Контактная работа<br>обучающихся с преподавателем<br>по видам учебных занятий |          |           |     | СР        |                                                                                              |
|    |                                                                                                    |                       | Л                                                                             | ЛР       | ПЗ        | КСР |           |                                                                                              |
| 1. | Предмет и задачи курса.<br>Теоретические основы управления<br>человеческими ресурсами              | 8                     | 4                                                                             |          | -         |     | 4         | <i>T, O</i>                                                                                  |
| 2. | Обеспечение организации<br>человеческими ресурсами                                                 | 8                     | 2                                                                             |          | 2         |     | 4         | <i>T, O</i>                                                                                  |
| 3. | Профориентация, социализация и<br>трудова я адаптация персонала<br>персонала организации           | 8                     | 2                                                                             |          | 2         |     | 4         | <i>T, O</i>                                                                                  |
| 4. | Мотивация как функция управления<br>человеческими ресурсами                                        | 8                     | 2                                                                             |          | 2         |     | 4         | <i>T, O, CЗ</i>                                                                              |
| 5. | Система оценки персонала<br>организации                                                            | 8                     | 2                                                                             |          | 2         |     | 4         | <i>T, O</i>                                                                                  |
| 6. | Управление профессиональным<br>развитием персонала организации                                     | 8                     | 2                                                                             |          | 2         |     | 4         | <i>T, O, CЗ</i>                                                                              |
| 7  | Управление деловой карьерой<br>персонала                                                           | 8                     | 2                                                                             |          | 2         |     | 4         | <i>T, O</i>                                                                                  |
| 8  | Технологии работы с кадровым<br>резервом                                                           | 8                     | 2                                                                             |          | 2         |     | 4         | <i>T, O, PC</i>                                                                              |
| 9  | Оценка социальной и<br>экономической эффективности<br>системы управления человеческим<br>ресурсами | 8                     | 2                                                                             |          | 2         |     | 4         | <i>T, O</i>                                                                                  |
|    | Промежуточная аттестация                                                                           | 36                    |                                                                               |          |           |     |           | <i>Экз / КР</i>                                                                              |
|    | <b>Всего</b>                                                                                       | <b>108</b>            | <b>20</b>                                                                     | <b>-</b> | <b>16</b> |     | <b>36</b> |                                                                                              |

Примечание: <sup>4</sup> – формы текущего контроля успеваемости: опрос (O), тестирование (T), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Реф), диспут (Д), ситуационная задача (CЗ), разбор ситуаций (PC)

#### Содержание дисциплины

##### Тема 1. Предмет и задачи курса. Теоретические основы управления человеческими ресурсами (проблемная лекция, семинар в форме опроса)

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

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

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

##### Тема 2. Обеспечение организации человеческими ресурсами (проблемная лекция, семинар в форме опроса)

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

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

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

### **Тема 3. Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала персонала организации (проблемная лекция, семинар в форме опроса)**

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

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

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

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

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

### **Тема 4. Мотивация как функция управления человеческими ресурсами (проблемная лекция, семинар в форме опроса)**

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

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

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

### **Тема 5. Система оценки персонала организации (проблемная лекция, семинар в форме опроса)**

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

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

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

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

Подведение итогов и использование результатов деловой оценки.

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

## **Тема 6. Управление профессиональным развитием персонала организации (проблемная лекция, семинар в форме опроса)**

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

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

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

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

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

## **Тема 7. Управление деловой карьерой персонала (проблемная лекция, семинар в форме опроса)**

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

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

Планирование служебно-профессионального продвижения персонала.

Проблемы резерва кадров. Сущность управления кадровым резервом. Этапы процесса формирования резерва: составление прогноза изменений в составе руководящих кадров, получение информации о деловых и личностных качествах кандидатов, формирование состава резерва кадров. Критерии, используемые при подборе кандидатов в

резерв. Источники формирования резерва кадров. Порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров. Планирование работы с кадровым резервом.

#### **Тема 8. Технологии работы с кадровым резервом (проблемная лекция, семинар в форме опроса)**

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

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

Технологии отбора, изучения, оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов в состав резерва. Технологии подготовки кадрового резерва и порядок востребования. Требования, предъявляемые при выдвижении на должность. Роль и место руководителя в работе с резервом. Оценка результатов работы с резервом.

#### **Тема 9. Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческим ресурсами (проблемная лекция, семинар в форме тестирования)**

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

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

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.Б.29 «Управление персоналом организации» выносятся следующие темы:

| № п/п | Тема                                           | Вопросы, выносимые на СРС                                                      | Очная форма | Заочная форма |
|-------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|
| 1     | 2                                              | 3                                                                              | 4           | 5             |
| 1     | Анализ документов и методы оценки претендентов | Современные методы оценки претендентов на вакантную должность                  | Т, О        | -             |
| 2     | Трудовая адаптация персонала                   | Виды и этапы трудовой адаптации                                                | Т, О        | -             |
| 3     | Мотивация труда                                | Содержательные и процессуальные теории мотивации. Виды мотивов к труду.        | Т, О        | -             |
| 4     | Стимулирование персонала                       | Формы и виды стимулирования труда в современных организациях                   | Т, О, СЗ    | -             |
| 5     | Профессиональное развитие персонала            | Современные формы и методы профессионального развития                          | Т, О        | -             |
| 6     | Управление карьерой                            | Виды карьеры в организации. Этапы карьерного роста в организации.              | Т, О, СЗ    | -             |
| 7     | Аттестация персонала                           | Аттестация персонала: принципы и значение. Этапы процесса аттестации персонала | Т, О        | -             |
| 8     | Высвобождение персонала                        | Виды и формы высвобождения персонала. Причины увольнения.                      | Т, О, РС    | -             |

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины: Б1.Б.29 «Управление человеческими ресурсами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

| № п/п              | Наименование тем (разделов)                    | Методы текущего контроля успеваемости                      |
|--------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>Очная форма</b> |                                                |                                                            |
| Тема 1             | Анализ документов и методы оценки претендентов | Устный опрос, письменное тестирование                      |
| Тема 2             | Трудовая адаптация персонала                   | Устный опрос, письменное тестирование                      |
| Тема 3             | Мотивация труда                                | Устный опрос, письменное тестирование                      |
| Тема 4             | Стимулирование персонала                       | Устный опрос, письменное тестирование, ситуационные задачи |
| Тема 5             | Профессиональное развитие персонала            | Устный опрос, письменное тестирование                      |
| Тема 6             | Управление карьерой                            | Устный опрос, письменное тестирование, ситуационные задачи |
| Тема 7             | Аттестация персонала                           | Устный опрос, письменное тестирование                      |
| Тема 8             | Высвобождение персонала                        | Устный опрос, письменное тестирование, разбор ситуаций     |

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена методом устного опроса по перечню примерных вопросов из п.4.3.

К сдаче экзамена по дисциплине допускаются студенты, получившие не меньше 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при решении задач в течение семестра.

#### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

##### Вопросы для подготовки к опросам по темам

##### Тема 1. Предмет и задачи курса. Теоретические основы управления человеческими ресурсами

1. Виды ресурсов и изменение их роли и места в менеджменте в процессе эволюции.
2. Соотношение понятий: управление людьми; управление персоналом; управление человеческими ресурсами (УЧР).
3. Характерные черты управления человеческими ресурсами
4. Основная цель и задачи управления человеческими ресурсами
5. Современные проблемы управления человеческими ресурсами.

##### Тема 2. Обеспечение организации человеческими ресурсами

1. Обеспечение организации человеческими ресурсами: понятие, цели, виды.
2. Технологии поиска и привлечения кандидатов.
3. Использование современных технологий для обеспечения организации человеческими ресурсами.
4. Резюме кандидата: рекомендации по подготовке и анализу резюме.
5. Технологии проведения собеседования с кандидатами.

**Тема 3. Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала организации**

1. Адаптация персонала организации: понятие, цели, виды.
2. Этапы адаптации и факторы влияющие на ее эффективность.
3. Программы управления адаптацией: организация и технологии.
4. Наставничество: понятие, цели, виды.
5. Оценка эффективности адаптации персонала.

**Тема 4. Мотивация как функция управления человеческими ресурсами**

1. Понятие мотивации и стимулирования.
2. Структура системы мотивации.
3. Концептуальные основы теории трудовой мотивации.
4. Мотивирующие факторы труда.
5. Современные технологии управления мотивацией персонала.

**Тема 5. Система оценки персонала организации**

1. Система оценки: понятие, цели, методы и технологии.
2. Предмет оценки: виды, критерии.
3. Методы оценки результативности персонала организации.
4. Современные методы и технологии оценки.

**Тема 6. Управление профессиональным развитием персонала организации**

1. Содержание основных понятий профессионального развития персонала.
2. Современные методы обучения персонала.
3. Корпоративный университет.
4. Оценка эффективности обучения. Модель Кирпатрика.

**Тема 7. Управление деловой карьерой персонала**

1. Понятие и классификация карьеры.
2. Факторы, способствующие успешной карьере работника.
3. Технологии управления карьерой.
4. Карьерограмма.
5. Особенности карьеры на государственной службе.

**Тема 8. Технологии работы с кадровым резервом**

1. Кадровый резерв: понятие, цели, задачи, типология.
2. Этапы работы с кадровым резервом.
3. Оценка при отборе в кадровый резерв.
4. Опыт формирования кадрового резерва в бизнесе и на государственной службе.

**Тема 9. Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческим ресурсами**

1. Методологические основы оценки эффективности и результативности.
2. Критерии оценки эффективности системы управления персоналом.

### 3. Методы оценки эффективности системы управления персоналом.

#### Пример итогового теста по дисциплине

1. Какова главная цель управления человеческими ресурсами?
  - А. Обеспечение организации кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.**
  - Б. Привлечение и поддержание высокой эффективности персонала в организации.
  - В. Формирование и совершенствование знаний, умений, способностей работников для их непрерывного профессионального и должностного роста и социального развития.
  
