

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Российский университет дружбы народов»*

*Институт мировой экономики и бизнеса*

Рекомендовано МССН/МО

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Наименование дисциплины Управление человеческими ресурсами**

**Рекомендуется для направления подготовки/специальности**

**Реклама и связи с общественностью (42.03.01)**

*(указываются код и наименование направления подготовки/специальности)*

**Направленность программы (профиль) «Реклама», «Связи с общественностью**

*(наименование образовательной программы в соответствии с направленностью (профилем))*

## 1. Цели и задачи дисциплины:

Цель дисциплины «Управление человеческими ресурсами» (УЧР) – формирование понимания современной концепции управления человеческими ресурсами в целях эффективного использования человеческого капитала и применение полученных знаний и навыков на практике.

Для реализации поставленной цели в процессе преподавания курса решаются следующие задачи:

- изучение основных этапов эволюции управленческой мысли в области УЧР;
- ознакомление с содержанием и категориальным аппаратом учебного курса «Управление человеческими ресурсами»;
- формирование навыков по разработке и реализации корпоративной кадровой стратегии;
- изучение системы мотивирования и стимулирования персонала организации, ориентированной на достижение стратегических и операционных целей организации;
- овладение навыками сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений в сфере персонала;
- овладение навыками использования системного подхода в управлении человеческими ресурсами;
- овладение знаниями о современных технологиях управления человеческими ресурсами;
- развитие общей, психологической, коммуникативной культуры, навыков сотрудничества и работы в команде;
- расширение у студентов управленческого и делового кругозора путем знакомства с научно-популярной периодикой по проблематике УЧР;
- обучение студентов работе в малых группах, решению конкретных ситуаций (case-studies), публичным выступлениям с презентациями и ведению дискуссий по актуальным проблемам персонал-менеджмента.

## 2. Место дисциплины в структуре ООП:

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» относится к вариативной части РУП по направлению 42.03.01 "Реклама и связи с общественностью", профили подготовки – «Реклама» и «Связи с общественностью» (бакалавры).

### Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины «Управление человеческими ресурсами»

Таблица № 1

№ п/п	Шифр и наименование компетенций	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группа дисциплин)
1	<b>Универсальные компетенции</b>		
1.1	УК-3 – способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.	Основы менеджмента; HR-коммуникации в PR	HR-службы в системе маркетинговых коммуникаций;
1.2	УК-6 – способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	Основы менеджмента; HR-коммуникации в PR	

2.	<b>Профессиональные компетенции (вид профессиональной деятельности)</b>		
2.1.	ПК-1 – способен участвовать в реализации коммуникационных кампаний, проектов и мероприятий.	Основы менеджмента	Стратегический менеджмент рекламного агентства; HR-службы в системе маркетинговых коммуникаций
2.2	ПК-4 – способен применять типовые алгоритмы проектной деятельности в сфере рекламы и связей с общественностью, готовить основные документы по ее сопровождению, использовать результаты исследований для планирования рекламной или PR-кампании	Основы менеджмента	Стратегический менеджмент рекламного агентства; HR-службы в системе маркетинговых коммуникаций

### 3. Требования к результатам освоения дисциплины (ОС РУДН):

*Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:*

- УК-3 – способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;
- УК-6 – способность управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни;
- ПК-1 – способность участвовать в реализации коммуникационных кампаний, проектов и мероприятий;
- ПК-4 – способность применять типовые алгоритмы проектной деятельности в сфере рекламы и связей с общественностью, готовить основные документы по ее сопровождению, использовать результаты исследований для планирования рекламной или PR-кампании.

(указываются в соответствии с ОС ВО РУДН/ФГОС ВО)

В результате изучения дисциплины студент должен:

#### **Знать:**

- эволюцию представлений о роли человека в процессе труда и ретроспективу концепций управления человеческими ресурсами;
- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;
- цели, принципы, функции и методы осуществления кадровой работы;
- роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации;
- причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях;
- бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом;
- современные тенденции развития рынка труда и состояния занятости;
- основные направления и современные технологии кадровой работы в организации: планирование, привлечение и отбор, адаптация, обучение и развитие человеческих

ресурсов, оценка и аттестация персонала, планирование и управление деловой карьерой;

- результаты новейших исследований и достижений в области управления человеческими ресурсами.

***Уметь:***

- проводить диагностику факторов внутренней и внешней сред организации, воздействующих на кадровую политику;
- анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах;
- оценивать положение организации на рынке труда, разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя;
- прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения;
- разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;
- определять источники и способы привлечения персонала;
- разрабатывать систему и критерии отбора персонала;
- разрабатывать и внедрять программы адаптации персонала;
- разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;
- использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации;
- разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации;
- внедрять необходимые кадровые инновации;
- самостоятельно работать с различными источниками для расширения знаний в области управления человеческими ресурсами организации.

***Владеть:***

- современным инструментарием управления человеческими ресурсами;
- методами планирования карьеры.
- понятийным аппаратом в области управления человеческими ресурсами;
- навыками разработки и внедрения кадровой политики организации;
- методикой определения количественной и качественной потребности в человеческих ресурсах;
- навыками маркетинга рынка труда;
- методами и инструментами планирования, привлечения, отбора и развития человеческих ресурсов в организации;
- навыками подготовки эссе, рефератов, аналитических записок и т.п.

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		1	.....	С	...
Аудиторные занятия (всего)	24			24	
<b>В том числе:</b>					
<i>Лекции</i>	12			12	
<i>Семинары (С)</i>	12			12	
Самостоятельная работа (всего)	30			30	
Контроль	18			18	
Общая трудоемкость	час.	72			
	зач. ед.	2			

#### 5. Содержание дисциплины

##### 5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
1.	ИСТОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ НАУКИ «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»	Тема 1. Эволюция научной мысли в области управления человеческими ресурсами
		Тема 2. Методологические основы управления человеческими ресурсами
2.	РАЗРАБОТКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ	Тема 3. Диагностическая модель управления человеческими ресурсами
		Тема 4. Кадровая политика организации
3.	ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	Тема 5. Современное состояние и тенденции развития рынка труда. Управление занятостью.
		Тема 6. Кадровое планирование
		Тема 7. Определение потребности в персонале
		Тема 8. Набор персонала
		Тема 9. Отбор персонала

4.	РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	Тема 10. Адаптация персонала
		Тема 11. Обучение и развитие персонала организации
		Тема 12. Планирование и развитие карьеры
		Тема 13. Оценка персонала

## ПРОГРАММА КУРСА:

### РАЗДЕЛ 1. ИСТОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ НАУКИ «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

#### Тема 1. Эволюция научной мысли в области управления человеческими ресурсами

*"Бывает нечто, о чем говорят:  
"смотри, вот это новое";  
но это было уже в веках,  
бывших прежде нас".*

*Екклесиаст, Глава 1, стих 10*

Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента.

Концепции научного, административного и бюрократического управления. Вклад школы человеческих отношений и поведенческих наук в развитии науки управления человеческими ресурсами (УЧР). Процессный и системный подходы к управлению человеческими ресурсами. Ситуационные теории кадрового менеджмента.

Формирование школы управления человеческими ресурсами и содержание современной концепции УЧР.

#### Тема 2. Методологические основы управления человеческими ресурсами

*Предприятие – это кадры.*

*Девиз японской компании 'Nissan'*

Определение понятий кадры, персонал, человеческий фактор, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, управление персоналом, управление человеческими ресурсами. Эволюция концепции, характеризующей роль кадров в процессе производства: использование трудовых ресурсов, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком. Гуманистический и технократический подходы к управлению персоналом.

Объект и субъект УЧР. Цели управления человеческими ресурсами как важнейшая составная часть целей любой организации. Требования к целям УЧР. Экономическая и социальная эффективность УЧР. Цели администрации по использованию человеческими ресурсами для достижения общих организационных целей. Цели, призванные удовлетворить потребности работника в процессе труда. Показатель экономической эффективности в УЧР. Параметры, влияющие на достижение определенных результатов ЧР. Затраты на ЧР. Показатели социальной эффективности.

Понятие функции управления человеческими ресурсами. Содержание функций УЧР. Тенденции развития функций управления человеческими ресурсами.

Понятие принципов управления ЧР. Содержание принципов плановости, экономичности, системности и комплексности, научности, перспективности и прогрессивности, оперативности, ведущего звена, преемственности, иерархичности, согласованности, многоаспектности и т.д.

Понятие и содержание организационно-распорядительных, экономических, социально-психологических методов управления человеческими ресурсами.

## Раздел 2. РАЗРАБОТКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

### Тема 3. Диагностическая модель управления человеческими ресурсами

*Ставя на первое место людей,  
вы никогда не совершите ошибки  
даже в вопросах делания денег.*

*Майкл Маркс, основатель компании 'Marks & Spencer'*

Диагностическая модель управления человеческими ресурсами (УЧР – модель) и ее основные элементы. Внешние и внутренние факторы, воздействующие на политику управления ЧР в организации. Люди как важнейший элемент диагностической модели управления человеческими ресурсами. Специфика человеческих ресурсов в управлении.

### Тема 4. Кадровая политика организации

*Коллектив – самое могучее,  
но в то же время самое уязвимое звено в организации.  
Коллектив трудно построить и легко разрушить.*

*Ричард Фарсон,  
американский менеджер*

Основные понятия и категории кадровой политики. Типология кадровой политики. Основные принципы и положения кадровой политики.

Этапы разработки кадровой политики. Понятие кадровой стратегии организации.

## РАЗДЕЛ 3. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

### Тема 5. Современное состояние и тенденции развития рынка труда. Управление занятостью

*В пользе безработицы больше всего уверены те,  
кто не знаком с ней по личному опыту.*

*Джон Гэлбрейт,  
американский экономист и дипломат*

Рынок труда как социально-экономическая категория. Определения понятий «рынок труда» и «занятость». Основные показатели, характеризующие эффективность занятости.

Проблемы управления занятостью в России. Специфические особенности развития занятости и формирования российского рынка труда. Современное состояние и тенденции развития рынка труда в России.

## **Тема 6. Кадровое планирование**

*Кто пытается нарисовать картину менеджмента  
одними лишь цифрами,  
так и останется любителем.*

*Джеймс Хейз,  
президент американской ассоциации менеджеров*

Сущность, цели и место кадрового планирования в системе внутрифирменного планирования. Составные элементы планирования ЧР. Стратегическое планирование и оперативный план работы с сотрудниками. Связь планирования кадров с общей системой планирования на предприятии.

## **Тема 7. Определение потребности в персонале**

Потребность в ЧР и меры, обеспечивающие наличие кадров в организации. Факторы, влияющие на потребность в ЧР. Методы определения качественной и количественной потребности в ЧР.

## **Тема 8. Набор персонала**

*На рынке труда продавцов рабочей силы талант  
устанавливает свои собственные правила поступления на работу,  
и они не станут следовать вашим правилам.  
Майк Джонсон*

Анализ факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на процесс набора ЧР. Технология анализа содержания и требований работы. Составление должностных инструкций, квалификационных карт и карт компетенции.

Внутренние и внешние источники набора персонала, их преимущества и недостатки. Методы набора персонала. Анализ эффективности набора персонала.

## **Тема 9. Отбор персонала**

*Самое значительное, что может сделать менеджер, -  
это нанимать пригодных для дела новых работников.*

*Ли Якокка, американский менеджер*

*Никогда не нанимай человека,  
который разбирается в порученном ему деле меньше, чем ты.*

*Малколм Форбс, американский издатель*

Анализ факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на процесс отбора ЧР в организацию.



Цели, критерии и методы отбора ЧР. Организация процедуры отбора: первичный отбор, собеседование в кадровой службе, проверка рекомендаций и послужного списка, медицинский осмотр, собеседование с руководителями подразделений, профессиональное испытание, принятие решения о найме.

Отбор менеджеров. Центры по оценке персонала. Анализ затрат и выгод, приносимых мероприятиями по отбору.

## РАЗДЕЛ 4. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

### Тема 10. Адаптация персонала

*«В бизнесе, а также в университетах, больницах и правительственных организациях, почти не существует (...) систематической оценки результатов политики назначений. (...) Менеджерам необходимо подходить к размещению человеческих ресурсов так же ответственно, как они подходят к размещению капитала».*

*Питер Драйкер, американский специалист по менеджменту*

Цели адаптации работников в организации. Роль линейного менеджера и менеджера по персоналу в разработке и реализации адаптационных мероприятий. Оценка уровня подготовленности вновь принятого работника. Ориентация: структура и характеристика разделов общей программы профессиональной ориентации; функциональная направленность специализированной программы ориентации. Действенная адаптация. Функционирование работников.

### Тема 11. Обучение и развитие персонала организации

Анализ текущего состояния и перспектив развития организации для определения и обоснования необходимости обучения ЧР. Цели, функции и виды обучения ЧР. Внутрифирменное обучение новых работников. Переподготовка, обучение вторым (смежным) профессиям и повышение квалификации. Методы и техника производственного обучения. Оценка успешности реализации программы обучения.

Концепция «Три L» (Life long learning) как ответ на вызовы современной информационной эпохи.

Основные методы совершенствования навыков управленческого мастерства: метод «кейс-стадиз», ролевой метод, управленческие игры и моделирование поведения менеджера.

### Тема 12. Планирование и развитие карьеры

Понятие карьеры. Этапы жизни и стадии карьеры. Выбор типа карьеры.

Планирование карьеры как часть программы развития ЧР организации.

Проблемы развития карьеры: причины затруднений в начале карьеры, «плоскость» в середине карьеры. Завершение деловой карьеры. Семейные, возрастные и психологические проблемы профессионального продвижения и пути их преодоления. Основные типы развития карьеры и программы поддержки работников.

### Тема 13. Оценка персонала

Различия в понятиях «оценка» и «аттестация» работников. Цели, принципы и виды оценки результативности труда. Качественные и количественные методы оценки. Нетрадиционные подходы к оценке работников.

Построение системы оценки. Проблемы, возникающие при оценке результативности труда и пути их преодоления. Оценка потенциала работника и оценка индивидуального вклада. Оценка результативности труда менеджеров.

#### 5.2. Разделы дисциплин и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лек-ции	Практ. зан.	Лаб. занятия	Семи-нары	СРС	Кон-троль	Всего часов
1	История и методология науки «управление человеческими ресурсами»	2			2	6	4	14
2	Разработка кадровой политики организации	2			2	6	4	14
3	Обеспечение персоналом организации	4			4	10	6	24
4	Развитие персонала организации	4			4	8	4	20

#### 6. Лабораторный практикум

Лабораторный практикум программой курса не предусмотрен.

#### 7. Практические занятия (семинары)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоем-кость (час.)
1.	История и методология науки «Управление человеческим и ресурсами»	<b>Семинар 1.</b> Вклад представителей различных научных школ и направлений в развитие науки УЧР. Современные подходы к УЧР. Содержание современной концепции УЧР. Основные понятия науки «Управление человеческими ресурсами». Цели и функции УЧР. Принципы и методы УЧР.	2
2.	Разработка кадровой политики организации	<b>Семинар 2.</b> Основные элементы диагностической модели УЧР. Анализ факторов внешней и внутренней среды УЧР, воздействующих на кадровую политику. Основные понятия, виды и этапы построения кадровой политики организации.	2

3.	Обеспечение персоналом организации	<b>Семинар 3.</b> <b>Аттестационная работа</b>	2
		<b>Семинар 4.</b> Основные понятия, элементы, механизм функционирования и тенденции развития рынка труда РФ. Зарубежный опыт регулирования рынка труда. Показатели эффективности занятости. Проблемы в сфере занятости в РФ. Безработица. Политика правительства РФ в сфере занятости.	2
		<b>Семинар 5.</b> Цели, функции, место, виды кадрового планирования. Структура персонала. Понятия и методы определения количественной и качественной потребности в персонале. Понятие набора. Цели, факторы, влияющие на привлечение персонала. Основные направления формирования имиджа организации. Выбор источников и методов привлечения персонала в организацию. Алгоритм бизнес-процесса привлечения персонала. Концептуальные подходы к отбору персонала. Принципы построения системы отбора персонала. Зависимость отбора и найма от факторов внешней и внутренней среды. Критерии отбора персонала. Содержание методов отбора. Новые подходы в кадровой селекции. Безопасность в сфере персонала. Алгоритм бизнес-процесса отбора персонала, эффективность отбора.	2
4.	Развитие персонала организации	<b>Семинар 6.</b> Основные понятия, цели виды и содержание программ адаптации персонала. Современная концепция обучения и развития ЧР. Цели, принципы и виды профессионального обучения. Методы обучения персонала. Современные подходы к обучению и развитию менеджеров. Сущность и содержание понятия «карьера». Виды карьеры. Планирование карьеры. Управление карьерным продвижением. Проблемы развития карьеры и способы их преодоления.	2
		Всего	12

## 8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для осуществления образовательной деятельности по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» необходимо:

учебные аудитории с рабочими местами для проведения лекций и семинарских занятий; доска; стационарный персональный компьютер; мультимедийный проектор; допускается использование переносной аппаратуры ноутбук и проектор; экран (стационарный или переносной напольный).

## 9. Информационное обеспечение дисциплины

### а) Windows, MicrosoftOffice, Интернет, Mentor

#### б) Базы данных УНИБЦР РУДН:

- образовательная платформа Юрайт
- Электронные ресурсы издательства Юрайт
- Электронный каталог – база книг и периодики в фонде библиотеки РУДН.
- Электронные ресурсы – в том числе раздел: *Лицензированные ресурсы УНИБЦ (НБ):*
- [Университетская библиотека ONLINE](#)
- [SPRINGER. Книжные коллекции издательства](#)
- [Вестник РУДН](#)
- [East View](#)

Универсальные базы данных

- [eLibrary.ru](#)
- [Grebennikon](#)
- [Library PressDisplay](#)
- [SwetsWise](#)
- [Swets Wise online content](#)
- [University of Chicago Press Journals](#)
- [Книги издательства «Альпина Паблишерз»](#)
- [Электронная библиотека диссертаций РГБ](#)

База данных "Мультязыковый словарь терминов", информационные библиографические базы данных ИНИОН РАН, Информационная база данных менеджера (Все по специальности Менеджмент), Базы данных нормативных актов РФ: документы для менеджеров, маркетологов, экономистов и финансистов КонсультантПлюс: ВерсияПроф. ON-LINE ВЕРСИЯ, Библиографическая база данных Management Contents, База данных по бизнесу и экономике (Business Source Complete), Базы данных Ассоциации Менеджеров России.

#### в) Информационно-справочные и поисковые системы:

[Rambler.ru](#), [Yandex.ru](#), [Google.ru](#), [FileSearch](#)

#### г) информационные источники по курсу

1. Устойчивое будущее России – 2016. Кадровая платформа – <http://future-rf.ru/>
2. Сайт журнала «Генеральный директор». Статьи. Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/3682-top-5-luchshih-knig-o-menedjmente-i-liderstve>
3. Дом электронной книги. Классические работы по менеджменту Аудиокнига. Режим доступа: <http://www.dom-eknig.ru/audioknigi/19071-klassicheskie-raboty-po-menedzhmentu-audiokniga.html>
4. Истрия менеджмента. Статьи. Режим доступа: <http://topknowledge.ru/istoriya-menedzhmenta.html>
5. E-xecutive. Публикации по менеджменту. Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/>

6. Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». Содержит большое количество литературы, Интернет ресурсов, программ. Режим доступа: <http://ecsocman.edu.ru>
7. Информация для студентов, которые хотят стать менеджерами. Режим доступа: <http://dlastudenta.narod.ru/management>
8. <http://www.un.org/russian/topics/reform/refordoc/53-414.pdf> – Доклад Генерального Секретаря ООН «Управление людскими ресурсами».
9. [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) – статьи, аналитика.
10. [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru) – статьи, аналитика.
11. [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru) – статьи, аналитика.
12. [www.sostav.ru](http://www.sostav.ru)
13. [www.gaap.ru](http://www.gaap.ru)
14. <http://www.informika.ru> – ГосНИИ ИТТ «Информика».
15. <http://www.zarplata.ru> – статьи, аналитика.
16. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – официальный сайт Госкомстата Российской Федерации.
17. <http://www.euromanagement.ru> – статьи, аналитика.
18. <http://www.manager.ru> – статьи, аналитика.
19. <http://top-personnel.ru> – статьи, аналитика.
20. <http://www.job-today.ru> – статьи, аналитика.
21. <http://www.career.ru> – статьи, аналитика.
22. [www.expert.ru](http://www.expert.ru) – статьи, аналитика.
23. <http://www.mintrud.ru> – сайт Министерства труда и социального развития.
24. <http://www.ilo.ru> – сайт бюро Международной организации труда в г. Москве.
25. <http://www.socpol.ru> – сайт Независимого института социальной политики (базы данных, статьи, аннотации).
26. <http://www.chelt.ru> – журнал «Человек и труд».

г) периодические издания по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

1. Журнал «Кадровый менеджмент»
2. Журнал «Кадры предприятия»
3. Журнал «Карьера»
4. Журнал «Персонал-mix»
5. Журнал «Справочник кадровика»
6. Журнал «Справочник по управлению персоналом»
7. Журнал «Управление персоналом»
8. Журнал 'Harvard Business Review'

## 10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

### а) основная литература

1. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00650-6. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/470091>
2. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 402 с. –

(Высшее образование). – ISBN 978-5-534-08905-9 Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/473945>

**б) дополнительная литература**

1. Адамьянц, Т. З. Социальные коммуникации: учебник для вузов / Т. З. Адамьянц. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 200 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06898-6.
2. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации. Учебник. – М.: Издательский дом Университета "Синергия", 2019. – 680 с. – Университетская серия. – ISBN 978-5-4257-0395-8
3. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 381 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-02345-9
4. Богомолова Т. П., Понуждаев Э. А. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие. – М.: Директ-Медиа, 2019. – 420 с. – ISBN 978-5-4475-9883-9
5. Бондарчук Н. В., Курашова А. А. Бизнес-разведка. Практикум. Учебное пособие. 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2021. – 138 с. – ISBN 978-5-394-04391-8
6. Буянова А. В., Приженникова А. Н. Оплата труда. Учебное пособие. – М.: Оригинал-макет, 2021. – 80 с. – ISBN 9785998812569
7. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2020. – 704 с. – ISBN 978-5-392-32798-0
8. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами. Учебник. – М.: Норма, 2017. – 464 с. – ISBN 978-5-91768-376-8
9. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00650-6
10. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 249 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00547-9
11. Дейнека А. В., Беспалько В. А. Управление человеческими ресурсами. Учебник. – М.: Дашков и К, 2020. – 388 с. – ISBN 978-5-394-03561-6
12. Елкин С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием. Учебное пособие. – М.: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 236 с. – ISBN 978-5-4497-0202-9
13. Жуков А. Л., Хабарова Д. В. Аудит человеческих ресурсов организации. Учебное пособие. – М.: Директ-Медиа, 2019. – 364 с. – ISBN 978-5-4475-2822-5
14. Захаров Д. К., Федорова И. А. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала. Учебное пособие. – М.: Проспект, 2021. – 80 с. – ISBN 978-5-9988-1242-2
15. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 168 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06318-9
16. Калужский М.Л. Маркетинг на рынке труда. Учебник для ВУЗов. – М.: Директмедиа Пабблишинг, 2020. – 194 с. – ISBN 978-5-4475-2753-2

17. Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. – М.: Проспект, 2021. – 64 с. – ISBN 978-5-9988-1270-5
18. Кибанов А.Я. Управление инновациями в кадровой работе. – М.: РГ-Пресс, 2020. – 72 с. – ISBN 9785998812606
19. Коноваленко, М. Ю. Психология управления персоналом: учебник для вузов / М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 369 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01091-6
20. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 216 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-12773-7
21. Корнейчук, Б. В. Рынок труда: учебник для вузов / Б. В. Корнейчук. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 263 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-07391-1
22. Кубишин, Е. С. Экономика рынка труда: учебное пособие для вузов / Е. С. Кубишин. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-13676-0
23. Кузнецов И. Н. Деловое общение. Учебное пособие для бакалавров. 8-е изд. – М.: Дашков и К, 2020. – 524 с. – ISBN 978-5-394-03597-5
24. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 202 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09762-7
25. Лапшова О. А. Управление человеческими ресурсами. Учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 406 с. – ISBN 978-5-9916-8761-4
26. Ларионов В.В. Контроллинг персонала. Учебное пособие для магистров. 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2021. – 236 с. – ISBN 978-5-394-04219-5
27. Лушпей В. П. Аттестация рабочих мест по условиям труда. Учебное пособие. – М.: Проспект, 2021. – 144 с. – ISBN 978-5-392-34053-8
28. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 191 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-13908-2
29. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 431 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09984-3
30. Мехтиханова, Н. Н. Психологическая оценка персонала: учебное пособие для вузов / Н. Н. Мехтиханова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 195 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-11810-0
31. Моргунов Е. Б. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 424 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-6202-4
32. Москвин, С. Н. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации: учебное пособие для вузов / С. Н. Москвин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 142 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10126-3
33. Надточий Ю. Б. Командообразование. Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2020. – 238 с. – ISBN 978-5-394-03751-1
34. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г.

- Чевтаева. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 187 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-12784-3
35. Одегов Ю. Г., Карташов С. А., Лукашевич В. В. Управление человеческими ресурсами. Учебник. М.: КноРус, 2020. – 222 с. – Серия: Бакалавриат. – ISBN 978-5-406-05551-9
  36. Одегов Ю. Г., Павлова В. В., Петропавловская А. В. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум для вузов. — 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 575 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14217-4. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477357>
  37. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг и аутстаффинг в управлении персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 389 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01055-8
  38. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 467 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-8710-2
  39. Патласов О.Ю. Маркетинг персонала. Учебник для бакалавров. 2-е изд., стер. – М.: Дашков и К, 2020. – 382 с. – ISBN 978-5-394-03584-5
  40. Пичугин В.Г. Психология влияния в управлении персоналом. Учебное пособие. – М.: Прометей, 2020. – 144 с. – ISBN 978-5-907244-11-5
  41. Психология управления персоналом: учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.]; под общей редакцией Е. И. Рогова. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 350 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03827-9
  42. Пугачев В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2021. – 208 с. – ISBN 978-5-406-02707-3
  43. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 280 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-08906-6
  44. Рынок труда: учебник и практикум для вузов / Е. Б. Яковлева [и др.]; под редакцией Е. Б. Яковлевой. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 253 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09043-7
  45. Семенова, Л. М. Профессиональный имиджбилдинг на рынке труда: учебник и практикум для вузов / Л. М. Семенова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 243 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-11387-7
  46. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением. Учебно-практическое пособие. /Под ред. А.Я Кибанова. – М.: РГ-Пресс, 2020. – 64 с. – ISBN 978-5-9988-0915-6
  47. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 498 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-5550-7
  48. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.]; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 183 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-7303-7
  49. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.]; ответственный редактор С. А. Барков, В. И. Зубков. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 245 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-7304-4



50. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 467 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-99951-8
51. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 406 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-8761-4
52. Фотина Л. В., Борщевский Г. А. и др. / Под общ. ред. Фотиной Л.В. Учебник для вузов. Кадровая политика и кадровый аудит организации. – М.: Юрайт, 2021. – 478 с.
53. Хасанова Г.Б. Управление кадровой безопасностью организации. Учебное пособие. Серия: Бакалавриат. – М.: КноРус, 2020. – 176 с. – ISBN 978-5-406-01238-3
54. Шапиро С. А., Вешкурова А.Б. Основы кадровой политики и кадрового аудита в компании. Учебное пособие. – М.: Директмедиа Паблишинг, 2018. – 72 с. – ISBN 978-5-4475-2764-8
55. Шапиро С. А., Епишкин И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами. – М.: Директмедиа Паблишинг, 2019. – 122 с. – ISBN 978-5-4475-9986-7
56. Шаховская Л. С. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие. Серия: Бакалавриат. – М.: КноРус, 2020. – 152 с. – ISBN 978-5-406-04199-4
57. Ширинкина Е. В., Кауфман Н. Ю. Управление трудовыми ресурсами. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2020. – 226 с. – ISBN 978-5-406-07827-3
58. Экономика труда: учебник для вузов / М. В. Симонова [и др.]; под общей редакцией М. В. Симоновой. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 259 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-05423-1

## **11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

### **а) методические указания по организации и выполнению СРС при изучении курса**

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» имеет продолжительность 12 учебных недель.

Изучение дисциплины «Управление человеческими ресурсами» осуществляется по кредитно-модульной системе и заканчивается промежуточным контролем.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы, 72 акад. часа. Из них аудиторные занятия составляют 24 часа, из которых 12 часов – лекции и 12 часов – семинарские занятия.

Формами обучения являются аудиторные занятия и внеаудиторная, самостоятельная работа студентов.

Основные формы и методы обучения – это лекции с использованием мультимедийного оборудования как форма подачи базовых теоретических знаний в предметной области, семинарские занятия в диалоговой форме, индивидуальное и групповое консультирование, а также самостоятельная работа студентов.

Проведение семинарских занятий предполагает: устные опросы студентов по темам лекций, анализ и обсуждение конкретных ситуаций (метод case study), основанных на лучших примерах из практик российских и зарубежных компаний, проблемные дискуссии, решение ситуационных и управленческих задач, индивидуальные и групповые презентации творческих работ, тестирование, проведение деловой игры.

Внеаудиторная самостоятельная работа студента включает следующие виды деятельности:

- изучение и проработку учебного материала (по конспектам, учебной и научной

- литературе);
- конспектирование учебной литературы;
- задания по подготовке эссе;
- изучение глоссария;
- вопросы для подготовки к семинарским занятиям;
- тест по всем темам курса.
- решение case study и управленческих задач;
- письменные задания;
- творческие задания;
- задания, направленные на развитие навыков работы в малых группах;
- задания, нацеленные на формирование коммуникативных компетенций;
- задания, направленные на познавательные универсальные учебные действия;
- подготовку творческого проекта;
- подготовку к аттестационным работам.

В процессе освоения Программы применяются следующие виды контроля: текущий, рубежный, промежуточный.

Текущий контроль проводится в форме опроса, проверки письменных заданий для самостоятельной работы, защиты проектных заданий.

Рубежный контроль осуществляется с помощью тестирования по пройденным темам и проводится в рамках аудиторных занятий в письменной форме. Результат рубежной аттестации выражается количеством баллов, набранных студентом.

Промежуточный контроль проводится в форме зачета с оценкой с целью проверки и оценки полученных знаний.

Структура и содержание зачета

К зачету допускаются студенты, полностью выполнившие программу курса обучения по дисциплине «Управление человеческими ресурсами».

Зачет проходит в письменной форме (тест по всем темам курса, содержащий 20 вопросов) За каждый правильный ответ итогового теста студент получает 1 балл.

Продолжительность письменного зачета – 90 минут.

В некоторых случаях по усмотрению преподавателя зачет может проводиться в устной форме. Результат зачета выражается количеством баллов, набранных студентом.

## **б) методические указания и рекомендации по выполнению и оформлению заданий для самостоятельной работы (рефератов, эссе, case study)**

### *Реферат*

Реферат, как вид самостоятельной работы студента, представляет собой краткое изложение в письменном виде содержания научного труда, обзора научной литературы по определенной теме.