2. Чтобы оценить эффективность вложений в персонал, HR-директор может посчитать ROI. Какие две формулы подходят для подсчета? Выберите все правильные варианты ответа
  - А.  $ROI = (\text{Доход} - \text{Сумма инвестиций}) : \text{Себестоимость} \times 100\%$
  - Б.  $ROI = (\text{Доход} - \text{Себестоимость}) : \text{Сумма инвестиций} \times 100\%$**
  - В.  $ROI = (\text{Сумма инвестиций} - \text{Себестоимость}) : \text{Доход} \times 100\%$
  - Г.  $ROI (\text{период}) = (\text{Сумма инвестиции к концу периода} + \text{Доход за выбранный период} - \text{Размер инвестиций}) : \text{Размер инвестиций} \times 100\%$**
  
3. К преимуществам внутренних источников найма относят (выбрать правильные ответы):
  - А. Низкие затраты на адаптацию персонала.**
  - Б. Появление новых идей, использование новых технологий.
  - С. Появление новых импульсов для развития.
  - Д. Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.**
  
4. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят (выбрать правильные ответы):
  - А. Низкие затраты на адаптацию персонала.
  - В. Появление новых импульсов для развития.**
  - С. Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.
  
5. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию:
  - А. Продвижение изнутри.**
  - Б. Компенсационная политика.
  - С. Использование международных кадров.
  
6. К преимуществам внутренних источников найма относят (выбрать правильные ответы):
  - А. Низкие затраты на адаптацию персонала.**
  - Б. Появление новых идей, использование новых технологий.
  - С. Появление новых импульсов для развития.
  - Д. Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.**
  
7. 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.

- С. Требованием со стороны самой работы.**
- D. Недостаточной практикой набора.**

**8. Сколько целей и показателей рекомендуется использовать в индивидуальной оценке эффективности и результативности?**

- A. 3–5 целей, по 1-2 показателя на каждую цель.**
- B. Чем больше целей и показателей – тем лучше**

**9. На основании чего разрабатываются индивидуальные цели оцениваемых гражданских служащих?**

- A. На основании целей более высокого уровня, планов государственного органа.**
- B. На основании функций государственного служащего.**
- C. На основании всего перечисленного.**

**10. Какой инструмент оценки защищает оцениваемого служащего от некорректно поставленного показателя и – как следствие – неправильного определения уровня эффективности и результативности по окончании отчетного периода?**

- A. Оценка 360%.**
- B. Оценочное интервью.**

**11. Что является ошибкой руководителя при проведении оценочного интервью?**

- A. Обсуждение итогов работы с акцентом на негативных результатах.**
- B. Обсуждение результатов «с глазу на глаз».**
- C. Выявление проблемы и планирование действий по ее исправлению.**

**12. 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:**

- A. Резерв руководителей на выдвижение.**
- B. Аттестационная комиссия.**
- C. Кадровая служба.**

**13. Работа с резервом преемников-дублеров не должна носить целевого характера: организация заботится об их развитии для последующего замещения ими через 10–20 лет руководящей должности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности. Верно ли высказывание:**

- A. Да.**
- B. Нет.**
- C. Иногда.**

**14. Из каких уровней состоит федеральный резерв управленческих кадров?**

- A. Высший, базовый, перспективный.**
- B. Базовый, перспективный.**

**15. На каком уровне федерального резерва управленческих кадров наибольшее количество резервистов в настоящее время?**

- A. На высшем уровне.**
- B. На базовом уровне.**
- C. На перспективном уровне.**

**16. Гражданские служащие каких групп должностей включены в федеральный кадровый резерв?**

- А. Высшей, главной, ведущей групп должностей.**
- В. Всех групп должностей.

**17. Кто может быть включен в кадровый резерв?**

- А. Граждане РФ.
- В. Государственные служащие.
- С. И те, и другие.**

**18. Какие качества должны быть включены в модель профессиональных качеств для оценки резервиста – необходимые для текущей или перспективной должности?**

- А. Качества, требующиеся для замещения его текущей должности.
- В. Качества, требующиеся для замещения должности более высокого уровня/должности, для которой формируется кадровый резерв.**

**19. Какой метод из перечисленных не применяется при оценке кандидата на включение в кадровый резерв?**

- А. Собеседование.
- В. Анкетирование.
- С. Проведение групповых дискуссий.
- Д. Написание реферата.
- Е. Фокус-группа.**
- Ф. Тестирование.

**20. Что нельзя оценить с помощью центра оценки?**

- А. Результативность и эффективность деятельности.**
- В. Профессиональные качества.
- С. Личностные качества.
- Д. Всё из перечисленного выше можно оценить.

**21. Каким количеством упражнений проверяется каждое качество в центре оценки?**

- А. 1 упражнение на каждое качество
- В. не менее 2-х упражнений на каждое качество**

**22. Что фиксирует наблюдатель в ходе проведения ассесмент-центра?**

- А. Поведенческие проявления, характерные для качества (компетенции).**
- В. Свою интерпретацию характеристик оцениваемого.

**23. Социальная эффективность в сфере управления персоналом – это:**

- А. Стоимостная оценка участия человеческих ресурсов в деятельности компании.
- В. Повышение уровня мотивации персонала к высокопроизводительному труду.**
- С. Все ответы верны.
- Д. Все ответы не верны.

**24. Эффект от управления персоналом на предприятии выражается:**

- А. В увеличении выпуска продукции вследствие роста производительности труда.
- В. В удовлетворенности трудом.**

С. В экономия средств при сокращении сроков обучения в результате подбора высококвалифицированных кадров.

**D. Все ответы верны.**

#### **Вопросы для самостоятельной подготовки:**

1. Управление персоналом как профессиональная деятельность.
2. Человеческие ресурсы и человеческий потенциал организации.
3. Цели и задачи системы управления персоналом организации.
4. Государственная система управления трудовыми ресурсами.
5. Разработка стратегии управления персоналом современной организации.
6. Стратегия управления персоналом как основа кадровой политики.
7. Разработка кадровой политики организации.
8. Кадровое планирование.
9. Нормативно-правовая база управления персоналом.
10. Совершенствование кадрового планирования в организации.
11. Разработка оперативного плана работы с персоналом.
12. Системы управления адаптацией персонала.
13. Кадрового планирования в организации.
14. Методы анализа кадрового потенциала организации.
15. Структура и функции кадровых служб современной организации.
16. Кадровые технологии управления персоналом.
17. Маркетинговые подходы к управлению персоналом организации.
18. Организация отбора персонала.
19. Этапы и методы отбора персонала при приеме на работу.
20. Организация проведения собеседования при приеме на работу.
21. Организационный механизм управления процессом адаптации персонала.

#### **Дополнительные материалы для самостоятельной подготовки**

### **ТЕМА 1. ТРУДОВАЯ КНИЖКА КАК ОСНОВНОЙ ДОКУМЕНТ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКА**

**Задание 1.** Контрольный тест.

#### **1. Трудовая книжка – это:**

- а) основной документ, который предназначен для трудоустройства и содержит краткие сведения биографического характера;
- б) основной документ кадровой службы, который представляет собой опросный лист для получения сведений биографического характера о работнике;
- в) основной документ о трудовой деятельности и трудовом стаже работника;
- г) основной документ с заданными типовыми вопросами, ответы на которые требуют от специалистов кадровой службы точного и профессионального заполнения;

#### **2. Вкладыш в трудовую книжку – это:**

- а) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда какой-то из разделов его трудовой книжки заполнен полностью и нет пустого места для внесения новых записей;
- б) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда трудовая книжка полностью заполнена и подлежит уничтожению;
- в) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда трудовая книжка утеряна и должна быть восстановлена в течении определенного срока, который устанавливается ТК РФ;

- г) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда необходимо внести в трудовую книжку сведения касающиеся изменения фамилии сотрудника по тем или иным обстоятельствам;

**3. Выписка из трудовой книжки – это:**

- а) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию всех страниц трудовой книжки с необходимой информацией за исключением первого (титульного) листа;
- б) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию первого (титульного) листа трудовой книжки и других страниц с необходимой информацией;
- в) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию первого (титульного) листа трудовой книжки;
- г) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию первого (титульного) листа и всех страниц трудовой книжки, где указаны поощрения и взыскания в отношении сотрудника;

**4. Можно ли иметь две трудовые книжки:**

- а) законом запрещено наличие у работника нескольких трудовых книжек и законом предусматриваются санкции в виде штрафов;
- б) законом не запрещено наличие у работника двух трудовых книжек, за большее количество трудовых книжек предусматриваются санкции в виде штрафов;
- в) законом не запрещено наличие у работника нескольких трудовых книжек и никаких санкций за это не предусмотрено;
- г) законом запрещено наличие у работника нескольких трудовых книжек за исключением дубликатов;

**5. На работника, который впервые поступает на работу, заводится трудовая книжка и заполняется в его присутствии:**

- а) не позднее 1-ой недели после приема на работу;
- б) не позднее 3-х дней после приёма на работу;
- в) не позднее 5 дней после приёма на работу;
- г) в день принятия на работу;

**Вопросы по теме:**

1. Сформулируйте определение понятия «набор персонала».
2. Перечислите и охарактеризуйте источники и методы привлечения персонала.
3. Сформулируйте определение понятия «отбор персонала».
4. Какие методы отбора персонала относятся к традиционным методам?

**ТЕМА 2. ОФОРМЛЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ КАДРОВЫМИ  
СЛУЖБАМИ В ПРОЦЕССЕ НАЙМА НА РАБОТУ.**

**Задание 1. Контрольный тест.**

**1. Анкета – это:**

- а) основной документ, который предназначен для трудоустройства и содержит краткие сведения биографического характера;
- б) документ кадровой службы, который представляет собой опросный лист для получения сведений биографического характера о работнике;
- в) основной документ о трудовой деятельности и трудовом стаже работника;
- г) основной документ с заданными типовыми вопросами, ответы на которые требуют от специалистов кадровой службы точного и профессионального заполнения;

**2. Резюме – это:**

- а) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда какой-то из разделов его трудовой книжки заполнен полностью и нет пустого места для внесения новых записей;
- б) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда трудовая книжка полностью заполнена и подлежит уничтожению;
- в) документ, который предназначен для трудоустройства и содержит краткие сведения о навыках, опыте работы, образовании и другую относящуюся к делу информацию, обычно требуемую при рассмотрении кандидатуры человека для найма на работу;
- г) документ кадровой службы, который представляет собой опросный лист для получения сведений биографического характера о работнике;

**3. Автобиография – это:**

- а) документ, который предназначен для трудоустройства и содержит краткие сведения о навыках, опыте работы, образовании и другую относящуюся к делу информацию, обычно требуемую при рассмотрении кандидатуры человека для найма на работу;
- б) основной документ, который предназначен для трудоустройства и содержит краткие сведения биографического характера;
- в) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию первого (тительного) листа трудовой книжки;
- г) документ, который содержит сведения о жизни и трудовой деятельности работника и используется кадровой службой для получения дополнительных данных о работнике;

**4. Документы воинского учета требуются:**

- а) от всех поступающих на работу;
- б) от военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на воинскую службу;
- в) только от государственных гражданских служащих;
- г) от муниципальных служащих;

**5. Трудовая книжка – это:**

- а) основной документ, который предназначен для трудоустройства и содержит краткие сведения биографического характера;
- б) основной документ кадровой службы, который представляет собой опросный лист для получения сведений биографического характера о работнике;
- в) основной документ о трудовой деятельности и трудовом стаже работника;
- г) основной документ с заданными типовыми вопросами, ответы на которые требуют от специалистов кадровой службы точного и профессионального заполнения;

**Вопросы по теме:**

1. Какие методы отбора персонала относятся к нетрадиционным методам?
2. Какие документы являются обязательными для предоставления работодателю при оформлении трудовых отношений?
3. Какая статья Трудового кодекса РФ устанавливает обязательный перечень документов?
4. Какие документы вносятся в личное дело работника?

**ТЕМА 3. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА****Задание 1. Контрольный тест.****Вариант 1**

1. Адаптация, которая заключается в привыкании к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам – это:
  - а) адаптация работы к человеку
  - б) профессиональная адаптация
  - в) психофизиологическая
  - г) социально-психологическая
2. Адаптация, которая заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, необходимых навыков, приемов работы – это:
  - а) адаптация работы к человеку
  - б) профессиональная адаптация
  - в) психофизиологическая
  - г) социально-психологическая
3. Адаптация для лиц, не имеющих трудового опыта – это:
  - а) первичная адаптация
  - б) адаптация работы к человеку
  - в) профессиональная адаптация
  - г) психофизиологическая
4. Адаптация, которая заключается в привыкании к условиям труда, режиму работы и отдыха – это:
  - а) социально-экономическая
  - б) адаптация работы к человеку
  - в) профессиональная адаптация
  - г) психофизиологическая
5. Адаптация для лиц уже имеющих трудовой опыт – это:
  - а) социально-экономическая
  - б) адаптация работы к человеку
  - в) профессиональная адаптация
  - г) вторичная адаптация

#### Вариант 2

1. Адаптация, которая предполагает организацию рабочих мест в соответствии с требованиями к условиям труда, гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени и т.д. – это:
  - а) социально-экономическая
  - б) адаптация работы к человеку
  - в) профессиональная адаптация
  - г) психофизиологическая
2. Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются, со стороны организации – осуществляется на этапе:
  - а) действенная ориентация
  - б) функционирование
  - в) оценка уровня подготовленности новичка
  - г) ориентация
3. Этап адаптации, который состоит в том, что новый сотрудник приспосабливается к своему статусу и обусловлен, его включением в межличностные отношения с коллегами – именуется:
  - а) действенная ориентация
  - б) функционирование
  - в) оценка уровня подготовленности новичка
  - г) ориентация

4. **Этап адаптации, который необходим для разработки наиболее эффективной программы введения новичка в организацию – именуется:**
  - а) действенная ориентация
  - б) ознакомление
  - в) оценка уровня подготовленности новичка
  - г) ориентация
5. **Этап адаптации, который характеризуется преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе – именуется:**
  - а) действенная ориентация
  - б) ознакомление
  - в) оценка уровня подготовленности новичка
  - г) длительная ориентация

**Вопросы по теме:**

1. Сформулируйте определение понятия «адаптация».
2. По каким критериям можно провести классификацию адаптации персонала? Перечислите виды адаптации персонала и охарактеризуйте их.
3. Назовите основные этапы адаптационного процесса нового сотрудника в организации. Охарактеризуйте каждый этап процесса адаптации нового сотрудника.
4. Назовите и охарактеризуйте методы и способы успешной адаптации.
5. Что представляет собой «Программа адаптации персонала»? Каковы её основные составляющие?

## **ТЕМА 4. МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА**

**Задание 1. Контрольный тест.**

### **Вариант 1**

1. **Мотивация труда – это:**
  - а) стремление работника удовлетворить потребности посредством трудовой деятельности
  - б) процесс увеличения объемов производства и повышения качества
  - в) процесс удовлетворения потребностей производства через трудовой потенциал
  - г) процесс побуждения себя и других к деятельности для удовлетворения духовных потребностей
2. **Какой элемент не содержится в структуре мотива:**
  - а) благо
  - б) стимул
  - в) потребность
  - г) цена
3. **Все современные теории мотивации основаны на двух основных понятиях – это:**
  - а) желание и стоимость
  - б) потребность и трудовое действие
  - в) ценность и стимулы
  - г) потребности и вознаграждение
4. **Процесс мотивации поведения через потребности по теории Абрахама Маслоу – является:**
  - а) незаконченным
  - б) циклическим
  - в) бесконечным
  - г) многоэтапным
5. **Не соблюдение мотива справедливости приводит работников:**
  - а) к совершенствованию

- б) к отставанию
- в) к инновациям
- г) к демотивации

### Вариант 2

1. К первичным потребностям относятся:
  - а) культурные потребности
  - б) психологические потребности
  - в) материальные потребности
  - г) физиологические потребности
2. Вторичные потребности – это:
  - а) юридические потребности
  - б) психологические потребности
  - в) производственные потребности
  - г) физиологические потребности
3. Степень желательности, привлекательности, приоритетности для человека достижения конкретного результата получила в теории мотивации название:
  - а) наказание
  - б) валентность
  - в) потребность
  - г) вознаграждение
4. Внутреннее вознаграждение дается:
  - а) самой работой
  - б) организацией
  - в) правительством
  - г) психологом
5. Внешне вознаграждение дается:
  - а) МЧС
  - б) организацией
  - в) самой работой
  - г) психологом

### Вариант 3

1. Исходя из положений теории мотивации, деятельность человека всегда обусловлена реально существующими:
  - а) желаниями
  - б) увлечениями
  - в) выгодами
  - г) потребностями
2. Мотив состязательности присущ:
  - а) всем творческим личностям
  - б) некоторым предпринимателям
  - в) только руководителям
  - г) каждому человеку
3. Установление дружеских отношений в коллективе, принадлежности к организации – это характеристика соответствует потребности:
  - а) в безопасности
  - б) в признании

- в) в поддержании социальных контактов
- г) в самовыражении

**4. Иметь постоянный источник доходов, жилье, право на гарантированную пенсию, получить квалифицированную медицинскую помощь, жить в обстановке мира – это характеристика соответствует потребности:**

- а) в безопасности
- б) в признании
- в) в поддержании социальных контактов
- г) в самовыражении

**5. Исходя из положений теории мотивации, потребности человека определяют:**

- а) стиль его жизни
- б) его культуру
- в) его поведение
- г) его возможности

**Вопросы по теме:**

1. Каково содержание мотивации работников к труду?
2. Какова структура мотива (назовите элементы и охарактеризуйте их)?
3. На каких понятиях строятся современные теории мотивации?
4. Какие содержательные теории мотивации Вы знаете? В чем суть содержательных теорий мотивации?
5. Какие процессуальные теории мотивации Вы знаете? В чем суть процессуальных теорий мотивации?
6. Охарактеризуйте виды мотивов к труду.

## **ТЕМА 5. СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

**Задание 1. Контрольный тест.**

### **Вариант 1**

**1. Стимулирование труда – это:**

- а) целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его трудовую активность
- б) целенаправленное применение по отношению к человеку мотивов для воздействия на его трудовую активность
- в) целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его эмоциональное состояние
- г) целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его материальное благосостояние

**2. Теория подкрепления Синклера предполагает воздействие на поведение работников посредством следующих способов:**

- а) положительное подкрепление, наказание гашение, отрицательное подкрепление
- б) толерантное поведение, гашение, наказание, активное поведение,
- в) активное подкрепление, косвенное подкрепление, гашение, наказание
- г) отрицательное подкрепление, наказание, прямое подкрепление, затухание

**3. Функция стимулирования, которая выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства – называется:**

- а) социальная;
- б) экономическая;
- в) нравственная;
- г) административная;

**4. Подкрепление, при котором поощряются действия, имеющие позитивную направленность – называется:**

- а) положительное подкрепление;
- б) отрицательное подкрепление;
- в) гашение;
- г) наказание;

**5. Эффективное подкрепление всегда должно быть:**

- а) своевременным, справедливым, конкретным
- б) традиционным, регулярным, долговременным
- в) конкретным, постоянным, справедливым
- г) справедливым, неожиданным, краткосрочным

### **Вариант 2**

**1. Подкрепление, при котором отсутствует подкрепление отрицательных или положительных действий приводит к их затуханию – называется:**

- а) положительное подкрепление
- б) отрицательное подкрепление
- в) гашение
- г) наказание

**2. Подкрепление, которое характеризуется прямым воздействием на человека, направленное на пресечение негативных действий, недопущение их в будущем – называется:**

- а) положительное подкрепление
- б) отрицательное подкрепление
- в) гашение
- г) наказание

**3. Подкрепление, при котором поощряется отсутствие действий, имеющих негативную направленность – называется:**

- а) положительное подкрепление
- б) отрицательное подкрепление
- в) гашение
- г) наказание

**4. Функция стимулирования, которая определяется тем, что обеспечивает формирование структуры общества через различный уровень доходов, зависящий в значительной степени от воздействия стимулов на различных людей – называется:**

- а) социальная
- б) экономическая
- в) нравственная
- г) административная

**5. Функция стимулирования, которая определяется тем, что стимулы к труду должны способствовать формированию сплоченного коллектива, отношений партнерства между руководителями и подчиненными – называется:**

- а) социальная;
- б) экономическая
- в) нравственная
- г) административная

**Задание 2.** Внимательно изучите и проанализируйте информацию, изложенную в представленных ниже кадровых ситуациях. Сформулируйте выводы, ответьте на поставленные вопросы и предложите мероприятия, которые позволят разрешить сложившиеся кадровые ситуации на предприятиях.