Реферат – это сокращенное отображение реферируемого произведения, при этом необходимо по возможности точное воспроизведение предмета реферирования. Если же при подготовке реферата автор хочет выразить свои мысли, то он должен с помощью тех или иных приемов (например, путем заключения в скобки указания своих инициалов) отличить их от содержания реферируемого произведения.

Структура реферата: введение, основная часть, заключение, список литературы.

Во *введении* излагается актуальность и важность рассматриваемой темы, определяются цель, предмет, 2-3 задачи работы, указываются используемые литературные источники с точным библиографическим описанием в ссылках.

*Основная часть* должна включать 2-3 раздела (подраздела, параграфа), содержание которых должно соответствовать задачам. Изложение материала предполагает наличие схем, таблиц, позволяющих структурировать и обобщать материал.

При выполнении работы являются обязательными ссылки на использованную литературу и информационные источники, которые помещаются в виде сносок внизу страниц.

*Заключение* предполагает наличие самостоятельных выводов, т.е. краткое изложение существа содержания, короткий ответ на вопросы, сформулированные в задачах введения.

В библиографию (*список использованных источников и литературы*) помещаются источники, которые были использованы при написании текста работы.

*Оформление реферата*

Объем реферата: 5-10 страниц печатного текста.

Шрифт

В работе можно использовать шрифты 12-14 пикселей.

Интервал – 1,5

Размер абзацного отступа – 5 знаков (1,25 см).

Поля

Текст работы следует печатать, соблюдая следующие размеры полей:

левое - не менее 30 мм,

правое - не менее 20 мм,

верхнее - не менее 20 мм,

нижнее - не менее 20 мм.

### *Эссе*

Эссе – это краткая письменная творческая работа студента на определенную тему (обзорные, исследовательские и аналитические записки по темам занятий и результатам выполнения практических заданий в аудитории). Основная цель написания эссе – раскрыть предложенную тему путем приведения различных аргументов (тезисов). Они должны подкрепляться доказательствами и иллюстрироваться возможными примерами, в том числе, из жизненной практики студента.

*Первый вариант.* Эссе готовится на основе изучения современных научных источников, в качестве которых могут выступать монографии, научные и публицистические статьи, статистические и нормативно-правовые документы, учебники и учебные пособия, материалы из интернет-изданий. Всего должно быть привлечено не менее десяти источников.

*Второй вариант.* Эссе пишется в произвольной форме как сочинение и должно представлять самостоятельный анализ поставленной проблемы, стиль изложения – свободный, аналитический, но без излишней «публицистики».

Работа должна быть выполнена студентом самостоятельно на основе изученных источников. Она должна иметь структуру, позволяющую оптимально раскрыть содержание выбранной темы. В частности, работа должна иметь:

- титульную страницу;
- оглавление (перечень разделов с указанием страниц);
- введение, в котором обозначается цель и задачи эссе;
- 2-3 раздела (подраздела, параграфа);
- подстраничные ссылки (сноски) на цитируемые источники;
- таблицы и рисунки (схемы, диаграммы, графики) – иллюстрирующие статистические и проч. данные, раскрывающие тематику с указанием источника происхождения;
- заключение, содержащее основные выводы, кратко резюмирующие достигнутую цель;

- список использованных источников и литературы (в т.ч. – электронных ресурсов);

Необходимость приложений автор работы определяет самостоятельно, приложения помещаются после списка источников и в общем постраничном объеме эссе не учитываются. Эссе предполагает:

- творческий подход к изложению темы;
- раскрытие авторской точки зрения в свободной манере изложения;
- аргументированность, конкретность и четкость в ответе на поставленный вопрос;
- образность и выразительность изложения, оригинальность мышления;
- грамотность изложения материала (отсутствие орфографических, синтаксических и стилистических ошибок).

#### *Оформление эссе*

Письменная работа должна иметь *объем не менее 3 страниц* печатного текста (шрифт Times New Roman) и состоять из титульного листа, введения, основного текста, заключения и списка использованной литературы.

#### Шрифт

В работе можно использовать шрифты 12-14 пикселей.

Интервал – 1,5

Размер абзацного отступа – 5 знаков (1,25 см).

#### Поля

Текст работы следует печатать, соблюдая следующие размеры полей:

левое - не менее 30 мм,

правое - не менее 20 мм,

верхнее - не менее 20 мм,

нижнее - не менее 20 мм.

### *Case study*

"Кейс" – это пример, взятый из реального бизнеса. Это текст, напоминающий статью в финансовой газете, описывающий становление и развитие конкретной компании, как она решила какую-либо проблему, стоявшую перед ней. Все это дано с цифрами, реальными названиями и даже именами. Студентам предлагается определить задачи для развития бизнеса или решения конкретных проблем, а также выработать свои варианты действий. По сути это разновидность деловой игры с четко определенными условиями.

Предполагается, что в бизнесе не существует однозначно правильных решений. Суть обучения состоит в том, что каждый предлагает варианты, исходя из имеющихся у него знаний, практического опыта и интуиции. Для кого-то, например, изменение семейного положения главы компании не является важной деталью, а другой студент может, опираясь на свой опыт, посчитать этот факт исключительно важным.

Обсуждение различной информации и оценка ее значимости производится в ходе общей дискуссии. В целом процедура разбора кейса предполагает его прочтение, обсуждение в группе и презентацию решения. Обычно на все это студентам дается несколько дней

Разбор "кейсов" – так называемые "дебаты" (debates) – занимает существенную часть учебного процесса в ведущих бизнес-школах мира. Если на лекции можно рассказать о том, что такое, скажем, стратегия в области качества, то объяснить, как применять теорию на практике, с помощью лекций нельзя. А вот разбор ситуаций из бизнес-практики для этого подходит как нельзя лучше.

"Кейсы" не могут заменить лекции. "Кейсы" показывают, как на практике применяются управленческие теории. По мнению американских специалистов в области бизнеса, ценность таких упражнений, если они не имеют теоретической "начинки", невелика.

Основные типы case study:

1. Структурированный (highlystructured) "кейс", в котором дается минимальное количество дополнительной информации. При работе с ним студент должен применить определенную модель или формулу. Считается, что у задач этого типа существует оптимальное решение, и "полет фантазии" при их разборе может оказаться не вполне уместным;

2. "Маленькие наброски" (short vignettes), содержащие, как правило, 1-10 страниц текста и одну-две страницы приложений. Они знакомят только с ключевыми понятиями, так что при их разборе студент должен опираться еще и на собственные знания;

3. Большие неструктурированные "кейсы" (Long unstructured cases) объемом до 50 страниц - это, пожалуй, самый сложный из всех видов учебных заданий такого рода. Информация в них дается очень подробная, в том числе и совершенно ненужная. Самые необходимые для разбора сведения, наоборот, могут отсутствовать. Студент должен вовремя распознать такие подвохи и достойно справиться с ними;

4. Задания, где студенты и преподаватели выступают в роли исследователей. Разбирая такие "первооткрывательские кейсы" (ground breaking cases), требуется не только применить уже усвоенные теоретические знания или практические навыки, но и предложить нечто новое.

*Как подходить к разбору Casestudy?*

1. Выявить ключевые проблемы "кейса" и понять, какая именно информация из представленной важна для их решения. Иногда бывает так, что намеренно дана избыточная информация, которую нужно выявить и отсеять. Нужно войти в ситуационный контекст "кейса", определить, кто его главные действующие лица, отобрать факты и понятия, требуемые для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи.

2. Приступая к анализу "кейса", необходимо обращать внимание не только на сам текст, но и на его приложения (exhibits). Они могут включать финансовый баланс, организационную диаграмму, отчеты о прибылях и убытках и т. д.

Уяснив задание, постарайтесь выбрать метод для своей работы. Зачастую это зависит от тематики "кейса". Например, маркетинговые "кейсы" потребуют применения понятий и концепций из этой сферы. Некоторые задачи могут быть решены с помощью специализированных математических формул линейного программирования. В этом случае следует сосредоточиться на выборе адекватной математической модели и на объяснении полученных результатов.

*Распространенным методом разбора многих "кейсов" служит выявление и оценка альтернативного образа действий.* Для эффективности анализа свое мнение хорошо подкреплять фактами из "кейса", примерами из личного опыта и т. д. Помните, что альтернатива даже самому правильному на ваш взгляд решению есть всегда.

3. Общее правило работы с "кейсами" – нельзя использовать информацию, которая находится "за рамками". Например, если вы прочитали в газете статью о той самой компании, проблемы которой описаны в задании, факты из нее брать запрещено. И это вполне логично, ведь менеджер, принимающий решение (а моделируется ситуация, когда вы находитесь на его месте), известной вам информацией в тот момент не обладал.

Бывает и так, что студентам, наоборот, представляется возможность добавить факты из конкретной рыночной ситуации, существовавшей в рассматриваемый период времени. В таких случаях как раз принимается во внимание эрудиция и степень владения материалом.

*Типы анализа кейсов*

Существует множество уровней и разновидностей анализа "кейсов", из которых можно выделить некоторые общие типы.

1. Всесторонний (подробный) анализ подразумевает глубокое погружение в ключевые вопросы "кейса", в том числе рекомендуемые действия с качественной и количественной поддержкой. Специализированный анализ сосредоточен на конкретном вопросе или проблеме; при этом нужно стараться, чтобы ваш разбор получился более глубоким и подробным, чем у других студентов.

2. Метод "анализа начала". Здесь необходимо сосредоточиться на вопросе, который преподаватель, как вам кажется, задаст в первую очередь. При этом от вас, возможно, и не потребуют детального рассмотрения конкретной проблемы, а лишь попросят очертить круг главных вопросов для дискуссии. Беглый анализ служит для того, чтобы быстро определить уровень вашей подготовки, а интегрированный – чтобы "обогащить" анализ конкретной проблемы. В этом случае, в виде исключения из общего правила, разрешается привлекать

информацию из других источников: ежегодных промышленных отчетов, технических заметок или личного опыта.

Завершив анализ кейса, необходимо облечь ваши выводы в форму, которая поможет донести их до остальных (скажем, диаграмму или таблицу). Полезно набросать тезисы выступления. Ну а дальше – приготовьтесь отстаивать свою точку зрения в ходе доклада (презентации). Это может оказаться совсем не просто.

Case study как метод, попутно развивает навыки работы в команде. Самому для себя решить, какой путь лучший – это только половина дела. Необходимо еще доказать, что выбранное решение правильно. Принять верное решение и не суметь обосновать его – так же плохо, как и не найти его вообще.

*Какова ваша роль?*

Иногда преподаватель может попросить вас принять на себя определенную функциональную роль. Например, роль "эксперта-очевидца" (the expert witness role), который имеет серьезные познания по одному или более вопросам "кейса" и в состоянии сделать как всесторонний, так и специализированный анализ. Вы можете оказаться и в роли "поручителя" (the "bailthemout" role). Раньше других увидев удачный путь решения, вы будете ждать, пока остальные участники разбора не зайдут в тупик.

В некоторых случаях, чтобы вы могли прочувствовать ситуацию "на собственной шкуре", вас попросят "войти в образ" (the "assume-a-personality" role). Вам предстоит проанализировать характер конкретной личности и отождествить себя, скажем, с господином Ивановым, начальником производства. Преподаватель и остальные студенты будут обращаться к вам именно за мнением господина Иванова.

Порой студенту приходится играть роль "поставщика фактов" (the "getthefactsout" role). Такая роль может быть спасением для тех, кто недостаточно подготовлен к разбору кейсов – ведь ее суть сводится к тому, чтобы провести беглый анализ ситуации. При этом включиться в дискуссию вы должны как можно раньше, иначе вашу речь произнесет кто-то другой.

Роль "знатока индустрии" (the industry expert role) чем-то напоминает роль эксперта-очевидца. Отличие состоит в том, что "знаток индустрии", что называется, "по должности" анализирует влияние тенденций развития промышленности на конкретную ситуацию "кейса".

Апеллируя к собственному опыту, вы будете занимать позицию, которую можно назвать "у меня есть опыт" (the "I have got experience" role). При использовании "сократического метода", лежащего в основе разбора "кейсов", кто-то возьмет на себя роль "вопрошающего" (the "questioning" role), который задает другим студентам ключевые вопросы, касающиеся хода и целей их анализа. Эта роль эффективна только в том случае, если вопросы помогают остальным членам группы углубить и улучшить анализ.

В каждой группе должен быть студент, играющий роль "упаковщика" (the "Wrapitup" role). Несмотря на неприглядность названия, роль эта, пожалуй, самая важная. Тот, кто ее исполняет, интегрирует различные анализы, представленные в классе, и увязывает их с главными проблемами "кейса". То есть его задача – постараться связать воедино ключевые моменты дискуссии. Вы должны быть заранее готовы ответить на вопрос, задаваемый преподавателем в конце разбора: "Что мы сегодня узнали?" При этом ваш ответ должен быть не простым пересказом точек зрения, а некой "суммой мнений", набросками коллективно выработанных решений. Поэтому "упаковщику" рекомендуется вести так называемый FIG List (факты, идеи, обобщения), в котором кратко записываются поворотные моменты дискуссии и применяемые в работе методы.

*Роль преподавателя*

При разборе учебной ситуации преподаватель может занимать "активную" или "пассивную" роль. Иногда он "дирижирует" разбором, а иногда ограничивается подведением итогов дискуссии. Увидев интересную линию доказательств, он может ее поддержать или даже настоять на том, чтобы она стала приоритетной, выведя из поля обсуждения другие.

Преподаватель может устроить настоящий "допрос с пристрастием", что называется, один на один. Ваше высказывание, позиция или рекомендация будет проверяться посредством "града" вопросов, а логика всех сделанных вами утверждений подвергнется тщательному анализу. Здесь следует быть предельно внимательным. Иногда Преподаватель может "подложить вам свинью", заставив выступить в роли "адвоката дьявола". В этом случае вам придется защищать совершенно провальную позицию, призвав на помощь все свои профессиональные навыки.

Если преподаватель выберет "гипотетический формат" дискуссии, то он станет излагать ситуацию, выходящую за рамки вашей позиции или рекомендации. А от вас потребуется эту ситуацию оценить. Несомненный плюс этого формата в том, что во время дискуссии вы должны быть готовы изменить свою позицию. Не исключено, что преподаватель поставит вас в тупик, задав вопрос, на который никто из группы ответить не может. Формат, когда преподаватель задает вопрос сначала одному студенту, затем всей группе, а ответом ему служит дружное молчание, называется "безмолвным".

Хороший "кейс", как правило, учит искать нетривиальные подходы. В реальном бизнесе есть пять или шесть способов решить проблему. И хотя для каждой ситуации существует классическое решение, это вовсе не значит, что именно оно будет оптимальным. Можно принять хорошее решение, а его результаты приведут к плохим последствиям. Можно принять решение, которое все вокруг считают неудачным, но именно оно приведет вас к нужным результатам.

## **в) Рекомендации по выполнению и оформлению творческих проектов**

Творческий проект носит научно-исследовательский характер, является самостоятельным и логически завершенным исследованием актуальных проблем в области соответствующей дисциплины.

Творческий проект предполагает анализ и обработку информации, полученной в результате изучения широкого круга источников (документов, статистических данных и т.п.) и научной литературы по изучаемой проблеме.

Цель – развитие ключевых управленческих компетенций, навыков и интереса к исследовательской деятельности, расширение профессионального кругозора студентов.

Творческий проект выполняется в рамках малой группы (2-3 человека).

Студенты объединяются в малые группы по желанию

*Планирование и содержание творческого проекта*

Большое значение имеет планирование творческого процесса студента. Планирование его работы начинается с составления плана изложения материала, представляющего собой своеобразную наглядную схему предпринимаемого исследования.

С учетом специфики творческого процесса такой план должен предусматривать все, что можно заранее предвидеть.

Содержание творческого проекта в наиболее систематизированном виде фиксирует как исходные предпосылки научного исследования, так и полученные результаты. Причем здесь не просто отражаются научные факты, а проводится их всесторонний анализ.

Творческий проект выполняется по заранее составленному плану.

Наличие плана в тексте доклада и в презентации проекта – обязательно.

Структура творческой работы – это последовательность расположения ее основных частей, к которым относят основной текст, т. е. разделы и подразделы.

Традиционно сложилась определенная структура творческой работы, основными элементами которой в порядке их расположения являются следующие:

1) титульный лист;

2) оглавление;

3) текст работы:

– введение;

– разделы и подразделы основной части;

– заключение (выводы)

4) список использованных источников.

Требования к содержанию работы:

В творческих работах авторы должны:

- Осветить любые из аспектов предложенной тематики;
- Сделать самостоятельные выводы относительно проблем, существующих в исследуемой сфере.
- Выводы и предложения авторов должны иметь научно-теоретическое, а также практическое значение.

*Защита творческого проекта*

Защита творческого проекта проходит на занятии. После этого работа загружается в ТУИС в соответствующий раздел, и только после этого студенты получают оценку в журнале успеваемости.

Творческий проект представляется в виде, который позволяет судить, насколько полно отражены и обоснованы содержащиеся в ней положения, выводы и рекомендации.

Совокупность полученных в такой работе результатов должна свидетельствовать о наличии у ее автора первоначальных навыков научной работы в избранной области профессиональной деятельности. Презентация творческой работы осуществляется в форме авторского доклада, на который отводится 15-30 минут (в зависимости от сложности и масштаба проблемы).

*Требования к оформлению работы:*

Работа должна быть построена по общепринятой для научных работ структуре: титульный лист, оглавление, введение, основная часть, заключение, библиографический список, приложения (в случае необходимости).

Тексты выступлений должны содержать 5 - 8 страниц текста (формат бумаги – А4). Набор текста должен осуществляться компьютерным способом, шрифт – Times New Roman, высота букв – 12, межстрочный интервал – 1,5. Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 20 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм.

Оформление доклада, а также списка использованных источников и сносок должно соответствовать требованиям, предъявляемым к выпускным, а также иным научным работам.

Качество презентации (дизайн, оформление и содержание) оценивается со следующих позиций:

- эстетичность внешнего вида работы и эстетика содержания текста – дизайн не противоречит содержанию презентации, гармоничность цветовой гаммы (цвет фона и шрифта);
- единый стиль слайдов, наглядность шрифта, текст легко читается, фон сочетается с графическими элементами, корректное размещение и комплектование объектов, использование и уместность мультимедийных эффектов;
- умение отбирать относящийся к теме материал, наличие акцентов, выделенных заголовков и ключевых фрагментов);
- умение привлечь внимание аудитории к своей работе.

Практическая часть при загрузке в ТУИС оформляется следующим образом:

Название видеоматериала – ссылка на YouTube, загружается отдельным файлом.

Тесты (вопросы) вывести на экран в виде презентации.

После выступления на занятии и защиты творческого проекта каждый студент должен загрузить в ТУИС все три составляющих творческого проекта в соответствующую папку, которая называется «Галерея творческих проектов» и располагается в первой теме курса в разделе «Творческий проект».

Файлы или папка для загрузки в ТУИС подписываются следующим образом:

Название творческого проекта\_ФИО\_группа





- Наличие презентации, отражающей содержание творческой работы – обязательно.
- Презентация творческого проекта должна сопровождаться демонстрацией видеоматериалов по теме выступления или какими-либо практическими заданиями!
- Отсутствие практической составляющей в творческом проекте ведет к снижению оценки.

#### **г) рекомендации по выполнению и оформлению письменных заданий для самостоятельной работы студента**

Домашнее задание – это письменное выполнение конкретных заданий на предложенную тему.

Цель – проработка и закрепление пройденного материала на лекционных и семинарских занятиях, развитие навыков исследовательской деятельности.

В ходе выполнения домашних заданий студент учится классифицировать и анализировать, получает новые дополнительные знания и умения.

Задания для самостоятельной работы (домашние задания) выполняются студентами после того, как они прослушали лекцию по конкретной теме.

Срок выполнения каждого задания - 1 неделя.

Выполненные задания загружаются студентом в ТУИС (в каждой теме курса есть папка для загрузки заданий для самостоятельной работы студентов).

Если студент не сдал задание во время без уважительной на то причины, то он все равно должен выполнить и сдать все задания по каждой теме, при этом его работы оцениваются минимальным баллом (не более 50% от установленной максимальной оценки за задание по данной теме).

Набор текста должен осуществляться компьютерным способом, шрифт – Times New Roman, высота букв – 12, межстрочный интервал – 1,5.

Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 20 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм.

**12. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов»  
Институт мировой экономики и бизнеса*

УТВЕРЖДЕН  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

**Фонд оценочных средств  
по учебной дисциплине**

**«Управление человеческими ресурсами»**

семестр С

**(42.03.01) Реклама и связи с общественностью**

**Направленность программы (профиль) Реклама, Связи с общественностью**

**Квалификация «бакалавр»**

**Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**

Направление: (42.03.01) Реклама и связи с общественностью

Дисциплина: Управление человеческими ресурсами

Код контролируемой компетенции	Контролируемый раздел дисциплины	Контролируемая тема дисциплины	ФОСы (формы контроля уровня освоения дисциплины)										Баллы темы	Баллы раздела	
			Аудиторная работа			Самостоятельная работа									Зачет (итоговая работа)
			Работа на занятии	Активность на семинарском занятии	Контрольная работа	Задание №1, 2	Задание № 3, 4	Задание № 5, 6	Задание 7, 8, 9	Задание 10, 11	Задание 12, 13	Творческий проект			
УК-3 УК-6	1. История и методология науки «управление человеческими ресурсами»	Тема 1. Эволюция научной мысли в области управления человеческими ресурсами	0, 5	0,5	6	4						1	2	14	25
УК-3 УК-6		Тема 2. Методологические основы управления человеческими ресурсами	0, 5	0, 5	3	4						1	2	11	
УК-3 ПК-4	1. Разработка кадровой политики организации	Тема 3. Диагностическая модель управления человеческими ресурсами	0,5	0,5	3		2					1	1	8	17
УК-3 ПК-4		Тема 4. Кадровая политика организации	0,5	0,5	4		2					1	1	9	

УК-3	2. Обеспечение персоналом организации	Тема 5. Современное состояние и тенденции развития рынка труда. Управление занятостью.	0,5	0,5	4			2				1	2	10	33
УК-3 УК-6 ПК-4		Тема 6. Кадровое планирование	0,25	0,25				2				1	1	4,5	
УК-3 УК-6 ПК-4		Тема 7. Определение потребности в персонале	0,25	0,25					2			1	1	4,5	
УК-3 ПК-4 ПК-1		Тема 8. Набор персонала	0,5	0,5					2			1	1	5	
УК-3 ПК-4 ПК-1		Тема 9. Отбор персонала	0,5	0,5					4			2	2	9	
УК-3 ПК-4 ПК-1	Развитие персонала организации	Тема 10. Адаптация персонала	0,5	0,5						2		2	2	7	25
УК-3 УК-6 ПК-4 ПК-1		Тема 11. Обучение и развитие персонала организации	0,5	0,5						3		1	2	7	
УК-3 УК-6 ПК-4 ПК-1		Тема12. Планирование и развитие карьеры	0,5	0,5							2	1	1	5	
УК-3 УК-6 ПК-4 ПК-1		Тема13. Оценка персонала	0,5	0,5							2	1	2	6	
		Всего	6	6	20	8	4	4	8	5	4	15	20	100	100

### Балльно-рейтинговая система оценки знаний по дисциплине

Система оценки знаний по дисциплине осуществляется по 100-балльной системе и включает оценку учебной деятельности студента по следующим параметрам:

- работа на занятиях;
- активность работы на семинарских (практических) занятиях;
- решение управленческих задач;
- выполнение практических заданий;
- деловая игра;
- выполнение заданий для самостоятельной работы студентов;
- выполнение рубежной письменной контрольной работы (тест);
- выполнение творческих работ (эссе, рефераты, Case Study, творческие проекты);
- промежуточная аттестация (зачет с оценкой).

**100 баллов, которые за семестр может набрать студент, распределяются следующим образом:**

№ п/п	ВИД УЧЕБНОЙ НАГРУЗКИ	БАЛЛЫ
1.	<b>Работа на занятиях</b>	6 баллов
2.	<b>Работа на семинарских и интерактивных занятиях:</b>	6 баллов
	– Решение управленческих задач	
	– Выполнение практических заданий	
	– Деловая игра	
3.	<b>Самостоятельная работа студентов: домашние задания. Из них:</b>	48 баллов
	Задания № 1, 2	8 балла
	Задания № 3, 4	4 балла
	Задания № 5, 6	4 балла
	Задания № 7, 8, 9	8 балла
	Задания № 10, 11.	5 балла
	Задания № 12,13	4 балла
	Подготовка индивидуального или группового творческого проекта	15 баллов
5	Выполнение рубежной аттестационной работы	20 баллов
6	Промежуточное аттестационное испытание по дисциплине (экзамен)	20 баллов
	<b>Всего:</b>	<b>100 баллов</b>

В процессе освоения Программы применяются следующие виды контроля: текущий, рубежный и промежуточный.

Текущий контроль проводится в форме опросов, защиты проектных заданий, проверки заданий для самостоятельной работы студента.

Рубежный контроль осуществляется с помощью тестирования по всем темам первого раздела курса и проводится в рамках аудиторных занятий в письменной форме. Результат рубежной аттестации выражается количеством баллов, набранных студентом.

Промежуточный контроль проводится в форме письменного зачета с оценкой (тест) с целью проверки и оценки полученных знаний. Максимальная оценка за рубежную аттестацию – 20 баллов; промежуточную – 20 баллов.

### Условия прохождения курса и получения зачета

Уровень освоения студентами дисциплины, в целом, соответствует оценкам по традиционной шкале оценок и по шкале ECTS (A(5+); B(5); C(4); D(3+); E(3); FX(2+); F(2)).

Соответствие систем оценок (используемых ранее оценок итоговой академической успеваемости, оценок ECTS и балльно-рейтинговой системы оценок текущей успеваемости).

Баллы БРС	Традиционные оценки РФ	Оценки ECTS
95 – 100	Отлично – 5	A (5+)
86 – 94		B (5)
69 – 85	Хорошо – 4	C (4)
61 – 68	Удовлетворительно – 3	D (3+)
51 – 60		E (3)
31 – 50	Неудовлетворительно – 2	FX (2+)
0 – 30		F (2)
51 - 100	Зачет	Passed

### Описание оценок ECTS

<b>A</b>	<b>“Отлично”</b> – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.
<b>B</b>	<b>“Очень хорошо”</b> – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному.
<b>C</b>	<b>“Хорошо”</b> – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.
<b>D</b>	<b>“Удовлетворительно”</b> – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.
<b>E</b>	<b>“Посредственно”</b> – теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному.
<b>FX</b>	<b>“Условно неудовлетворительно”</b> – теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено, либо

	качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному; при дополнительной самостоятельной работе над материалом курса возможно повышение качества выполнения учебных заданий.
<b>F</b>	<b>“Безусловно неудовлетворительно”</b> – теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

**Положительными оценками**, при получении которых курс засчитывается обучаемому в качестве пройденного, являются оценки А, В, С, D и Е.

1. Раздел дисциплины «Управление человеческими ресурсами» считается освоенным, если студент набрал более 50 % от возможного числа баллов по этому разделу.
2. Студент не может быть аттестован по дисциплине, если он не освоил все темы и разделы дисциплины, указанные в сводной оценочной таблице дисциплины.
3. По решению преподавателя и с согласия студентов, не освоивших отдельные разделы (темы) изучаемой дисциплины, в течение учебного семестра могут быть повторно проведены мероприятия текущего контроля успеваемости или выданы дополнительные учебные задания по этим темам или разделам. При этом студентам за данную работу засчитывается минимально возможный положительный балл (51 % от максимального балла).
4. При выполнении студентом дополнительных учебных заданий или повторного прохождения мероприятий текущего контроля, полученные им баллы засчитываются за конкретные темы. Итоговая сумма баллов не может превышать максимального количества баллов, установленного по данным темам (в соответствии с приказом Ректора № 564 от 20.06.2013). По решению преподавателя предыдущие баллы, полученные студентом по учебным заданиям, могут быть аннулированы.
5. График проведения мероприятий текущего контроля успеваемости формируется в соответствии с календарным планом курса. Студенты обязаны сдавать все задания в сроки, установленные преподавателем.
6. Время, которое отводится студенту на выполнение мероприятий текущего контроля успеваемости, устанавливается преподавателем.
7. Использование источников (в том числе конспектов лекций) во время выполнения контрольных мероприятий не разрешается
8. Отсрочка в прохождении мероприятий текущего контроля успеваемости считается уважительной только в случае болезни студента, что подтверждается наличием у него медицинской справки, заверенной круглой печатью в поликлинике № 25, предоставляемой преподавателю не позднее двух недель после выздоровления. В этом случае выполнение контрольных мероприятий осуществляется после выздоровления студента в срок, назначенный преподавателем. В противном случае, отсутствие студента на контрольном мероприятии признается не уважительным.
9. Студент допускается к итоговому контролю знаний с любым количеством баллов, набранных в семестре, но при условии, что у студента имеется теоретическая возможность получить за весь курс не менее 31 балла.
10. По результатам итогового контроля знаний (экзамена) студент может набрать максимально 20 баллов.
11. Если в итоге за семестр студент получил менее 31 балла, то ему выставляется оценка F и студент должен повторить эту дисциплину в установленном порядке. Если же в итоге студент получил 31-50 баллов, т. е. FX, то студенту разрешается добор необходимого (до 51) количества баллов путем повторного одноразового выполнения предусмотренных контрольных мероприятий, при этом по усмотрению преподавателя аннулируются соответствующие предыдущие результаты.
12. Ликвидация задолженностей проводится в период, установленный деканатом ИМЭБ.

**Итоговая аттестация (зачет)****Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»****ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1**

1. Развитие науки «Управление человеческими ресурсами» в рамках классической школы менеджмента.
2. Методы набора персонала.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»****ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №2**

1. Развитие науки «Управление человеческими ресурсами» в рамках школы человеческих отношений и поведенческих наук.
2. Привлечение персонала с помощью рекрутинговых компаний.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»****ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №3**

1. Вклад Фридерика У. Тейлора в становление науки «Управление человеческими ресурсами».
2. Источники привлечения персонала в организацию.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.