### Ситуация 1

Существует такой вид стимулирования как «планы дополнительных выплат», стимулирующий поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта. Это могут быть подарки от фирмы, субсидирование служебных расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруги или друга в поездке).

Для каких, из нижеуказанных предприятий он будет наиболее эффективен? Аргументируйте свой ответ.

- а) торговый дом ОАО «ВЗТДиН» (специализируется на продаже изделий в области тракторостроения)
- б) ООО «Пекарь» (специализируется на выпечке хлебобулочных изделий)
- в) фирма «Издатель» (специализируется на распространении полиграфической продукции: книги, рекламные буклеты, плакаты, календари и т.д.)

### Ситуация 2

В 70-х годах на советских предприятиях активно использовались следующие методы морального стимулирования:

- доска почета,
- поощрительные грамоты и благодарности победителям социалистических соревнований,
- награждение памятными подарками за хорошую работу и др.

Стоит ли использовать данные методы в современных системах управления персоналом? Аргументируйте свой ответ и предложите свои варианты

### Ситуация 3

Предприятие ООО «Заря» использует современные и дорогостоящие методы стимулирования:

- денежное стимулирование (премии, бонусы),
- материальное стимулирование (предоставление жилья, кредиты, бесплатное питание и др.)

Однако в последнее время производительность труда резко снизилась. Руководство предприятия в замешательстве: при высоком уровне заработной платы и регулярном материальном поощрении раскрыть и использовать трудовой потенциал работников в полном объеме не удается.

В чем причина (сделайте предположение)? Какие мероприятия Вы можете посоветовать руководству ООО «Заря» для разрешения сложившейся кадровой ситуации?

### Вопросы по теме:

1. Сформулируйте определение понятия «стимулирование труда».
2. В чем заключается идея теории подкрепления Синклера?
3. Какие функции выполняет стимулирование труда?
4. Перечислите виды и формы стимулирования труда.
5. Какие формы стимулирования относятся к экономическому денежному стимулированию?
6. Какие формы стимулирования относятся к экономическому неденежному стимулированию?
7. Какие формы стимулирования относятся к неэкономическому стимулированию?

## ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

### Задание 1. Контрольный тест.

#### Вариант 1

1. **Профессиональная (деловая) карьера внутри предприятия реализуется в 3-х направлениях, и соответственно им выделяют виды карьеры:**
  - а) **вертикальная, горизонтальная, центростремительная**
  - б) **линейно-функциональная, перспективная, горизонтальная**
  - в) **перспективная, вертикальная, цикличная**
  - г) **горизонтальная, функциональная, нисходящая**
2. **Мотив карьеры, при котором человеком движет стремление к независимости – именуется:**
  - а) **потребность в первенстве**
  - б) **стиль жизни**
  - в) **обладание властью**
  - г) **автономия**
3. **Мотив карьеры, при котором человеком руководит желание получить должность, связанную с высокой заработной платой или иными формами вознаграждения – именуется:**
  - а) **материальное благосостояние**
  - б) **потребность в первенстве**
  - в) **стиль жизни**
  - г) **обладание властью**
4. **Мотив карьеры, при котором человек стремиться быть непревзойденным специалистом, уметь решать самые сложные проблемы, то есть быть лучшим из лучших – именуется:**
  - а) **материальное благосостояние**
  - б) **потребность в первенстве**
  - в) **функциональная компетентность**
  - г) **стиль жизни**
5. **Мотив карьеры, при котором человеком управляет стремление сохранить и упрочить свое положение в организации – именуется:**
  - а) **потребность в первенстве**
  - б) **стиль жизни**
  - в) **обладание властью**
  - г) **безопасность и стабильность**

#### Вариант 2

1. **Мотив карьеры, при котором человек стремиться к привилегиям и статусным символам (личный кабинет, служебный автомобиль и т.д.) – именуется:**
  - а) **материальное благосостояние**
  - б) **потребность в первенстве**
  - в) **стиль жизни**
  - г) **обладание властью**
2. **Мотив карьеры, при котором человек ставит задачу интегрировать, с одной стороны, свои интересы как работника, а с другой – потребности своей семьи – именуется:**
  - а) **материальное благосостояние**
  - б) **стиль жизни**
  - в) **автономия**
  - г) **безопасность и стабильность**
3. **Мотив карьеры, при котором человек стремиться показать себя всегда и везде лучшим, обойти своих коллег – именуется:**

- а) **потребность в первенстве**
  - б) стиль жизни
  - в) автономия
  - г) функциональная компетентность
4. **Этап профессиональной карьеры, на котором люди могут сосредоточиться на передаче своих знаний, опыта и мастерства – именуется:**
- а) завершающий
  - б) подготовительный
  - в) стабилизационный
  - г) **зрелый**
5. **Этап профессиональной карьеры, на котором происходит вхождение молодого работника в мир работы, овладение новой профессией, поиск своего места в коллективе – именуется:**
- а) завершающий
  - б) подготовительный
  - в) стабилизационный
  - г) **адаптационный**

**Задание 2.** Ознакомьтесь с предложенной кадровой ситуацией, проанализируйте её. Определите вид карьеры, её мотив и этап, на котором находится сотрудник организации.

#### **Ситуация 1**

Главный специалист Воронов С.А. в этом году отмечает 30-летие трудового стажа в фирме ООО «МАРС». За эти годы он завоевал всеобщую любовь и признание коллег и руководства. Он активно помогает «новичкам» влиться в коллектив, передаёт им свои знания и умения.

Будучи высококвалифицированным специалистом, он неоднократно выполнял важные задания руководства и успешно с ними справлялся благодаря богатому накопленному опыту. Руководство высоко ценит Воронова С.А., зная его уникальные способности, активно использует их в управлении организацией.

#### **Ситуация 2**

Рябцева Н.Н. молодой специалист (экономист-бухгалтер), работает в ООО «ФЕНИСТ» с момента окончания ФГОУ ВПО «ВолГУ» по специальности «Экономика предприятия».

За время работы в фирме проявила себя как высококвалифицированный, ответственный работник, обладающий организаторскими способностями. Именно поэтому руководство ООО «ФЕНИСТ» очень довольна её работой, на должности, заведующей сектором по оплате и стимулирования труда и видит её как перспективного менеджера.

Сама же Рябцева не хочет останавливаться на достигнутых результатах, так как полна сил и творческих идей, к тому же она предпочитает быть ведущей, а не ведомой.

#### **Ситуация 3**

Сурикова В.В. многодетная мать. Однако считает, что роль домохозяйки ей не подходит. Поэтому всю свою сознательную жизнь она работала, стремилась стать высококвалифицированным и высокооплачиваемым специалистом по своей профессии. И это ей удалось.

За последние два года назад её дважды повышали в должности, что существенно повысило уровень её материальной обеспеченности.

#### **Ситуация 3**

Иванов И.И. работает ведущим специалистом в отделе маркетинга фирмы ООО «Лангуст» уже 17 лет. Неоднократно ему предлагали повышение в должности, так как он является непревзойденным специалистом; пользуется уважением администрации, которая неоднократно обращается к нему за советом, считая его авторитетным сотрудником, имеющим богатый опыт работы.

**Вопросы по теме:**

1. Сформулируйте определения понятий «карьера» и «профессиональная карьера».
2. В каких направлениях профессиональная карьера реализуется внутри организации?
3. Какова главная задача управления карьерой?
4. Какие виды карьеры Вы знаете? Охарактеризуйте их.
5. Какие модели карьеры реализуются в организации? Охарактеризуйте их.
6. Назовите и охарактеризуйте виды мотивов карьерного роста.
7. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы профессиональной карьеры в организации.

**ТЕМА 7. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА****Задание 1. Контрольный тест.****Вариант 1****1. Аттестация персонала – это:**

- а) кадровые мероприятия, которые призваны оценить соответствие уровня, качества и потенциал работника требованиям, выполняемой работы;
- б) кадровые мероприятия, которые призваны оценить соответствие уровня заработной платы, количество и размеры поощрений работника его должностному статусу;
- в) кадровые мероприятия, которые призваны оценить соответствие уровня труда, заработной платы и стимулирования работника его потребностям;
- г) кадровые мероприятия, которые призваны оценить степень свободы, демократичности и гражданского сознания работника конституции РФ;

**2. Оптимальная периодичность проведения аттестации:**

- а) ежегодное проведение аттестации
- б) не чаще, чем один раз в 7 лет
- в) не чаще, чем один раз в три года
- г) ежеквартально

**3. Аттестация имеет большое значение и тот факт, что она способствует повышению эффективности системы стимулирования труда за счет объективной увязки реального вклада работника с его материальным вознаграждением – это:**

- а) социально-экономическое значение аттестации
- б) организационно-производственное значение
- в) социально-психологическое значение
- г) организационно-административное значение

**4. Аттестация имеет большое значение и тот факт, что она дает информацию о качестве укомплектованности кадрами различных подразделений, позволяет определить степень эффективности программ развития персонала, мотивирует сотрудников к участию в этих программах – это:**

- а) социально-экономическое значение аттестации
- б) организационно-производственное значение
- в) организационно-административное значение
- г) организационно-экономическое значение

**5. Аттестация имеет большое значение и тот факт, что в ходе ее удовлетворяется базовая потребность работников в объективной оценке их деятельности, признании их специфических достижений – это:**

- а) социально-экономическое значение аттестации
- б) организационно-производственное значение
- в) социально-психологическое значение

- г) организационно-административное значение

### Вариант 2

1. Принцип аттестации, который указывает на то, что ее прохождение должно быть обязательным для всех категорий работников, кроме тех, кто не подлежит аттестации – именуется:
  - а) гласность
  - б) комплексность
  - в) всеобщность
  - г) объективность
2. Принцип аттестации, который указывает на то, что должна оцениваться вся совокупность важнейших факторов, определяющих эффективность деятельности на данном конкретном рабочем месте – именуется:
  - а) комплексность
  - б) дифференциация оценок
  - в) системность
  - г) всеобщность
3. Принцип, который указывает на то, что стандарты результативности труда, используемые для оценки труда, должны быть заранее известны работникам – именуется:
  - а) гласность
  - б) дифференциация оценок
  - в) всеобщность
  - г) объективность
4. Принцип аттестации, который указывает на то, что аттестация должна проводиться регулярно, через определенные промежутки времени, за исключением внеочередных аттестаций – именуется:
  - а) комплексность
  - б) систематичность
  - в) всеобщность
  - г) объективность
5. Аттестация выступает – гарантом:
  - а) демократии для работников фирмы
  - б) социальной справедливости для работников
  - в) занятости для работников
  - г) социальной ответственности работников

#### Вопросы по теме:

1. Сформулируйте определение понятия «аттестация персонала».
2. В чем состоит значение аттестации персонала?
3. На каких принципах должны выстраиваться аттестационные мероприятия?
4. Назовите и охарактеризуйте основные этапы аттестации персонала?
5. Перечислите документы, регламентирующие процесс аттестации персонала.
6. Каковы цели беседы с работником по результатам аттестации?
7. Перечислите общие правила проведения беседы с работником по результатам аттестации.

### ТЕМА 8. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ И СТАБИЛИЗАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

#### Задание 1. Контрольный тест.

#### Вариант 1

**1. Прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником (работником) – это:**

- а) увольнение персонала
- б) высвобождение персонала
- в) ротация персонала
- г) аутплейсмент

**2. Массовое увольнение работников при банкротстве предприятия либо с целью подавления или предотвращения забастовки – это:**

- а) ротация персонала
- б) высвобождение персонала
- в) аутплейсмент
- г) локаут

**3. Этап мероприятий по высвобождению персонала, сопровождающийся комплексом мероприятий, направленных на юридическое, психологическое консультирование сотрудников, на формирование новых целевых установок и профессиональной востребованности уволенных работников – называется:**

- а) информационный
- б) подготовительный
- в) консультационный
- г) аутплейсмент

**4. Вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников – это:**

- а) увольнение персонала
- б) ротация персонала
- в) высвобождение персонала
- г) аутплейсмент

**5. Форма расторжения трудового договора между предприятиями и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве – это:**

- а) увольнение персонала
- б) ротация персонала
- в) высвобождение персонала
- г) аутплейсмент

## Вариант 2

**1. Этап мероприятий по высвобождению персонала, на котором определяются критерии отбора претендентов на высвобождение, принимается решение об увольнении сотрудников, определяется правовое обеспечение принятого решения, разрабатывается система мероприятий по поддержке увольняемых работников – называется:**

- а) информационный
- б) подготовительный
- в) консультационный
- г) аутплейсмент

2. Этап мероприятий по высвобождению персонала, на котором осуществляется доведение до сотрудника сообщения (в письменной форме, в виде приказов, распоряжений и устной индивидуально) – называется:

- а) информационный
- б) подготовительный
- в) консультационный
- г) аутплейсмент

3. Обеспечение динамической устойчивости трудового коллектива, достижения и сохранения на приемлемом уровне количественных и качественных параметров человеческих ресурсов организации – это:

- а) удержание персонала
- б) локаут персонала
- в) стабилизация персонала
- г) ротация персонала

4. Динамически устойчивое состояние коллектива, взятого как система, которое позволяет коллективу эффективно функционировать и развиваться в условиях постоянных внешних и внутренних воздействий, и связанных с ними изменений, при сохранении всех своих основных структур – это:

- а) удержание кадров
- б) аутплейсмент персонала
- в) стабилизация персонала
- г) стабильность персонала

5. В управлении персоналом норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу – это:

- а) удержание кадров
- б) текучесть кадров
- в) локаут персонала
- г) стабилизация персонала

**Задание 2.** Ознакомьтесь с предложенной ситуацией, проанализируйте её. Ответьте на поставленные вопросы.

#### Ситуация 1

На предприятии ОАО «Волга-М» при анализе текучести кадров была выявлена следующая проблемная группа сотрудников:

- молодые специалисты в возрасте от 25 до 30 лет,
- имеющие высокую заработную плату.
- при увольнении жалоб на морально-психологический климат в коллективе не указывали.

Предположите, какие причины могут быть решающими в увольнении молодых специалистов в данной ситуации? Предложите мероприятия, которые позволят обеспечить стабильность персонала и решить сложившуюся негативную кадровую ситуацию.

#### Ситуация 2

Основания для увольнения: неудовлетворительное выполнение работы, увольнение по собственному желанию, несоблюдение трудового законодательства со стороны организации, преднамеренное нарушение правил, увольнение в случае болезни, неподчинение, ликвидация организации.

Распределите вышеуказанные основания для увольнения в таблице.

| Основания для увольнения со стороны<br>работодателя | Основания для увольнения со стороны<br>работника |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

### Ситуация 3

На предприятии ООО «Таймыр» при анализе текучести кадров была выявлена следующая проблемная группа сотрудников:

- опытные специалисты в возрасте от 35 до 45 лет,
- имеющие благоприятные условия труда, высокую заработную плату,
- стаж работы в ООО «Таймыр» – 10-15 года.

Предположите, какие причины могут быть решающими в увольнении молодых специалистов в данной ситуации? Предложите мероприятия, которые позволят обеспечить стабильность персонала и решить сложившуюся негативную кадровую ситуацию.

### Ситуация 4

На предприятии ООО «Уральск-17» при анализе текучести кадров была выявлена следующая проблемная группа сотрудников:

- молодые специалисты в возрасте от 20 до 23 лет,
- имеющие стабильную заработную плату.
- стаж работы в ООО «Уральск-17» – 1-2 года.

Предположите, какие причины могут быть решающими в увольнении молодых специалистов в данной ситуации? Предложите мероприятия, которые позволят обеспечить стабильность персонала и решить сложившуюся негативную кадровую ситуацию.

#### Вопросы по теме:

1. Обозначьте отличия понятий «высвобождение персонала» и «увольнение персонала».
2. Сформулируйте причины высвобождения персонала.
3. Охарактеризуйте виды высвобождения персонала
4. Перечислите этапы принятия решений по высвобождению персонала.
5. Назовите основания увольнения персонала, обозначенные в Трудовом кодексе РФ

## ИТОГОВЫЙ ТЕСТ

**Осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение идей и целей лежащих в основе управления персоналом – это:**

- а) философия управления персоналом;
- б) концепция управления персоналом;
- в) содержание курса «Управление персоналом»;
- г) предмет курса «Управление персоналом»;

**2. Система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма её реализации в конкретных условиях функционирования организаций – это:**

- а) философия управления персоналом;
- б) концепция управления персоналом;
- в) содержание курса «Управление персоналом»;
- г) предмет курса «Управление персоналом»;

**3. Система знаний, которые связаны с целенаправленным воздействием на персонал предприятия (организации) для обеспечения эффективного функционирования предприятия и удовлетворения потребностей работников, особенно близких интересам трудового коллектива – это:**

- а) философия управления персоналом;

- б) концепция управления персоналом;
- в) содержание курса «Управление персоналом»;
- г) предмет курса «Управление персоналом»;

**4. Принципы и методы управления кадрами предприятия, теоретические и практические проблемы разработки системы управления персоналом, пути реализации кадровой политики, выбор наиболее эффективной технологии, средств и методов кадровой работы применительно к конкретной ситуации, организационные формы реализации системы управления персоналом на предприятии – это:**

- а) философия управления персоналом;
- б) концепция управления персоналом;
- в) содержание курса «Управление персоналом»;
- г) предмет курса «Управление персоналом»;

**5. Правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом – это:**

- а) принципы управления персоналом;
- б) методы управления персоналом;
- в) философия управления персоналом;
- г) концепция управления персоналом;

**6. Управление персоналом окончательно выделилось в относительно самостоятельную науку:**

- а) в третьем тысячелетии до н. э. с появлением письменности;
- б) с появлением первых организаций и управления ими;
- в) во второй половине XIX века с появлением первых специалистов по работе с кадрами;
- г) в начале XX века благодаря трудам Тейлора, Файоля и др. классиков менеджмента;

**7. Основателем доктрины человеческих отношений является:**

- а) Ф.У. Тейлор;
- б) Э. Мейо;
- в) Г. Форд;
- г) Т.Шульц и Г.Беккер;

**8. Основателем доктрины научного управления или научной организации труда является:**

- а) Ф.У. Тейлор;
- б) Э. Мейо;
- в) Г. Форд;
- г) Т.Шульц и Г.Беккер;

**9. Разработчиками теории человеческого капитала являются:**

- а) Ф.У. Тейлор;
- б) Э. Мейо;
- в) Г. Форд;
- г) Т.Шульц и Г.Беккер;

**10. основополагающими принципами системы научной организации труда является:**

- а) узкая специализация работников, жесткий контроль за ними при приличной зарплате;
- б) научное обоснованность основных функций управления, стабильность рабочего места, поощрение инициативы работников;
- в) децентрализация управления, групповая организация труда, подчиненность личных интересов общим;
- г) подбор здоровых и добросовестных работников, демократический стиль управления, дробление производственных операций;