**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №4**

1. Вклад Анри Файоля в развитие науки «Управление человеческими ресурсами».
2. Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на процесс отбора персонала.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №5**

1. Основные этапы развития науки управление человеческими ресурсами (ЧР).
2. Цели, принципы и критерии отбора персонала.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №6**

1. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами.
2. Этапы процедуры отбора персонала и их содержание.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 7**

1. Содержание современной концепции управления человеческими ресурсами.
2. Методы профессионального отбора персонала, их преимущества и недостатки.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Директор ИМЭБ \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 8**

1. Понятие «управление человеческими ресурсами». Специфика человеческих ресурсов.
2. Интервью как метод отбора персонала: содержание, типы, виды, особенности.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 9**

1. Внешние и внутренние факторы, влияющие на кадровую политику организации.
2. Адаптация персонала: цели, задачи, значение.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 10**

1. Цели управления человеческими ресурсами.
2. Этапы проведения адаптации персонала и их содержание.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»**

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 11**

1. Понятие экономической и социальной эффективности в управлении человеческими ресурсами.
2. Адаптация молодых сотрудников.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»**

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 12**

1. Функции управления человеческими ресурсами.
2. Обучение и развитие человеческих ресурсов: цели и функции.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»**

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 13**

1. Методы управления человеческими ресурсами.
2. Обучение и развитие человеческих ресурсов: виды и формы.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»**

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 14**

1. Содержание понятий «рынок труда» и «занятость».
2. Методы определения потребности в обучении персонала.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»**

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 15**

1. Основные показатели эффективности занятости.
2. Методы и техника производственного обучения персонала.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»**

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 16**

1. Анализ состояния и тенденции развития российского рынка труда.
2. Новейшие технологии обучения и развития персонала.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 17**

1. Специфические особенности формирования российского рынка труда.
2. Преимущества и недостатки различных методов обучения и развития персонала.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 18**

1. Сущность, цели и место кадрового планирования в системе внутреннего планирования.
2. Цели, функции и принципы оценки персонала.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 19**

1. Определение потребности в персонале: задачи, элементы, факторы, влияющие на потребность в кадрах.
2. Основные методы развития и обучения менеджеров.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»****ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 20**

1. Определение качественной потребности в персонале.
2. Проблемы, возникающие при оценке результативности труда работников и пути их преодоления.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»****ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 21**

1. Методы определения количественной потребности в персонале.
2. Методы оценки результативности труда работников. Нетрадиционные подходы к оценке персонала.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»****ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 22**

1. Влияние факторов внешней среды и внутриорганизационных переменных на процесс набора персонала.
2. Характеристика количественных методов оценки персонала.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 23**

1. Внутренние источники привлечения персонала: их преимущества и недостатки.
2. Характеристика качественных методов оценки персонала.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 24**

1. Внешние источники привлечения персонала: их преимущества и недостатки.
2. Характеристика комбинированных методов оценки персонала.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 25**

1. Теории Х и Y Дугласа МакГрегора и ее применение в практике УЧР.
2. Понятие карьеры. Стадии карьеры и этапы жизни.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»****ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 26**

1. Показатели экономической эффективности УЧР.
2. Выбор и планирование карьеры.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»****ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 27**

1. Показатели социальной эффективности УЧР.
2. Виды организационной карьеры.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»****ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 28**

1. Понятие и содержание организационно-распорядительных методов УЧР.
2. Проблемы развития карьеры и программы поддержки работников.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.



**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»****ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 29**

1. Понятие и содержание экономических методов управления человеческими ресурсами.
2. Эффективность оценки персонала.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»****ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 30**

1. Понятие и содержание социально-психологических методов управления человеческими ресурсами.
2. Статус занятости.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Критерии оценки**

Зачет является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и готовности применять полученные знания, умения и навыки.

Зачет проводится по расписанию, в сроки, предусмотренные календарным графиком учебного процесса. Расписание промежуточного контроля доводится до сведения студентов не менее чем за две недели до начала экзаменационной сессии.

При проведении зачета в устной форме студентам на зачете предоставляется право выбрать один из билетов. Время подготовки к ответу составляет 30 минут. По истечении установленного времени студент должен ответить на вопросы билета.

Для получения положительной оценки студент должен продемонстрировать знание основных понятий, задач, предмета и содержания программы дисциплины.

При оценке ответа студента на вопрос билета преподаватель руководствуется следующими основными критериями:

- полнота и правильность ответа;
- степень осознанности, понимания изученного;
- языковое оформление ответа;

- владение навыками анализа.

Результат экзамена оценивается количеством баллов, набранных студентом в соответствии с нормативной базой – БРС, применяемой в РУДН. Максимальная оценка за устный экзамен – 20 баллов.

<b>Критерии освоения дисциплины</b>	<b>Баллы (рейтинговая оценка)</b>
Глубокое усвоение программного материала, логически стройное его изложение, умение анализировать организационно-управленческие аспекты поведения хозяйствующих субъектов в условиях рыночной экономики, умение связать теорию с практикой, правильные ответы на все дополнительные и уточняющие вопросы по билету, выполнение всей текущей работы и заданий в семестре.	<i>18-20</i>
Твердые знания программного материала, грамотное его изложение, допустимы не существенные неточности в ответе на вопрос, выполнение всей текущей работы и заданий в семестре.	<i>14-17</i>
Знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопрос, недостаточно правильные формулировки, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, выполнение всей текущей работы и заданий в семестре.	<i>10 - 13</i>
Незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на вопросы экзаменационного билета, невыполнение элементов текущей работы и заданий в семестре.	<i>0-9</i>

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Комплект тестовых заданий для проведения итоговой аттестации (компьютерный тест)  
по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**

**ИНСТИТУТ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА**

**Вариант 1**

**1. Классическая школа управления включает в себя:**

- а) концепцию научного менеджмента;
- б) концепцию мотивационного менеджмента;
- в) концепцию бюрократического менеджмента;
- г) концепцию административного менеджмента;
- д) концепцию стратегического менеджмента;
- е) концепцию организационной культуры;
- ж) концепцию лидерства.

**2. Автором классической работы «Принципы научного менеджмента», вышедшей в 1911г., является:**

- а) Макс Вебер;
- б) Анри Файоль;
- в) Ф. Тейлор;
- г) Э. Мэйо.

**3. Кто из перечисленных ученых утверждал, что «процесс управления требует непрерывной рационализации производства и труда с целью повышения его производительности и эффективности»?**

- а) М.П. Фолетт;
- б) Анри Файоль;
- в) Э. Мэйо;
- г) Ф. Тейлор;
- д) М. Кук.

**4. Идеи какой школы менеджмента были направлены на рационализацию методов труда и основывались на жестком администрировании?**

- а) идеи школы количественных методов;
- б) идеи классической школы менеджмента;
- в) основные положения концепции школы социальных систем;
- г) идеи школы поведенческих наук.

**5. Целью представителей школы поведенческих наук являлось:**

- а) разработка системы принципов управления человеческими ресурсами;
- б) разработка теории малых групп в коллективе;
- в) разработка методологии повышения эффективности деятельности отдельного работника;
- г) разработка методологии повышения эффективности деятельности трудового коллектива.

**6. Ренсис Лайкерт был:**

- а) основателем первой теории мотивации;
- б) создателем методологии управления человеческими ресурсами;
- в) сторонником передачи значительной доли функций по контролю и управлению производственным процессом рабочему;
- г) автором работы «Человеческий фактор в производстве»;
- д) исследователем стилей руководства.

**7. Автором концепции «управления на основе участия», в основе которой лежит необходимость передачи значительной доли функций по контролю и управлению производственным процессом непосредственному исполнителю – работнику, является:**

- а) Р. Лайкерт;

- б) Ф. Герцберг;
- в) Ф. Тейлор;
- г) А. Маслоу;
- д) Ч. Бернанд;

**8. Положение об отказе от представлений о рабочей силе, как о даровом богатстве, не требующем денежных средств и усилий со стороны организации, является основой исследований:**

- а) школы человеческих отношений;
- б) школы управления человеческими ресурсами;
- в) школы поведенческих наук;
- г) школы социальных систем.

**9. Наиболее характерные черты гуманистического подхода к управлению человеческими ресурсами заключаются в следующем:**

- а) ориентация на жесткие формы экономического принуждения;
- б) принятие управленческих решений без учета социологии, физиологии и психологии труда;
- в) подчинение всех управленческих решений, прежде всего, интересам производства;
- г) снижение степени отчуждения работников от его трудовой деятельности и повышение содержательность труда;
- д) повышение уровня мотивации сотрудников и степени учета их интересов;

**10. В соответствии с какой концепцией человек рассматривается как невозобновляемый ресурс - элемент социальной организации в единстве трех основных составляющих: трудовой функции, социальных отношений и состояния работника?**

- а) концепция использования трудовых ресурсов;
- б) концепция управления персоналом;
- в) концепция управления человеческими ресурсами.
- г) концепция управления человеком.

**11. Система целей управления ЧР является основой определения:**

- а) политики организации;
- б) стратегии развития организации;
- в) состава функций управления персоналом;
- г) миссии компании.

**12. Отбор ЧР включает в себя:**

- а) адаптацию сотрудников в коллективе;
- б) связь с внешними организациями как с источниками кадров;
- в) анализ рынка труда;
- г) обучение сотрудников;
- д) служебное и профессиональное продвижение;
- е) деловую оценку претендентов при отборе.

**13. Все решения, принимаемые в сфере УЧР, рассматриваются с точки зрения их влияния:**

- а) на результаты труда;
- б) на экологию;
- в) на величину затрат на персонал;
- г) на состояние и развитие науки в стране;
- д) на состояние спорта в стране.

**14. Разработка мероприятий по УЧР, основанных на новейших данных науки в области управления с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях представляет собой:**

- а) принцип комплексности;
- б) принцип плановости;
- в) принцип перспективности;
- г) принцип научности;

д) принцип системности и комплексности;

**15. Какие методы базируются на таких мотивах поведения, как власть, осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга и т.п.?**

- а) экономические методы управления ЧР;
- б) психологические методы управления ЧР;
- в) организационно-распорядительные методы управления ЧР;
- г) социологические методы управления ЧР;

**16. Создание оптимального психологического климата в коллективе достигается за счет применения:**

- а) организационно-распорядительных методов управления ЧР;
- б) социологических методов управления ЧР;
- в) экономических методов управления ЧР;
- г) психологических методов управления ЧР.

**17. К факторам внешней среды, воздействующим на кадровую политику организации, относятся:**

- а) структурный состав рабочей силы;
- б) цели организации;
- в) профсоюзы;
- г) правительственное регулирование и законодательство;
- д) природа задачи;
- е) экономические условия;
- ж) конкуренция на рынке труда;
- з) рабочая группа.

**18. К факторам внутренней среды, воздействующим на кадровую политику организации, относятся:**

- а) конкуренция на рынке труда;
- б) цели организации;
- в) профсоюзы;
- г) правительственное регулирование и законодательство;
- д) природа задачи;
- е) цели;
- ж) структурный состав рабочей силы;
- з) рабочая группа.

**19. К оценочным показателям кадровой политики относятся:**

- а) результативность труда персонала;
- б) планирование рабочих мест;
- в) наличие трудовых конфликтов;
- г) установление режима работы;
- д) ротация персонала;
- е) текучесть кадров;
- ж) уровень технологического развития организации;
- з) удовлетворенность трудом.

**20. Какая политика проводится тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, при этом кадровая служба таких организаций располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период?**

- а) пассивная;
- б) активная;
- в) реактивная;
- г) рациональная;
- д) превентивная.

**21. Кто из создателей теории персонал-менеджмента рассматривал работников не как людей, не как личностей, а как наиболее эффективное средство выполнения поставленных задач?**

- а) М.П. Фолетт;
- б) Френк и Лилиан Гилберт;
- в) Анри Файоль;
- г) Морис Кук;
- д) Фридерик У. Тейлор;
- е) Элтон Мэйо.

**22. Концепция административного управления была направлена на разработку:**

- а) системы методов активизации интеллектуальных ресурсов личности;
- б) системы методов, функций и принципов управления организации в целом;
- в) системы методов рационализации производства и труда с целью повышения его производительности и эффективности;
- г) системы социального партнерства;
- д) системы Канбан.

**23. Идея существования некоторого единственного оптимального способа труда при выполнении повторяющихся работ принадлежит:**

- а) Элтону Мэйо;
- б) Генри Гантту;
- в) Френку и Лилиан Гилберт;
- г) Анри Файолю.

**24. К заслугам Анри Файоля в развитии теории менеджмента человеческих ресурсов можно отнести то, что он:**

- а) Классифицировал персонал предприятия и выделил классификационные требования для каждой классификационной группы персонала;
- б) систему вознаграждения за эффективный труд или поощрения, которые позволяют осознать работнику свою значимость для компании;
- в) разработал систему принципов управления;
- г) создал теорию бюрократии;
- д) выделил и описал основные функции управленческой деятельности;
- е) стал автором одной из первых мотивационных теорий.

**25. Создателем теорию «Х-У» стал:**

- а) Ф. Лайкерт;
- б) Э. Мейо;
- в) Курт Левин;
- г) Д. Дуглас МакГрегор;
- д) А. Файоль
- е) Честер Бернар.

**26. Н. Винер; К. Шеннон, М. Вебер, Р. Лайкерт и К. Аргирис являются сторонниками:**

- а) процессного подхода к управлению;
- б) системного подхода к управлению;
- в) ситуационного подхода к управлению;
- г) демократического подхода к управлению.

**27. Д. Томпсон, Д. Гелбрайт, П. Лоренс являются сторонниками:**

- а) системного подхода к управлению;
- б) процессного подхода к управлению;
- в) демократического подхода к управлению;
- г) ситуационного подхода к управлению.

**28. Положение об экономической целесообразности капиталовложений в привлечение человеческих ресурсов, поддержание их трудоспособности, развитие и создание условий для более полного выявления возможностей и способностей работников принадлежит ученым:**

- а) сторонникам технократического подхода к управлению;

- б) школы человеческих отношений;
- в) сторонникам концепции управления по целям (МВО);
- г) школы управления человеческими ресурсами.

**29. Работники рассматриваются как фактор эффективности и роста организации, средство достижения стратегических целей, в концепции:**

- а) управления человеком;
- б) управления персоналом;
- в) управления человеческими ресурсами;
- г) теории организаций.

**30. Экономическая эффективность в УЧР – это:**

- а) достижение заданной степени удовлетворенности сотрудников;
- б) достижение целей организации путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств;
- в) удовлетворение потребностей сотрудников;
- г) исполнение ожиданий и интересов сотрудников.

**31. Функциональный блок «Определение потребности в ЧР» включает:**

- а) правовую защиту персонала;
- б) планирование количественной и качественной потребности в ЧР;
- в) планирование и реализацию карьеры и служебных перемещений;
- г) обеспечение безопасности труда.

**32. Изолированное рассмотрение результата работы и затрат на персонал обычно приводит:**

- а) к снижению экономической эффективности;
- б) к увеличению экономической эффективности;
- в) к росту производительности труда;
- г) к сокращению текучести.

**33. Соответствие деятельности в области УЧР передовым и зарубежным аналогам с учетом перспективы дальнейшего развития представляет собой:**

- а) принцип прогрессивности и перспективности;
- б) принцип научности;
- в) принцип системности и комплексности;
- г) принцип оперативности.

**34. Какая политика осуществляется в случае, когда руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее?**

- а) реактивная;
- б) пассивная;
- в) превентивная;
- г) авантюрная;
- д) рациональная.

**35. Открытая кадровая политика проводится:**

- а) в организациях, ориентированных на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакантных должностей происходит только из числа сотрудников;
- б) в новых организациях, ведущих агрессивную политику завоевания, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

**36. Высокий уровень производительности труда позволяет достичь полной занятости:**

- а) при снижающемся уровне участия трудоспособного населения в общественном производстве;
- б) при возрастающем уровне участия трудоспособного населения в общественном производстве.

**37. Высокий уровень занятости означает.**

- а) низкую эффективность занятости;

б) высокую эффективность занятости.

**38. Экономически неактивное население среди населения в трудоспособном возрасте – это:**

- а) учащиеся и студенты, слушатели и курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях и не занятые никакой деятельностью, кроме учебы;
- б) лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период не имели работы (доходного занятия);
- в) лица обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, которые в рассматриваемый период временно отсутствовали на работе из-за болезни, травмы, отпуска, выходных дней, забастовки или других подобных причин;
- г) безработные;
- д) лица, прекратившие поиск работы в связи с исчерпанием всех возможностей ее получения, однако они могут и готовы работать;
- е) лица, выполняющие работу без оплаты на семейном предприятии;
- ж) лица, которым нет необходимости работать независимо от источника их дохода;
- з) лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными, родственниками и т.п.

**39. Работник, переведенный на режим неполного рабочего дня, с точки зрения его отношения к занятости, классифицируется как:**

- а) экономически активное население в составе трудовых ресурсов;
- б) безработный;
- в) экономически неактивное население;
- г) не включаемые в состав трудовых ресурсов.

**40. Безработица среди слабо защищенных слоев населения называется:**

- а) институциональной;
- б) фрикционной;
- в) структурной;
- г) сезонной.
- д) маргинальной;
- е) циклической.

**41. С помощью какой группы методов определяются место коллективов и отдельных работников в системе производства и управления, их права, обязанности, ответственность, координация действий, оценка их эффективности?**

- а) организационно-распорядительные методы управления ЧР;
- б) психологические методы управления ЧР;
- в) экономические методы управления ЧР;
- г) социологические методы управления ЧР.

**42. Модель УЧР включает следующие объекты анализа:**

- а) человеческие ресурсы организации;
- б) качество жизнедеятельности человека;
- в) факторы внешней и внутренней среды организации;
- г) организация.

**43. К факторам внешней среды, воздействующим на кадровую политику организации, относятся:**

- а) природа задачи;
- б) цели организации;
- в) структурный состав рабочей силы;
- г) правительственное регулирование и законодательство;
- д) профсоюзы;
- е) экономические условия;
- ж) конкуренция на рынке труда;
- з) рабочая группа.

**44. К оценочным показателям кадровой политики относятся:**

- а) результативность труда персонала;



- б) планирование рабочих мест;
- в) установление режима работы;
- г) наличие трудовых конфликтов;
- д) ротация персонала;
- е) уровень технологического развития организации;
- ж) текучесть кадров;
- з) удовлетворенность трудом.

**45. К факторам внутренней среды, воздействующим на кадровую политику организации, относятся:**

- а) цели организации;
- б) конкуренция на рынке труда;
- в) профсоюзы;
- г) правительственное регулирование и законодательство;
- д) природа задачи;
- е) структурный состав рабочей силы;
- ж) цели;
- з) рабочая группа.

**46. Политика, в рамках которой руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствия мотивации к высокопроизводительному труду и владеет ситуацией развития кризиса, называется:**

- а) пассивной;
- б) активной;
- в) рациональной;
- г) реактивной.

**47. Кто из перечисленных ученых, внесших существенный вклад в развитие современной науки управления человеческими ресурсами, принадлежит к классической школе менеджмента?**

- а) Честер И. Бернанд;
- б) Макс Вебер;
- в) Мэри Паркер Фоллетт;
- г) Ф. Герцберг;
- д) Г. Гантт;
- е) А. Файоль.

**48. Когда произошел переход от безличных бюрократических отношений на производстве к управлению, при котором люди рассматривались как члены социальной системы?**

- а) в 20-30-е гг. XX в.;
- б) в 50-60-е гг. XX в.;
- в) в 80-90-е гг. XX в.;
- г) в XXI веке.

**49. Положение о том, что «Возможность эффективного функционирования технической подсистемы производства во многом зависит от квалификации персонала, его заинтересованности в результатах труда, стиля руководства и психологического климата в коллективе» является основной идеей:**

- а) представителей школы поведенческих наук;
- б) представителей современной школы управления человеческими ресурсами;
- в) сторонников административной концепции управления;
- г) представителей школы человеческих отношений;
- д) сторонников бюрократической концепции управления.

**50. Система принципов бюрократического управления М. Вебера включает в себя следующие положения:**

- а) характеристику основных функций управления;

- б) фиксацию формальных должностных обязанностей и прав каждого служащего;
- в) разработку должностных требований к руководителю;
- г) стратегию к пожизненному найму;
- д) устранение личностных и эмоциональных факторов в межличностных отношениях;
- е) систему оплаты досрочного качественного труда.

**51. Выявил зависимость производительности труда от отношений между членами коллектива:**

- а) А. Файоль;
- б) М. Вебер;
- в) Э. Мейо;
- г) Ф. Тейлор;

**52. Идея обобщения опыта управления японских менеджеров, основанного на необходимости заботы о каждом сотруднике фирмы в целом, разрабатывалась в рамках:**

- а) теории «7-С»;
- б) теории Z;
- в) концепции организационной культуры;
- г) теории лидерства.

**53. Н. Винер, К. Шеннон, М. Вебер, Р. Лайкерт и К. Аргирис являются сторонниками:**

- а) процессного подхода к управлению;
- б) системного подхода к управлению;
- в) ситуационного подхода к управлению;
- г) демократического подхода к управлению.

**54. Возрастание роли стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами в настоящее время связано:**

- а) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени;
- б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
- в) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
- г) с исчерпанием внутрифирменных резервов снижения себестоимости.

**55. Взаимодействие человека и организации должно способствовать:**

- а) реализации организационных целей;
- б) реализации целей руководителя компании;
- в) реализации организационных и личных целей сотрудников;
- г) реализации целей правительства.

**56. Социальная эффективность достигается:**

- а) устранением по возможности негативных моментов в процессе труда и наиболее полной реализацией преимуществ;
- б) использованием персонала в соответствии со структурой и целями организации;
- в) рациональной степенью мобильности персонала.
- г) путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств.

**57. Достижение рациональной степени мобильности ЧР предполагает:**

- а) поддержание здорового климата в коллективе;
- б) обучение сотрудников;
- в) служебное и профессиональное продвижение;
- г) воздействие на мотивацию поведения;
- д) создание нормальных условий труда.

**58. К преимуществам рабочего места относятся:**

- а) надежность рабочего места и обеспечение надлежащего уровня жизни;
- б) интеллектуальные и физические перегрузки в процессе труда;

- в) определенная степень свободы и самостоятельности в принятии решений, установлении интенсивности выполнения работы и управлении рабочим временем;
- в) возможность получения ущерба, наносимого здоровью и личности работника;
- г) признание результатов труда в организации и за ее пределами;
- д) интеллектуальные и физические недогрузки в процессе труда.

**59. Обязательность сохранения и развития всего позитивного, накопленного практикой кадровой работы представляет собой:**

- а) принцип прогрессивности и перспективности;
- б) принцип преемственности;
- в) принцип иерархичности;
- г) принцип системности и комплексности;
- д) принцип научности;
- е) принцип оперативности.

**60. Экономические методы управления персоналом – это:**

- а) осуществление управленческих воздействий на работников, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии, которые связаны с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием.
- б) способы воздействия, основанные на использовании объективных организационных отношений между людьми, их потребностей в организации представляет собой
- в) совокупность мотивов и стимулов, побуждающих сотрудников к результативному труду на основе использования экономических законов и категорий.

**Критерии оценки итоговой тестовой работы (зачета)**

Зачет является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Зачет проводится по расписанию, в сроки, предусмотренные календарным графиком учебного процесса. Расписание промежуточного контроля доводится до сведения студентов не менее чем за две недели до начала экзаменационной сессии.

Студент получает 20 вопросов из базы данных (или в письменной форме). При тестировании в ТУИС набор вопросов формируется случайным образом.

Максимальная оценка за промежуточную тестовую работу (зачет) – 20 баллов.

За каждый правильный ответ итогового теста студент получает 1 балл.

Результат зачета выражается количеством правильно отвеченных вопросов и оценивается количеством баллов, набранных студентом.

## **Вопросы для самоконтроля и обсуждения на занятиях по темам курса**

### **Тема 1. Эволюция научной мысли в области управления человеческими ресурсами**

1. Роль и место управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации.
2. Причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях.
3. Вклад различных управленческих школ в становление науки «Управление человеческими ресурсами».
4. Содержание современных подходов к управлению человеческими ресурсами: процессного, системного и ситуационного.
5. Содержание современной концепции управления человеческими ресурсами.

### **Тема 2. Методологические основы управления человеческими ресурсами**

1. Определение понятий кадры, персонал, человеческий фактор, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, управление персоналом, управление человеческими ресурсами.
2. Гуманистический и технократический подходы к управлению персоналом;
3. Объект и субъект УЧР.
4. Цели управления человеческими ресурсами, требования к целям УЧР.
5. Экономическую и социальную эффективность УЧР, показатели экономической и социальной эффективности управления человеческими ресурсами.
6. Содержание функций менеджера в сфере УЧР в современной организации; Тенденции развития функций управления человеческими ресурсами.
7. Понятие и содержание принципов и методов УЧР в организации.

### **Тема 3. Диагностическая модель управления человеческими ресурсами**

1. Основные элементы диагностической модели УЧР.
2. Внешние факторы, оказывающие влияние на сферу УЧР и кадровую политику организации.
3. Внутренние факторы, оказывающие влияние на сферу УЧР и кадровую политику организации.
4. Особенности человеческих ресурсов как объекта управления.

### **Тема 4. Кадровая политика организации**

1. Основные понятия и категории кадровой политики.
2. Принципы кадровой политики.
3. Виды кадровой политики.
4. Этапы разработки кадровой политики компании.
5. Бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и менеджеров по управлению ЧР.

### **Тема 5. Современное состояние и тенденции развития рынка труда. Управление занятостью**

1. Определение рынка труда.
2. Основные понятия и категории теории рынка труда.

3. Механизм функционирования рынка труда.
4. Понятие занятости.
5. Показатели эффективной занятости населения.
6. Виды безработицы.
7. Тенденции развития рынка труда и сферы занятости.

### **Тема 6. Кадровое планирование**

1. Сущность, цели и место кадрового планирования в системе внутрифирменного планирования.
2. Составные элементы планирования персонала.
3. Виды кадрового планирования.
4. Методы кадрового планирования.
5. Связь планирования персонала с общей системой планирования на предприятии.

### **Тема 7. Определение потребности в персонале**

1. Внешние факторы, оказывающие влияние на потребность в персонале.
2. Внутренние факторы, оказывающие влияние на потребность в персонале.
3. Как определяется валовая потребность в персонале.
4. Как определяется чистая потребность в персонале.
5. Методы определения количественной потребности в персонале.
6. Алгоритм бизнес-процесса определения качественной потребности в человеческих ресурсах.

### **Тема 8 Набор персонала**

1. Содержание понятия «набор персонала».
2. Факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на процесс набора персонала в организацию.
3. Источники привлечения персонала.
4. Методы набора персонала, их преимущества и недостатки.
5. Набор персонала с помощью рекрутинговых агентств.
6. Преимущества привлечения рекрутинговых компаний к привлечению персонала в организацию.
7. Новейшие подходы к набору персонала и тенденции развития методов привлечения персонала.
8. Особенности и перспективы развития on-line рекрутинга.
9. Анализ затрат и результативности набора персонала.
10. Алгоритм бизнес-процесса набора персонала и роль в нем линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом.

### **Тема 9. Отбор персонала**

1. Содержание понятия «отбор персонала».
2. Факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на процесс отбора персонала в организацию.
3. Цели и принципы отбора персонала.
4. Критерии отбора персонала.

5. Традиционные методы отбора персонала.
6. Нетрадиционные методы отбора персонала.
7. Тестирование при отборе персонала: преимущества и недостатки.
8. Интервьюирование при отборе персонала.
9. Виды отборочных интервью.
10. Цель и содержание основных этапов отбора персонала.
11. Интернет-рекрутинг: преимущества и недостатки.
12. Анализ эффективности профессионального отбора персонала.
13. Алгоритм бизнес-процесса отбора персонала и роль в нем линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом.

### **Тема 10. Адаптация персонала**

1. Сущность и содержание понятия «адаптация персонала».
2. Факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на процесс адаптации персонала в организации.
3. Цели адаптации персонала.
4. Формы и методы адаптации персонала.
5. Содержание основных разделов программ адаптации персонала.
6. Цель и содержание основных этапов программы адаптации персонала.
7. Алгоритм бизнес-процесса адаптации персонала и роль в нем линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом.

### **Тема 11. Обучение и развитие персонала организации**

1. Цели, задачи и функции внутрифирменного обучения ЧР.
2. Как определяется потребность в обучении человеческих ресурсов?
3. Формы и виды обучения и развития персонала, их преимущества и недостатки.
4. Содержание концепции «Три L» (Life long learning).
5. Основные методы совершенствования навыков управленческого мастерства.
6. Бизнес-процесс обучения и развития персонала организации и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом.

### **Тема 12. Планирование и развитие карьеры**

1. Содержание понятия «карьера».
2. Основные стадии жизни и карьеры.
3. Виды организационной карьеры и их особенности.
4. Проблемы развития карьеры.
5. Основные типы развития карьеры и программы поддержки работников.

### **Тема 13. Оценка персонала**

1. Различия в понятиях «оценка» и «аттестация» работников.
2. Основные подходы к оценке персонала.
3. Цели и принципы оценки результативности труда.
4. Функции оценки персонала в организации.
5. Методы оценки результативности труда.
6. Качественные методы оценки персонала.

7. Количественные методы оценки персонала.
8. Нетрадиционные подходы к оценке персонала.
9. Этапы построения системы оценки персонала.
10. Проблемы, возникающие при оценке результативности труда и пути их преодоления.

## Институт мировой экономики и бизнеса

### Деловая игра

по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

**Тема:** – «Отбор персонала». Название игры – «Выживание в пустыне».

**Цель:** выявление лидерских качеств, изучение роли каждого участника игры в процессе выработки и принятия группового решения в ходе общения и групповой дискуссии, формирование эффективной команды и снижение возможности возникновения конфликтной ситуации.

**Роли:** потерпевшие авиакатастрофу в пустыне Сонора на юго-западе США и эксперт.

#### **Концепция игры**

1. Ознакомление всех участников с условиями игры;
2. Предложить каждому участнику самостоятельно проранжировать указанные предметы с точки зрения их важности для выживания (цифра 1 — у самого важного для вас предмета, цифра 2 — у второго по значению, цифра 15 будет соответствовать наименее полезному предмету). На этом этапе дискуссии между участниками запрещены.
3. Деление группы на малые группы численностью 5-7 человек. Предложить каждой подгруппе составить общее для группы ранжирование предметов по степени их важности (так же, как они это сделали по отдельности). На этом этапе допускается дискуссия по поводу выработки решения. Отметить среднее время выполнения задания в каждой подгруппе. Выбор лидера группы.
4. Презентация результатов работы каждой подгруппе. Отчет лидера группы о том, как принималось групповое решение, каковы были первоначальные версии, веские доводы, аргументы и т. д;
5. Ознакомление участников игры с экспертным мнением.
6. Сравнение «правильных» ответов со своим собственным результатом и затем результатом работы в группе. Для этого для каждого предмета из списка надо вычислить разность между номером, присвоенным ему индивидуально каждым участником, группой, и номером, присвоенным этому предмету экспертами; сложить абсолютные значения этих разностей для всех предметов; если сумма больше 30, то участник или малая группа «погибли».
7. Сравнение результатов группового и индивидуального решения, при этом участники игры должны определить, явился ли результат группового решения более правильным по сравнению с решением отдельных людей.

**Ожидаемый результат:** привитие навыков командной работы, развитие лидерских качеств, совершенствование навыков деловой коммуникации: умения слушать, объяснять, убеждать, отстаивать свою точку зрения, привитие навыка бесконфликтного поведения, оценка эффективности группового решения, возможность оценить вклад каждого участника в общее решение проблемы.

**Критерии оценки.** Результаты игры оцениваются максимально в 3 балла.

Те участники игры, у которых сумма групповых отклонений меньше 30 баллов, получают 3 балла, те, у кого больше – 1 балл.

Кроме того, учитываются активность в процессе групповой работы, соблюдение этических норм поведения при обсуждении в группе.



## Управленческие задачи и практические задания

### Примеры:

#### Задача. Выберите наилучший ответ.

Существует две основные причины, приводящие к инфляции, независимо от компенсирующих факторов. К ним относятся как уменьшение предложения товаров, так и увеличение спроса на них. Для экономики с неразвитой банковской системой количество денег в обращении, определяющее уровень спроса, равно количеству золота в стране.

А: Инфляция всегда является следствием уменьшения предложения товаров и услуг.