**11. Главный ресурс общества, обеспечивающий его процветание при условии обеспечения воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека – это:**

- а) человеческие ресурсы
- б) персонал
- в) кадры
- г) трудовые ресурсы

**12. Трудоспособная часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги – это:**

- а) человеческие ресурсы
- б) персонал
- в) кадры
- г) трудовые ресурсы

**13. Личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев – это:**

- а) человеческие ресурсы
- б) персонал
- в) кадры
- г) трудовые ресурсы

**14. Основной состав подготовленных, квалифицированных работников предприятий, учреждений, партийных, профсоюзных и общественных организаций той или иной отрасли деятельности – это:**

- а) человеческие ресурсы
- б) персонал
- в) кадры
- г) трудовые ресурсы

**15. Совокупность отдельных работников, их групп, объединенных по какому-либо признаку – это:**

- а) структура персонала
- б) численность персонала
- в) команда персонала
- г) квалификационный состав персонала

**16. Совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием, призванных управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики – это:**

- а) организационная структура кадровой службы
- б) кадровая служба
- в) кадровая политика
- г) функции кадровой службы

**17. Упорядоченная совокупность кадровых органов (подразделений), обеспечивающих управление деятельностью работников, их взаимодействие, соподчинение и взаимоотношения в процессе производства продукции и выполнения рыночных услуг – это:**

- а) организационная структура кадровой службы
- б) кадровая служба
- в) кадровая политика
- г) функции кадровой службы

**18. Организационная структура кадровой службы, которая имеет наиболее простые формы связи между субъектом и объектами управления; при такой структуре во главе каждого подразделения стоит один руководитель, выполняющий все управленческие функции;**

**каждый сотрудник отдела и организации в целом подчиняется непосредственно только указанному руководителю и выполняются распоряжения только своего непосредственного руководителя; вышестоящий руководитель не имеет права отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного руководителя называется:**

- а) линейная
- б) линейно-функциональная
- в) функциональная
- г) горизонтальная

**19. Организационная структура кадровой службы, которая способствует повышению эффективности управления персоналом за счёт привлечения более квалифицированных специалистов-управленцев в конкретной сфере своей деятельности; органы управления создаются по отдельным функциям называется:**

- а) линейная
- б) линейно-функциональная
- в) функциональная
- г) горизонтальная

**20. Организационная структура кадровой службы, при которой у линейного руководителя появляется так называемый штаб, состоящий из различных функциональных органов, звеньев, отделов, групп или отдельных специалистов, соответствующих конкретной функции управления называется:**

- а) линейная
- б) линейно-функциональная
- в) функциональная
- г) горизонтальная

**21. Кадровая политика – это:**

- а) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы управления финансами с целью создания прибыльного, рентабельного и конкурентоспособного предприятия способного реагировать на изменения условий внешней и внутренней среды;
- б) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы работы с персоналом, целью которой является создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектив, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренне сред;
- в) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления работы маркетологов, целью которой является завоевание новых рынков сбыта, удовлетворение потребностей потребителей и создание атмосферы здоровой конкуренции;
- г) система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма её реализации в конкретных условиях функционирования организаций

**22. Выписка из трудовой книжки – это:**

- а) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию всех страниц трудовой книжки с необходимой информацией за исключением первого (титального) листа;
- б) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию первого (титального) листа трудовой книжки и других страниц с необходимой информацией;
- в) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию первого (титального) листа трудовой книжки;
- г) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию первого (титального) листа и всех страниц трудовой книжки, где указаны поощрения и взыскания в отношении сотрудника;

**23. Кадровая политика, в русле которой руководство ориентируется на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем, а кадровые службы располагают средствами диагностики ситуаций и принимают меры адекватной экстренной помощи, называется:**

- а) реактивная
- б) пассивная
- в) активная
- г) превентивная

**24. Вкладыш в трудовую книжку – это:**

- а) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда какой-то из разделов его трудовой книжки заполнен полностью и нет пустого места для внесения новых записей;
- б) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда трудовая книжка полностью заполнена и подлежит уничтожению;
- в) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда трудовая книжка утеряна и должна быть восстановлена в течении определенного срока, который устанавливается ТК РФ;
- г) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда необходимо внести в трудовую книжку сведения касающиеся изменения фамилии сотрудника по тем или иным обстоятельствам;

**25. Кадровая политика, которая характеризуется тем, что предприятие ориентируется на включение нового персонала только с низового должностного уровня, а замещение должностей высокого уровня происходит только из числа сотрудников компании, именуется:**

- а) открытая
- б) закрытая
- в) активная
- г) превентивная

**26. Трудовая книжка – это:**

- а) документ установленного образца, основной документ, который предназначен для трудоустройства и содержит краткие сведения биографического характера;
- б) документ установленного образца, основной документ кадровой службы, который представляет собой опросный лист для получения сведений биографического характера о работнике;
- в) документ установленного образца, основной документ о трудовой деятельности и трудовом стаже работника;
- г) документ установленного образца, основной документ с заданными типовыми вопросами, ответы на которые требуют от специалистов кадровой службы точного и профессионального заполнения;

**27. Форма расторжения трудового договора между предприятиями и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве – это:**

- а) локаут
- б) франчайзинг
- в) аутплейсмент
- г) аутслейт

**28. Кадровые мероприятия, которые призваны оценить соответствие уровня труда, качества и потенциал работника требованиям выполняемой работы – это:**

- а) отбор персонала
- б) конкурсный отбор
- в) аутплейсмент
- г) аттестация

**29. Адаптация, которая заключается в привыкании к условиям труда, режиму работы и отдыха – это:**

- а) социально-экономическая
- б) адаптация работы к человеку
- в) профессиональная адаптация
- г) психофизиологическая

**30. Мотивация труда – это:**

- а) стремление работника удовлетворить потребности посредством трудовой деятельности
- б) процесс увеличения объемов производства и повышения качества
- в) процесс удовлетворения потребностей производства через трудовой потенциал
- г) процесс побуждения себя и других к деятельности для удовлетворения духовных потребностей

**31. Какой элемент не содержится в структуре мотива:**

- а) благо
- б) стимул
- в) потребность
- г) цена

**32. Теория подкрепления Синклера предполагает воздействие на поведение работников посредством следующих способов:**

- а) положительное подкрепление, наказание, гашение, отрицательное подкрепление
- б) толерантное поведение, гашение, наказание, активное поведение,
- в) активное подкрепление, косвенное подкрепление, гашение, наказание
- г) отрицательное подкрепление, наказание, прямое подкрепление, затухание

**33. Функция стимулирования, которая выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства – называется:**

- а) социальная;
- б) экономическая;
- в) нравственная;
- г) административная;

**34. Профессиональная (деловая) карьера внутри предприятия реализуется в 3-х направлениях, и соответственно им выделяют виды карьеры:**

- а) вертикальная, горизонтальная, центростремительная
- б) линейно-функциональная, перспективная, горизонтальная
- в) перспективная, вертикальная, цикличная
- г) горизонтальная, функциональная, нисходящая

**35. Аттестация имеет большое значение и тот факт, что она дает информацию о качестве укомплектованности кадрами различных подразделений, позволяет определить степень эффективности программ развития персонала, мотивирует сотрудников к участию в этих программах – это:**

- а) социально-экономическое значение аттестации
- б) организационно-производственное значение аттестации
- в) организационно-административное значение аттестации
- г) организационно-экономическое значение аттестации

**36. Этап мероприятий по высвобождению персонала, на котором определяются критерии отбора претендентов на высвобождение, принимается решение об увольнении сотрудников, определяется правовое обеспечение принятого решения, разрабатывается система мероприятий по поддержке увольняемых работников – называется:**

- а) информационный
- б) подготовительный
- в) консультационный
- г) аутплейсмент

**37. Динамически устойчивое состояние коллектива, взятого как система, которое позволяет коллективу эффективно функционировать и развиваться в условиях постоянных внешних и внутренних воздействий, и связанных с ними изменений, при сохранении всех своих основных структур – это:**

- а) удержание кадров
- б) аутоплейсмент персонала
- в) стабилизация персонала
- г) стабильность персонала

**38. В управлении персоналом норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу – это:**

- а) удержание кадров
- б) текучесть кадров
- в) локаут персонала
- г) стабилизация персонала

**39. Общая потребность предприятия в кадрах определяется по формуле:**

- а)  $A = Ч + ДП$
- б)  $A = Ч - ДП$
- в)  $A = Ч * ДП$
- г)  $A = Ч / ДП$

**40. Базовая потребность предприятия в кадрах Ч определяется по формуле:**

- а)  $Ч = ОП + В$
- б)  $Ч = ОП * В$
- в)  $Ч = ОП / В$
- г)  $Ч = ОП - В$

#### **4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.**

**4.3.1.** Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

| <b>Код компетенции</b> | <b>Наименование компетенции</b>                                                                                                                                                                                                           | <b>Код этапа освоения компетенции</b> | <b>Наименование этапа освоения компетенции</b>                                                                                          |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-1                  | знание основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации | ОПК-1.3.1                             | готовность на прикладном уровне применять теоретические положения к решению практических задач управления человеческими ресурсами       |
| ОПК ОС-11              | Способность предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам                                                                                                                         | ОПК ОС-11.2.1                         | готовность применять на прикладном уровне знания, обеспечивающие решение практических задач в области управления персоналом организации |

| Этап освоения компетенции                                                                                                                     | Показатель оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Критерий оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-1.3.1 – готовность на прикладном уровне применять теоретические положения к решению практических задач управления человеческими ресурсами | Исследует конкретные практики управления персоналом и идентифицирует признаки проявившихся философии, концепции, закономерностей. Определяет взаимосвязь методов управления персоналом для решения практических задач. Составляет список задач управления персоналом. Устанавливает причинно-следственные, функциональные и иных взаимосвязи и закономерности между сущностью, философией и задачами и методами управления персоналом. | Идентифицированы признаки философии, концепции, закономерностей в конкретных практиках управления персоналом. Определена взаимосвязь различных методов управления персоналом для решения практических задач. Составлен исчерпывающий список задач управления персоналом. Установлены взаимосвязи между философией и принципами управления персоналом. Установлены взаимосвязи между сущностью и задачами управления персоналом. |
|                                                                                                                                               | Идентифицирует социально-экономические проблемы и процессы в организации. Предлагает организационно-управленческие и экономические решения. Оценивает эффективность использования человеческих ресурсов организации.                                                                                                                                                                                                                   | Самостоятельно выявлены социально-экономические проблемы и процессы в организации. Аргументировано предложены организационно-управленческие и экономические решения. Всесторонне оценена эффективность использования человеческих ресурсов организации.                                                                                                                                                                         |

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

Полный комплект оценочных материалов для промежуточной аттестации представлен в Приложении 1 Рабочей программы дисциплины.