В: При условии неизменности других факторов увеличение золотого запаса приведет к инфляции.

С: При уменьшении золотого запаса и неизменности других факторов произойдет инфляция.

Д: Количество товаров и услуг, которое можно купить на данное количество золота остается неизменным.

Е: Какие бы изменения спроса ни происходили, всегда будет действовать компенсирующий фактор со стороны предложения товаров и услуг.

#### Задача. Дайте правильный ответ.

Иван пошел на базар и купил лошадь за 5000 рублей. По дороге домой он встретил Федора. Тот уговорил Ивана продать ему лошадь за 6000 рублей. Когда он пришел домой, жена спросила «Где лошадь? Без лошади не возвращайся». Пришлось Ивану идти к Федору за лошадью. Теперь он купил ее за 7000 рублей. Иван привел лошадь домой, а на следующий день посмотрел на лошадь и подумал: «Зачем ему лошадь?». Потом пошел на базар и продал ее за 8000 рублей.

**Вопрос:** Какова прибыль/убыток (нет прибыли) Ивана в результате этих операций?

### Практическое задание «Психометрия для менеджеров»

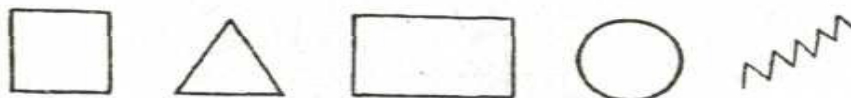
Психометрия – уникальная практическая система анализа личности. Она позволяет:

- Мгновенно определить форму (или тип) личности интересующего вас человека и, естественно, вашу собственную форму;
- Дать подробную характеристику личных качеств и особенностей поведения любого человека на быденном, понятном каждому языке;
- Составить сценарий поведения для каждой формы личности в типичных ситуациях.

Психометрия разработана в США, ее автор Сьюзен Деллингер – специалист по социально-психологической подготовке управленческих кадров. За последние годы эту систему изучили более 100 тыс. слушателей школ менеджмента. Имеются положительные отзывы работников кадровых служб, которые считают, что психометрия могла бы использоваться вместо традиционного тестирования новых служащих. И это неудивительно, потому что точность диагностики с помощью психометрического метода достигает 85%.

#### Инструкция.

Посмотрите на пять фигур, изображенных на рисунке.



Выберите из них ту фигуру, в отношении которой вы можете сказать: это – я!

Только не занимайтесь никакими ненужными умопостроениями. Это ни к чему не приведет. Просто постарайтесь почувствовать свою форму. Если вы испытываете сильное затруднение, выберите из фигур ту, которая первой привлекла вас. Запомните ее название под № 1.

Теперь, проранжируйте оставшиеся четыре фигуры в порядке вашего предпочтения и запишите их названия под соответствующими номерами. Последняя фигура, которую вы запишите под номером 5, будет явно не вашей формой, т. е. той формой, которая подходит вам менее всего. Первый, самый трудный этап работы закончен.

Перед вами упорядоченный ряд геометрических форм, в которых отлиты ваши субъективные пристрастия. Какую бы фигуру вы не поместили на первое место, это – ваша основная фигура, или субъективная форма. Именно она дает возможность определить ваши основные доминирующие черты характера и особенности поведения. Остальные четыре фигуры – это своеобразные модуляторы, которые могут окрашивать ведущий фон вашего поведения. Сила их влияния убывает с увеличением порядкового номера. И если некоторые характеристики фигуры, стоящей на втором месте, вы, вероятно, сможете обнаружить в своем поведении, то фигура, занимающая пятое место, дает о себе знать, когда вы явно не в себе (и, очевидно, себе не нравитесь). Более важно для вас другое значение последней фигуры – она указывает на форму человека, взаимодействие с которым будет представлять для вас наибольшие трудности (их вы успешно можете преодолеть с помощью психогометрии).

#### *Расшифровка психогометрического языка.*

Если большинство качеств, перечисленных в характеристике вашей основной формы, соответствуют вашему реальному поведению, то ваш случай наиболее простой (конечно, только в смысле диагностики). Остается лишь запомнить свою чистую форму (Квадрат, Треугольник, Круг, Зигзаг, Прямоугольник) и перейти к дальнейшему изучению и применению психогометрии на практике. Однако, возможно, что вы "не нашли себя" среди представленных фигур. Это случается, как уже отмечалось, с 15% тех, кто выполняет психогометрический тест. Если вы попали в эти 15%, то могут быть несколько причин, почему вы выбрали "не свою" форму:

- негативная установка или настороженное отношение к тестированию;
- в данный период вы озабочены расхождением между тем, что вы есть, и вашим идеалом. Поэтому вы выбираете ту форму, которой вы хотите быть, вместо той, которой вы сейчас являетесь;
- вы находитесь в необычном для вас психическом состоянии, вызванном какими-то значимыми переменами в вашей жизни (слишком возбуждены, расстроены, утомлены и т. д.).

Могут быть и другие причины ошибочного выбора основной формы. Но независимо от причины, поступите следующим образом. Прочитайте внимательно описание всех пяти фигур и просто выберите для себя ту из них, которая больше всего соответствует вашей личности и поведению. Она и будет вашей основной формой.

Наконец, может оказаться, что ни одна фигура вам полностью не подходит, скорее, вас можно описать комбинацией из двух или даже трех форм (лучше, все же, ограничиться двумя). В этом случае постарайтесь решить для себя, какая из них является доминантной, а какая – подчиненной. Тогда вы сможете наглядно изобразить вашу форму личности, вписав подчиненную в доминантную. При этом, если доминирующей формой является Зигзаг, то его волнистая линия перечеркивает подчиненную форму; в качестве подчиненной формы Зигзаг как бы проникает в доминантную, нарушая ее контур.

**Критерии оценивая***Критерии оценки решения управленческих задач:*

<b>№ п/п</b>	<b>Критерии оценки</b>
1.	Правильность и точность ответа
2.	Скорость решения задачи
3.	Самостоятельность при решении задачи

*Критерии оценки выполнения практических заданий:*

<b>№ п/п</b>	<b>Критерии оценки</b>
1.	Правильность полученных результатов.
2.	Точность выполнения всех необходимых условий или инструкций.
3.	Активность в процессе выполнения практических заданий
4.	Самостоятельность при выполнении практических заданий

**ИНСТИТУТ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА****Темы групповых и/или индивидуальных творческих проектов  
по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**

1. Моделирование концепции человека в традиции системно-эволюционной теории Б. Ливехуда и Ф. Глазла.
2. Административный менеджмент персонала в трудах Анри Файоля.
3. Управление персоналом государственных организаций М. Вебера.
4. Человеческий капитал и конкурентоспособность предприятия.
5. Разработка проблемы малых групп Честера И. Бернарда.
6. Концепция «управления на основе участия» Р. Лайкерта.
7. Теории X и Y Дугласа МакГрегора.
8. Теория Z У. Оучи.
9. Процессный подход в управлении персоналом.
10. Структура персонала.
11. Технократический и демократический подходы к управлению персоналом.
12. Концепция обучающейся организации.
13. Современные тенденции развития науки и практики в области управления персоналом.
14. Состояние современного рынка труда в России (в Китае и т.д.).
15. Маркетинг персонала.
16. Проблема безработицы в России (в Китае и т.д.).
17. Рейтинг востребованности профессий на рынке труда России (Китая и т.д.).
18. Современные тенденции развития рынка труда в России (в Китае и т.д.).
19. Влияние глобального финансового кризиса на рынок труда.
20. Демографические прогнозы, парадоксы рынка труда и последние тенденции сферы рекрутинга в России.
21. Рынок труда Китая: демографическая политика и управление занятостью.
22. Офисный дресс-код как составляющая бренда компании.
23. Лояльность персонала.
24. Этический кодекс компании. Анализ этических кодексов российских и зарубежных компаний.
25. Информатор руководителя: плюсы и минусы доносительства.
26. Эмоциональный интеллект работника: самосознание (self-awareness), самоконтроль (self-management), эмпатия (empathy) и навыки отношений (relationship skills).
27. Особенности кадровой политики компании (на примере ведущих российских и зарубежных компаний).
28. Должностные инструкции: преимущества и недостатки, порядок разработки, содержание основных разделов, порядок утверждения.
29. Политика вознаграждения в компании (на примере ведущих российских и зарубежных компаний).
30. Современные системы и формы оплаты труда персонала.
31. Потребности и персональные мотиваторы персонала компании.
32. Эффективность различных методов привлечения персонала.
33. Анализ рынка рекрутинговых услуг в Москве. Рейтинг рекрутинговых агентств.
34. Хедхантинг.
35. Event-рекрутинг как метод привлечения персонала.
36. Модель управления персоналом в кризисной ситуации.
37. Особенности построения системы управления персоналом в условиях кризиса.
38. Кадровая безопасность.
39. Использование технических средств в ходе отбора персонала.
40. Трудные вопросы во время интервью.
41. Резюме и рекомендательные письма претендента на должность.

42. Тестирование как универсальный способ отбора персонала.
43. Телефонное интервью с претендентом на рабочее место.
44. Общие правила оценки резюме.
45. Аутстаффинг персонала.
46. Аутсорсинг персонала.
47. Аутплейсмент персонала как способ укрепить имидж компании в период вынужденных увольнений.
48. Assessment center как метод отбора менеджеров.
49. Нетрадиционные методы отбора персонала.
50. Особенности отбора топ-менеджеров для российских и зарубежных компаний.
51. Японская модель управления персоналом.
52. Служебные командировки.
53. Испытательный срок.
54. Управление трудовой дисциплиной.
55. Увольнение персонала по букве закона.
56. Сокращение персонала.
57. Правила прощального интервью.
58. Гибкий график: иллюзия свободы. Управление гибким временем.
59. Подходы к управлению текучестью персонала.
60. Программы по удержанию сотрудников.
61. Оппозиционные настроения в компании – ответ на действия руководителя.
62. Управление кадровым резервом.
63. Современные технологии обучения и развития управленческого персонала.
64. Повышение квалификации как основной вид обучения персонала.
65. Наставничество, тренинг как методы обучения персонала.
66. Коучинг как метод развития персонала.
67. Бенчмаркинг как метод развития персонала.
68. Buddying, shadowing и другие новые методы обучения персонала.
69. Модель обучающейся организации.
70. Обучение действием: новый подход к корпоративному обучению и развитию персонала.
71. Внедрение e-learning в корпоративный сектор в России (в Китае, в США, в Европе).
72. Влияние системы обучения и развития персонала на производительность компании.
73. Способы развития и обучения топ-менеджеров.
74. Симуляционные формы обучения сотрудников в корпоративном обучении.
75. Почему уходят хорошие сотрудники?
76. Корпоративный университет как новая форма обучения и развития персонала.
77. Типы и виды деловой карьеры.
78. Особенности управленческой карьеры женщин.
79. Факторы, обеспечивающие карьерную успешность.
80. Кризисы, конфликты и крушение управленческих карьер.
81. Downshifting.
82. Аттестация персонала как метод комплексной деловой оценки.
83. Методы оценки деятельности персонала (performance management).
84. Нетрадиционные методы оценки персонала: МВО, 360°, 540° и др.
85. Особенности управления творческим персоналом.
86. KPI (Key Performance Indicators) – ключевые показатели эффективности деятельности персонала.
87. Особенности технологии ассесмент-центра (АС). Цели, задачи и преимущества проведения АС.
88. Применение технологии АС при формировании кадрового резерва организации. Практические аспекты.
89. Аттестация высших менеджеров компании.

90. Кейс-тест. Новая методика оценки и развития потенциала менеджеров.
91. Пример построения эффективной системы оценки персонала в компании.
92. Оценка персонала в малом и среднем бизнесе.
93. Десять лучших бесплатных способов поощрения работников.
94. Сравнительный анализ существующих систем оплаты труда.
95. Социальный пакет.
96. Требования бизнеса к HR-директору.
97. Как повысить эффективность работы службы управления персоналом.
98. Нюансы оформления отпуска.
99. Мотивации сотрудников на эффективную реализацию стратегических целей компании.
100. Как меняется мотивация сотрудников?
101. Деловая разведка.
102. Отношения в сфере персонала.
103. Моббинг как форма психологического террора.
104. Организация корпоративных праздников.
105. Правила поведения на корпоративном празднике.
106. Поиск специалистов, адаптация, развитие, оценка и мотивация применительно к представителям разных профессий.
107. Привлечение персонала: работа с кадровыми агентствами.
108. Поощрение и наказание в управлении персоналом.
109. Балльно-факторная оценка должностей, создание системы грейдов, этапы внедрения системы грейдов, компании, использующие систему грейдов.
110. Харассмент.

### Критерии оценки индивидуальных и групповых творческих работ

№ п/п	Критерии оценки творческой работы	Баллы
1.	Актуальность и сложность задач и проблем, которые автор предлагает для обсуждения	2
2.	Научно-теоретическая и практическая значимость работы	1
3.	Наличие самостоятельного взгляда автора на исследуемую проблему, способность формулировать свои оценочные суждения	2
4.	Новизна информационной базы, грамотность подбора источников информации	1
5.	Представление работы: умение четко, грамотно, профессионально излагать свои мысли. Образность, эмоциональность речи. Оригинальность изложения и формы представления работы	1
6.	Аргументированность ответов на вопросы, критичность и независимость суждений, коммуникативные навыки	2
7.	Умение находить причины своих ошибок и неудач в оценке явлений и процессов во время профессиональной деятельности	1

8.	Качество презентации (дизайн, оформление и содержание): эстетичность внешнего вида работы и эстетика содержания текста – дизайн не противоречит содержанию презентации, гармоничность цветовой гаммы (цвет фона и шрифта); единый стиль слайдов, наглядность шрифта, текст легко читается, фон сочетается с графическими элементами, корректное размещение и комплектование объектов, использование и уместность мультимедийных эффектов, умение отбирать относящийся к теме материал, наличие акцентов, выделенных заголовков и ключевых фрагментов), умение привлечь внимание аудитории к своей работе	2
9	Наличие видеоматериалов по теме выступления или каких-либо практических заданий.	3
<b>ВСЕГО</b>		<b>15</b>

Максимально возможное количество баллов за творческую работу – 15 баллов.

Итоговая оценка творческой работы студента формируется путем суммирования оценок по каждому из представленных в таблице критериев.

После защиты творческого проекта он загружается в ТУИС (Тема 1, раздел – «Творческий проект», папка «Галерея творческих проектов»).

**Институт мировой экономики и бизнеса****Темы эссе  
(рефератов, докладов, сообщений)**

1. Организация системы управления ЧР в компании.
2. Методы управления персоналом организации.
3. Кадровое планирование в организации.
4. Кадровая политика и кадровая ситуация в компаниях.
5. Управление численностью персонала в организации.
6. Методы оптимизации численности персонала организации.
7. Современные методы рекрутинга персонала.
8. Отбор персонала в организации.
9. Подбор топ-менеджеров в организации.
10. Профессиональная ориентация.
11. Социальная адаптация нового работника в коллективе: проблемы и задачи внутреннего консультирования.
12. Обучение персонала.
13. Повышение квалификации специалистов.
14. Планирование и управление карьерой.
15. Оценка результатов труда персонала.
16. Аттестация персонала.
17. Методы оценки персонала.
18. Мотивация труда персонала: современные подходы.
19. Современные системы оплаты труда персонала.
20. Формирование компенсационного пакета в компании.
21. Особенности стимулирования труда топ-менеджеров.
22. Создание системы стимулирования труда персонала.
23. Особенности управления ЧР в зарубежных странах.
24. Методы обучения персонала.
25. Формирование трудового коллектива организации.
26. Современные проблемы управления ЧР.
27. Развитие кадрового потенциала организации.
28. Формирование управленческого резерва организации.
29. Организация кадровой службы в компании.
30. Оценка эффективности управления персоналом в компании.
31. Количественные и качественные характеристики персонала организации.
32. Формирование эффективного стиля управления коллективом.
33. Сопротивление персонала запланированным организационным изменениям и способы его преодоления.
34. Особенности организации труда руководителей.
35. Формирование имиджа руководителя.
36. Социально-психологические аспекты управления ЧР.
37. Особенности формирования рынка труда в России.
38. Процессный подход в управлении ЧР.
39. Концепция обучающейся организации.
40. Современные тенденции развития науки и практики в области управления человеческими ресурсами.
41. Состояние современного рынка труда в России (в Китае и т.д.).
42. Маркетинг персонала.
43. Проблема безработицы в России (в Китае и т.д.).
44. Современные тенденции развития рынка труда в России (в Китае и т.д.).
45. Влияние глобального финансового кризиса на рынок труда.