#### Шкала оценивания

При оценивании результатов обучения используется универсальная шкала оценок:

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 100% - 90%<br>(отлично) | Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач |
| 89% - 75%<br>(хорошо)   | Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.                                                |

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 74% - 60%<br>(удовлетворительно)   | Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.                               |
| менее 60%<br>(неудовлетворительно) | Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы. |

### Типовые темы курсовых работ:

1. Стратегическое управление персоналом организации
2. Концепция HRBP и ее реализация в деятельности современной организации
3. Структура и функции кадровых подразделений на государственной службе
4. Технологии разработки модели компетенций персонала организации
5. Модель квалификационных требований на государственной службе: понятие, структура, проблемы внедрения
6. Использование сетевых ресурсов при отборе персонала
7. Использование современных информационно-коммуникативных методов при отборе кадров
8. Внедрение дистанционных технологий отбора персонала
9. Технологии привлечения кандидатов на государственную службу
10. Особенности поступления на государственную службу в силовые ведомства
11. Использование современных информационно-коммуникативных технологий при отборе на государственную службу
12. Организация конкурса при поступлении на государственную службу: технологический аспект
13. Бренд работодателя как условие привлечения и удержания персонала
14. Технологии работы со студентами и выпускниками вузов как технология поиска и привлечения персонала
15. Технологии использования заемного труда в современной организации
16. Инновационные технологии адаптации персонала в современной организации
17. Управление адаптацией персонала: современные подходы к организации
18. Технологии управления адаптацией на государственной службе
19. Программа вхождения в должность как технология управления адаптацией военнослужащих
20. Роль корпоративного университета в управлении профессиональным развитием персонала
21. Система мотивации персонала в организации
22. Технологии мотивационного аудита как технологии управления мотивацией персонала
23. Особенности мотивации государственных гражданских служащих
24. Технологии стимулирования государственных служащих с учетом результативности профессиональной служебной деятельности
25. Технологии планирования и реализация социальной политики в организации
26. Метод KPI как технология оценки результативности труда персонала
27. Метод центра оценки: сущность и технологии применения
28. Применение метода 360-градусов в современной практике управления персоналом

29. Внедрение системы комплексной оценки на государственной гражданской службе
30. Технологии проведения аттестации государственных служащих
31. Квалификационный экзамен на государственной службе: технологии проведения
32. Разработка критериев оценки эффективности и результативности служебной деятельности
33. Современные технологии и методы внутрикорпоративного обучения персонала
34. Программы управления талантами в современной организации
35. Организация корпоративного университета
36. Разработка индивидуального плана развития как технология управления профессиональным развитием персонала
37. Интеллектуальный капитал как стратегический актив организации
38. Технологии работы с кадровым резервом организации
39. Организация профессионального развития государственных служащих
40. Разработка индивидуальных планов профессионального развития государственных служащих
41. Технологии работы с кадровым резервом на государственной службе
42. Технологии управления карьерой на государственной службе
43. Ротация на государственной службе как технология противодействия коррупции
44. Внедрение технологий геймификации в практику управления персоналом современной организации
45. Технологии управления кадровыми рисками в организации
46. Технологии контроля за поведением сотрудников организации
47. Разработка и внедрения корпоративных стандартов работы с клиентами
48. Вовлеченность персонала организации: методы исследования и формирования
49. Этический кодекс организации как инструмент управления персоналом
50. Технологии поддержания здорового образа жизни сотрудников в современных организациях

**Примерная тематика рефератов  
по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**

1. Внутренние источники и методы привлечения кандидатов.
2. Документы, используемые кадровыми службами в процессе найма на работу.
3. Собеседование: понятие и правила проведения.
4. Трудовая книжка как основной документ трудовой деятельности работника: понятие и правила оформления (ТК РФ статья 65).
5. Методы оценки претендента на вакантную должность.
6. Адаптация: понятие и виды.
7. Этапы адаптации: последовательность реализации и характеристика.
8. Мотивация: понятие и содержание.
9. Содержательные теории мотивации.
10. Процессуальные теории мотивации.
11. Виды мотивов к труду и их характеристика.
12. Стимулирование: понятие и теория подкрепления Синклера.
13. Стимулирование: цель, формы и виды.
14. Понятие и функции стимулирования.
15. Экономическое стимулирование.
16. Неэкономическое стимулирование.
17. Развитие персонала: понятие и формы.
18. Методы обучения на рабочем месте.
19. Методы обучения вне рабочего места.

20. Профессиональная карьера: понятие, этапы и виды.
21. Профессиональная карьера: цели и мотивы.
22. Аттестация: понятие, значение и методы.
23. Аттестация: понятие и основные принципы.
24. Беседа по результатам аттестации: цели и правила проведения.
25. Этапы аттестации: характеристика и подготовка документов.
26. Увольнение: понятие и основания.
27. Процедуры увольнения.
28. Служебная командировка: понятие и оформление документов.
29. Завершающая беседа при увольнении: рекомендации проведения.
30. Управление текучестью кадров.
31. Развитие персонала: понятие, факторы, влияние на потребность в профессиональном развитии, результаты.
32. Внешние источники привлечения персонала и методы. Объявление о найме на работу (мировой стандарт).

### **Вопросы к экзамену:**

1. Этапы развития управления человеческими ресурсами как вида деятельности.
2. Современные тенденции профессионализации управления человеческими ресурсами.
3. Основные концепции управления человеческими ресурсами.
4. Системный подход к управлению человеческими ресурсам.
5. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами.
6. Соотношение понятий «управление человеческими ресурсами» и «Управление персоналом»
7. Признаки профессионализации управления персоналом
8. Управление персоналом как система
9. Субъекты и объекты управления персоналом
10. Проблемы управления персоналом в концепции Тейлора и Форда.
11. Административная школа управления и ее роль в становлении концептуальных основ управления персоналом организации.
12. Основные идеи школы человеческих отношений и условия их реализации.
13. Основные идеи школы управления человеческими ресурсами и условия их реализации.
14. Основные идеи концепции человеческого капитала и условия их реализации.
15. Кадровые технологии: сущность, содержание, виды.
16. Сущность компетентностного подхода в управлении персоналом
17. Основные требования к разработке и применению кадровых технологий.
18. Нормативно-определенные кадровые технологии на государственной службе (конкурс, аттестация, квалификационный экзамен, кадровый резерв, ротация)
19. Технологии поиска и привлечения персонала.
20. Бренд работодателя: понятие, формирование
21. Отбор персонала: понятие, цели.
22. Система требований к кандидату при отборе.
23. Этапы отбора персонала.
24. Методы отбора. Традиционные и нетрадиционные методы отбора.
25. Требования к проведению собеседования при отборе.
26. Адаптация персонала: понятие, цели, функции.

27. Виды и стороны адаптации персонала.
28. Технологии управления адаптацией.
29. Наставничество как форма управления адаптацией.
30. Нетрадиционные методы управления адаптацией.
31. Оценка персонала: понятие, цели, функции.
32. Критерии и показатели оценки. Основные требования к методам оценки персонала.
33. Методы определения величины оценки. Разработка шкал оценки.
34. Методы оценки персонала.
35. Метод оценки по результатам. Особенности разработки и применения.
36. Понятие мотивации и стимулирования
37. Система трудовой мотивации
38. Основные теории мотивации (содержательные и процессуальные)
39. Характеристика видов мотивации (материальная, нематериальная, отрицательная)
40. Профессиональное развитие: понятие, цели, функции.
41. Обучение персонала организации: понятие, методы и формы.
42. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации: понятие и содержание.
43. Содержание управления профессиональным развитием персонала
44. Понятие карьеры. Карьера и карьеризм
45. Типология карьеры.
46. Управление карьерой: понятие и технологии.
47. Факторы, определяющие успешность карьеры
48. Понятие и назначение кадрового резерва. Виды кадрового резерва.
49. Основные этапы подготовки кадрового резерва
50. Оценка эффективности управления персоналом

### **Примеры практических заданий для экзамена:**

#### **4.3.2. Примерные задания для экзамена**

##### **Задача 1**

Недавно возглавив предприятие, молодой директор старается все держать в своих руках. Неожиданно для него рабочие начинают увольняться, причем те, которые работают на заводе уже по двадцать лет и являются действительно ключевыми сотрудниками предприятия. Менеджер по персоналу пытается объяснить директору, в чем причина начавшихся увольнений, но директор не хочет ее слушать и решает эту задачу самостоятельно, увеличив зарплату рабочим одного подразделения. На следующий день, придя в свой кабинет, он испытывает шок от того что, несмотря на увеличение зарплаты, рабочие продолжают увольняться. Обозначившаяся проблема заставляет топ-менеджмент предприятия задуматься над вопросами стимулирования персонала.

Рассматриваемые вопросы:

Из чего складывается система стимулирования?

Система оплаты труда как часть системы стимулирования.

Разработка и внедрение системы оплаты труда.

Мотивы и стимулы – что есть что?

Оклад или премия - что и для кого эффективнее?

Отношения с подчиненными – как доверять своим подчиненным и опираться на них.

##### **Задача 2.**

Каждому руководителю хочется, чтобы его сотрудники не просто выполняли свою работу, а выполняли её хорошо, постоянно улучшая показатели. Ключ к решению этой задачи можно подобрать с помощью умелого использования мотивации.

Генеральный директор, решившийся в корне изменить ситуацию в компании «Дискобол», уже многого добился. Защищены планы и бюджеты, скоординированы действия подразделений. Однако при реализации планов оказалось, что как у персонала, так и у самих руководителей нет заинтересованности, чтобы что-то менять и работать по-новому. И если мотивация персонала не изменится, самые лучшие планы останутся нереализованными.

Учебные задачи:

Выявить, в каком состоянии находится мотивация персонала в Компании.

Какие из предпринятых действий помогают ее повысить?

Что можно предложить ещё?

### **Задача 3**

Успех общей стратегии компании во многом зависит от степени внимания менеджмента к управлению человеческими ресурсами на стратегическом уровне. Ведь стратегическое управление человеческими ресурсами может привести компанию к важным результатам, однако только при том условии, что оно является частью общей системы управления.

Текучка персонала поставила под угрозу не только планы развития, но и вообще функционирование компании "Алгоритм". Руководство решает дилемму - либо совершенствовать управление человеческими ресурсами, либо отказываться от принятой ранее стратегии компании, от выхода на региональные рынки. Если выбирать первое, то это должно быть комплексное решение проблем в сфере управления человеческими ресурсами, с учётом соответствия стратегии компании в целом.

Задачи для обучающихся:

Оценить подходы менеджеров компании "Алгоритм" к разработке стратегии управления человеческими ресурсами.

Оценить предложенные цели совершенствования управления персоналом с точки зрения соответствия особенностям сложившейся ситуации и бизнес-стратегии компании "Алгоритм"

Предложить свою стратегию управления человеческими ресурсами для компании "Алгоритм"

### **Задача 4**

HR-специалисты многих российских компаний сегодня столкнулись с серьёзной проблемой дефицита кадров, перерастающего в настоящий кадровый голод. Нехватка квалифицированного персонала может помешать реализации намеченных компанией планов. Именно поэтому серьёзный стратегический анализ должен включать и анализ рынка труда.

Компания "Алгоритм" стремительно развивается на рынке ИТ-продуктов и услуг. В планах - выход на региональные рынки, в частности, открытие офиса в Новосибирске. Однако у менеджмента компании нет уверенности, будут ли новые проекты обеспечены персоналом, сможет ли "Алгоритм" не только привлечь, но и удержать необходимых специалистов? Ситуация на рынке труда нерадостная - зарплаты "айтишников" постоянно растут, конкуренция за персонал высока настолько, что даже студенты-требакурники начисто сметаются крупными компаниями.

Задачи для обучающихся:

Провести анализ рынка труда для компании "Алгоритм".

Предложить программу действий по подбору персонала в новосибирский офис.

### **Задача 5**

Оплата и нормирование труда – один из основных вопросов взаимоотношений с персоналом. Поэтому так важно усвоить основные положения трудового законодательства, касающиеся заработной платы. Это поможет не только избежать конфликтов с персоналом, но и построить с ним нормальные деловые отношения.

Долгожданный день зарплаты вызвал у сотрудников множество вопросов. Секретарь получила меньше обычного в связи с учётом неполного рабочего времени, установленного для неё в связи с уходом за больным мужем. Обижен и программист Руденко. Помимо своих основных обязанностей он руководит проектом, поэтому он настаивает на том, чтобы ему выплачивали ещё хотя бы половину ставки руководителя. Программист Панкратьев озадачен – он не может понять, как начисляется зарплата. Каждый раз он получает разную сумму, но, что примечательно, всегда меньше остальных. Системный администратор в гневе – в бухгалтерии он узнал о том, что было принято решение выдавать его зарплату не ему лично в руки, а его жене. Директор пытается избежать назревающих конфликтов с сотрудниками, но не уверен, как поступить правильно.

### **Задача 6**

Кейс описывает проблемы в системе оплаты труда и премирования производственного персонала и отношение к ней сотрудников отделов производства крупной торговой сети. Для анализа представлены данные исследования, проведенного среди рядового персонала и среднего менеджмента отделов производства гипермаркетов компании, касающиеся организации труда, мотивации и стимулирования персонала, оказывающих влияние на текучесть производственного персонала. Основная задача кейса – на основе анализа предоставленного исследовательского материала дать оценку существующей в компании системы вознаграждения производственного персонала, выявить проблемы в сфере его мотивации и удержания, сформулировать рекомендации по совершенствованию (повышению эффективности) системы материального стимулирования этой категории персонала.

### **Задача 7**

В кейсе описаны события, связанные с увольнением директора по строительству в динамично развивающейся компании, специализирующейся на монтаже кровельных систем. Рассматриваются такие вопросы, как эффективность, ответственность, моральные аспекты руководства в ситуации увольнения. Кейс может быть использован при изучении кадровой политики компании, стиля лидерства, корпоративной культуры.

### **Задача 8**

В кейсе рассматриваются проблемы разделения и кооперации труда и объединения работников в бригады на примере участка многостаночного обслуживания ОАО «Компрессорный комплекс». Целью кейса является развитие углубленного понимания понятия «оптимизация» применительно к трудовым процессам, структуры оптимизационной задачи и оценки экономического эффекта, который дает оптимизация.

### **Задача 9**

В кейсе рассматривается проблемная ситуация, связанная с организацией процедуры отбора персонала на вакантные должности в той сфере бизнеса, в которой клиентоориентированность выступает ключевым критерием эффективной деятельности сотрудника. Работа с кейсом способствует развитию навыков анализа деятельности менеджера отдела продаж автодилерской компании, разработки спецификаций и перечня компетенций для данного специалиста. Алгоритм составления спецификаций и перечня компетенций, используемый в кейсе, может быть перенесен на другие сферы бизнеса.

#### **4.4. Методические материалы**

Процедура оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

### Методические рекомендации по написанию рефератов

Реферат является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Тему реферата студент выбирает из перечня тем, рекомендуемых преподавателем, ведущим соответствующую дисциплину. Реферат, как правило, должен содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости).

Требования к объему: не более 15 страниц. Оформление: Шрифт Times New Roman, 12 шрифт, 1,5 интервала, 1,5 см абзацный отступ. Оригинальность по системе Антиплагиат.ВУЗ – не менее 60 процентов.

### Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

#### Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

| Форма изучения дисциплины                                      | Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, % |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе       | 40                                             |
| Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров | 40                                             |
| Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение        | 20                                             |
| Итого                                                          | 100                                            |

### Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;

- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

### **Рекомендации по изучению методических материалов**

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

### **Рекомендации по самостоятельной работе студентов**

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

### **Рекомендации по работе с литературой**

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила – записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников**.

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется

текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, отрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.
- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.
- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.
- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.
- В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии : пер. с англ. / М. Армстронг, А. Бэрон. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - 250 с.
2. Бирман Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.А. Бирман. - М.: Дело, 2018. - 345 с.
3. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента : учебное пособие / И.К. Макарова; РАНХиГС при Президенте РФ. - М. : Дело, 2015. - 422 с. - Библиогр.: с. 409-413.
4. Управление человеческими ресурсами : учебник для академического бакалавриата / И. А. Максимцев [и др.] ; под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 526 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — Электронный ресурс: <https://biblio-online.ru/book/79AFA1AC-9149-4896-A375-EA937F6F235B/upravlenie-chelovecheskimi-resursami>
5. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 212 с. — (Серия : Университеты России). — Электронный ресурс: <https://biblio-online.ru/book/AB6DD9A6-B667-4865-A3E9-9B5B4D608682/upravlenie-chelovecheskimi-resursami>
6. Horwitz F., Budhwar P., Morley M. J. Future trends in human resource management in emerging markets // Handbook of Human Resource Management in Emerging Markets. – 2015. – Т. 470.

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Базаров Т. Эффективность как слагаемое результативности и вовлеченности // Управление персоналом. – 2015. – № 39.
2. Эфендиев А. Г. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблемы формирования и управления : монография / А.Г. Эфендиев, Е.С. Балабанова, А.В. Ребров. - М. : ИНФРА-М, 2017. - 192 с. - (Научная мысль). - Библиогр.: с. 182-189.
3. Bratton J. Human Resource Management: Theory and Practice. – New York: Palgrave Macmillan, 2012. – 672 с. – Электронный ресурс: [https://books.google.ru/books?hl=ru&lr=&id=qNocBQAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Human+Resourse+Management++2012&ots=0opWxxiDYm&sig=43Dnky1132OGqQFmbNp2pSAMC6M&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Human%20Resourse%20Management%](https://books.google.ru/books?hl=ru&lr=&id=qNocBQAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Human+Resourse+Management++2012&ots=0opWxxiDYm&sig=43Dnky1132OGqQFmbNp2pSAMC6M&redir_esc=y#v=onepage&q=Human%20Resourse%20Management%20)

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом. – М.: ДЕЛО, 2013. – 384 с.
7. Дэйв Ульрих, Уэйн Брокбэнк. HR в борьбе за конкурентное преимущество / пер. с англ. – М.: Претекст, 2010. – 368 с.
8. Десслер Гари Управление персоналом. – М.: БИНОМ; Лаборатория знаний, 2013. – Электронный ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/26137>

### **6.4. Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // РГ. – 1993. – № 237.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (действующая редакция).

### 6.5. Интернет ресурсы

1. <http://rosmintrud.ru> - Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации
2. <http://gossluzhba.gov.ru> - Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров
3. <http://www.hrm.ru>
4. <http://www.personal-mix.ru>
5. <http://www.kadrovik.ru>
6. <http://www.top-personal.ru>
7. <http://www.uptp.ru>

### 6.6. Иные источники

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 48 с.
2. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Федорова И.А. Управление персоналом: теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 80 с.
3. Кибанов А.Я., Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 56 с.
4. Кибанов А.Я., Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 58 с.
5. Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 72 с.
6. Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Белова О.Л. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 68 с.
7. Митрофанова Е.А., Свистунов В.М., Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 72 с.

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.