46. Демографические прогнозы, парадоксы рынка труда и последние тенденции сферы рекрутинга в России.
47. Рынок труда Китая: демографическая политика и управление занятостью.
48. Лояльность персонала.
49. Этический кодекс компании. Анализ этических кодексов российских и зарубежных компаний.
50. Особенности кадровой политики компании (на примере ведущих российских и зарубежных компаний).
51. Должностные инструкции: преимущества и недостатки, порядок разработки, содержание основных разделов, порядок утверждения.
52. Политика вознаграждения в компании (на примере ведущих российских и зарубежных компаний).
53. Современные системы и формы оплаты труда персонала.
54. Эффективность различных методов привлечения персонала.
55. Анализ рынка рекрутинговых услуг в Москве. Рейтинг рекрутинговых агентств.
56. Хедхантинг.
57. Event-рекрутинг как метод привлечения персонала.
58. Модель управления персоналом в кризисной ситуации.
59. Особенности построения системы управления ЧР в условиях кризиса.
60. Кадровая безопасность.
61. Тестирование как универсальный способ отбора персонала.
62. Аутстаффинг персонала.
63. Аутсорсинг в сфере управления человеческими ресурсами.
64. Аутплейсмент персонала как способ укрепить имидж компании в период вынужденных увольнений.
65. Assessment center как метод отбора менеджеров.
66. Нетрадиционные методы отбора персонала.
67. Особенности отбора топ-менеджеров для российских и зарубежных компаний.
68. Японская модель управления ЧР.
69. Управление трудовой дисциплиной.
70. Увольнение персонала
71. Гибкий график. Управление гибким временем.
72. Подходы к управлению текучестью персонала.
73. Программы по удержанию сотрудников.
74. Управление кадровым резервом.
75. Современные технологии обучения и развития управленческого персонала.
76. Повышение квалификации как основной вид обучения персонала.
77. Наставничество, тренинг как методы обучения персонала.
78. Коучинг как метод развития персонала.
79. Бенчмаркинг как метод развития персонала.
80. Buddying, shadowing и другие новые методы обучения персонала.
81. Модель обучающейся организации.
82. Обучение действием: новый подход к корпоративному обучению и развитию персонала.
83. Внедрение e-learning в корпоративный сектор в России (в Китае, в США, в Европе).
84. Влияние системы обучения и развития персонала на производительность компании.
85. Способы развития и обучения топ-менеджеров.
86. Корпоративный университет как новая форма обучения и развития персонала.
87. Особенности управленческой карьеры женщин.
88. Кризисы, конфликты и крушение управленческих карьер.
89. Аттестация персонала как метод комплексной деловой оценки.
90. Методы оценки деятельности персонала (performance management).
91. Нетрадиционные методы оценки персонала: МВО, 360°, 540° и др.

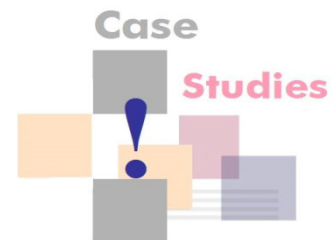
92. Особенности управления творческим персоналом.
93. KPI (Key Performance Indicators) – ключевые показатели эффективности деятельности персонала.
94. Особенности технологии ассесмент-центра (АС). Цели, задачи и преимущества проведения АС.
95. Применение технологии АС при формировании кадрового резерва организации. Практические аспекты.
96. Аттестация высших менеджеров компании.
97. Пример построения эффективной системы оценки персонала в компании.
98. Оценка персонала в малом и среднем бизнесе.
99. Сравнительный анализ существующих систем оплаты труда.
100. Управление социальным пакетом.
101. Как повысить эффективность работы службы управления персоналом.
102. Деловая разведка.
103. Отношения в сфере персонала.
104. Поиск специалистов, адаптация, развитие, оценка и мотивация применительно к представителям разных профессий.
105. Привлечение персонала: работа с кадровыми агентствами.
106. Поощрение и наказание в управлении человеческими ресурсами.
107. Балльно-факторная оценка должностей, создание системы грейдов, этапы внедрения системы грейдов, компании, использующие систему грейдов.
108. Разработка кадровой политики организации.

### **Комплект заданий для самостоятельной работы студентов по темам курса**

#### **Задание для самостоятельной работы студентов №1 (Case study)**



#### **«КРИС ХЭМПСОН - МЕНЕДЖЕР-ИГРОК»**



Крис Хэмпсон – менеджер по продажам в компании Barset Motors – был назначен на эту должность шесть месяцев назад. Генеральный директор в ближайшую неделю должен провести с ним аттестационное собеседование по результатам работы за полугодие.

Крис проработал в компании Barset Motors четыре года и до недавнего времени был вполне удовлетворен своей работой сначала в отделе продаж подержанных автомобилей и позднее в отделе продаж новых автомобилей. "Мне нравится продавать, – объяснял Крис. – Я получаю истинное удовольствие от этого". Коллеги и покупатели уважали Криса за его опыт, он был авторитетным работником, имеющим своих постоянных покупателей.

Большинство людей радуется повышению, и Крис не являлся исключением. Однако дела пошли не так хорошо, как ожидалось. Большую часть времени Криса можно было застать

в демонстрационном зале, так как он хотел быть в курсе текущих продаж и закупок, надеясь таким образом заслужить уважение продавцов и стать хорошим менеджером.

Казалось, отвлекающим моментам не будет конца, и у него совсем не оставалось времени для работы в офисе, так что пришлось брать работу на дом. Генеральный директор попросил его изложить свои соображения по поводу предстоящей "Недели большой распродажи". Уже после того, как срок представления отчета был согласован, Крис обнаружил, что составить его намного труднее, чем он предполагал. Когда документ был подготовлен - за день до намеченного срока - заболела машинистка, в результате возникли определенные трудности с напечатанием отчета. Другие дела у Криса также не клеились. На обычную церемонию вручения сертификата молодому продавцу-стажеру Крис опоздал, потому что потратил время на беседу с постоянным покупателем и не успел подготовить свою речь. Раз или два одна из продавщиц отсутствовала в то время, когда, согласно расписанию в офисе Криса, она должна была работать. Поступило уже несколько напоминаний от начальника отдела кадров о "Программе обучения в компаниях-производителях" для работников демонстрационного зала, так как Крис опаздывал с представлением кандидатур. Дождался он и напоминания о представлении обоснования найма дополнительного продавца в отдел продаж подержанных автомобилей. Для обоснования требовалось проанализировать данные о продажах за прошедший год и составить подробный и убедительный прогноз на следующий год. Случалось, что важные письма лежали в деловой папке Криса неподписанными в течение нескольких дней.

И, наконец, однажды утром у Криса произошел так и оставшийся неулаженным конфликт с одним из продавцов-приемщиков подержанных автомобилей. Как только Крис сказал ему, что цена, которую он предложил за автомобиль клиента, завышена, приемщик, опытный работник, возмутился вмешательством в его действия и пригрозил пожаловаться генеральному директору.

Случилось так, что генеральный директор в тот день отсутствовал, и приемщик поостыл. Однако они стали избегать друг друга, и произошедший инцидент продолжал беспокоить Криса. Казалось, в нем отразились все те трудности, с которыми столкнулся Крис за шесть месяцев, прошедших с момента долгожданного назначения на новую должность. Оказалось, что стать хорошим менеджером труднее, чем быть удачливым продавцом. Все обернулось не так, как ожидалось.

Возможно, Крис, испытывающий трудности становления, вызвал у Вас сочувствие. Налицо энтузиазм и желание работать, а дела идут плохо. Мы предлагаем Вам применить две теоретические модели - Файоля и Минцберга - для того, чтобы выяснить, в чем причины неудач и что можно сделать для исправления создавшегося положения.

**ЗАДАНИЕ 1.** Насколько хорошо Крис выполняет функции менеджера по А. Файолю? Опишите работу Криса в свете модели А. Файоля. *(В своей известной работе «Общее и промышленное управление», вышедшей в 1916 г., он выделил пять функций управляющего: планирование, организацию, руководство, координацию и контроль, которые сохраняют своё значение и в настоящее время.)*

**ЗАДАНИЕ 2.** Список ролей менеджера по Минцбергу подсказывает нам еще один способ изучения поведения Криса как менеджера. Насколько хорошо, по вашему мнению, он выполняет роли менеджера в *межличностном* общении? *(См. Приложение)*

**ЗАДАНИЕ 3.** Какие советы общего характера Вы могли бы дать Крису?

ЗАДАНИЕ 4. Теперь предположим, что до генерального директора дошли слухи о конфликте, возникшем между Крисом и приемщиком. Какой совет Вы дали бы генеральному директору относительно аттестационного собеседования по работе Криса за полугодие?

ПРИЛОЖЕНИЕ

### Управленческие роли Г. Минтцберга

<i>Категория</i>	<i>Роль</i>	<i>Характер роли</i>
<b>Межличностные роли</b>	Номинальный начальник	Символ юридической власти, выполняющий определённые церемониальные обязанности (например, подписание документов и приём посетителей)
	Лидер	Стимулирует подчинённых на достижение цели
	Связной	Служит звеном в горизонтальной (а также вертикальной) цепи обмена информацией
<b>Информационные роли</b>	Аналитик	Собирает несистематизированную информацию, принимает все типы информации
	Распространитель	Передаёт отобранную информацию подчинённым
	Представитель	Передаёт отобранную информацию во внешний мир
<b>Решающие роли</b>	Предприниматель	Проектирует и начинает изменения внутри организации
	Ликвидатор нарушений	Принимает корректирующие меры в нестандартных ситуациях
	Распределитель ресурсов	Решает, кто должен получить ресурсы
	Посредник	Участвует в переговорах с другими сторонами (например, с оптовиками и профсоюзами), чтобы защитить интересы организации

### Задание для самостоятельной работы студентов №2

Составить свое резюме для будущего трудоустройства (с учетом рекомендаций *лекционного курса*).

#### *Объем и требования к оформлению:*

Необходимо продумать несколько вариантов резюме - для отправления по почте (или вручения лично), по факсу, в электронном виде по E-mail. Однако тексты должны быть идентичными. Различаться может оформление – удачно подобранная фотография украсит резюме, но подумайте, как она будет выглядеть, полученная по факсу.

- Первое незыблемое правило - объем резюме не может превышать одной, максимум двух страниц формата А4, причем желательно, чтобы ключевая информация находилась на первой странице. Если же объем этого не позволяет, то подумайте, какой информацией вы можете пожертвовать. Однако, если у человека большой опыт работы, это создает определенные сложности и ограничения, но при наборе резюме на компьютере, есть возможность обойти это правило: измените размер шрифта, хотя это и не желательно - резюме должно читаться легко.
- Если резюме занимает больше одной страницы, в конце страниц указывается, что продолжение находится на следующем листе. На всех листах, кроме первого печатается номер листа и указывается фамилия.
- Если по объему резюме получилось на одну неполную страницу, информацию необходимо расположить так, чтобы страница была полностью занята текстом.
- Чтобы написать "правильное" резюме, необходимо использовать один шрифт, желательно Times New Roman либо же Arial. Множество шрифтов разных размеров нечитабельны! Строгий стиль оформления - неперемное условие. Не стоит также демонстрировать возможности фильтров Adobe Photoshop: резюме - это документ.
- Что касается размера шрифта, то стандартным для резюме считается шрифт 12-го размера. Необходимо, чтобы все содержимое было одного размера.
- Каждый раздел резюме должен быть отделен от предыдущего.
- Заголовки лучше выделять жирным и/или подчеркиванием.
- Обязательно проверьте правописание (кнопочка F7 в редакторе Word). У резюме с ошибками нет никаких шансов.
- Резюме должно быть написано простым языком.
- Для документов такого типа рекомендуется следующая разметка страницы: верхнее поле - 2 см, правое - 2 см, нижнее - 2 см, левое 2,5 см. Допускается сужение поля на сантиметр и вместо стандартного 12-го размера шрифта использование 10-го. В то же время вариант с уменьшением шрифта приемлем только в том случае, если резюме будет отправлено работодателю по E-mail-у или вручено лично. В случае отправления резюме по факсу, размер шрифта меньше 12 лучше не использовать, иначе резюме невозможно будет прочитать.
- Для резюме используется бумага белого цвета, хорошего качества.

***Стиль написания резюме должен отвечать следующим требованиям:***

- краткость – отсутствие лишних слов, непонятных сокращений и терминов;
- конкретность - отсутствие информации, не имеющей прямого отношения к вакансии;
- целенаправленность – изложение главных сведений, подтверждающих право претендовать на данную должность;
- активность – необходимость использования активных глаголов, показывающих активность. Например, если у вас есть только начальные знания бухучета, а они необходимы для данной должности, то нужно писать "владею основами бухучета и аудита". Никогда не следует писать "участвовал", "оказывал помощь", т. к. это позволяет думать, что вы стояли в стороне и от случая к случаю оказывали разные услуги;
- точность и ясность изложения мысли;
- избирательность – предполагает тщательный отбор информации (не пытайтесь все уместить в одном резюме. Помните, резюме должно полностью соответствовать той должности, на которую вы претендуете!);
- честность (отсутствие недостоверной информации);
- грамотность.

### **Задание для самостоятельной работы студентов №3**

**Задание: из предложенных тем выбрать одну и подготовить эссе.**

1. Должностные инструкции: преимущества и недостатки, порядок разработки, содержание основных разделов, порядок утверждения.
2. Этический кодекс компании (на примере российских и зарубежных международных компаний).
3. Как успешно пройти испытательный срок?
4. Сокращение персонала.
5. Почему уходят хорошие сотрудники?
6. Особенности технологии ассесмент-центра (АС). Цели, задачи и преимущества проведения АС.
7. Социальный пакет.
8. Правила поведения на корпоративном празднике.
9. Тестирование персонала как метод отбора. Преимущества и недостатки тестирования, виды тестов.
10. Внедрение Compliance в практику российских компаний.

### **Критерии оценки заданий для самостоятельной работы студентов (домашних заданий) и требования к их выполнению**

Задания для самостоятельной работы (домашние задания) выполняются студентами после того, как они прослушали лекцию по конкретной теме.

Срок выполнения каждого задания - 1 неделя.

Выполненные задания сдаются преподавателю в электронном виде. Задания загружаются в соответствующие папки в каждой теме курса в ТУИС.

Если студент не сдал задание во время без уважительной на то причины, то он все равно должен выполнить и сдать все задания по каждой теме, при этом его работы оцениваются минимальным баллом (не более 50% от установленной максимальной оценки за задание по данной теме).

***Работы оцениваются исходя из следующих критериев:***

- а) полнота освещения темы при небольшом объеме,
- б) степень раскрытия сущности вопроса, владение терминологией;
- в) точность в выполнении задания;
- в) самостоятельный подход к работе (пользование всеми видами источников, тщательный отбор материала, его осмысление);
- г) умение работать с исследованиями, критической литературой;
- д) умение систематизировать и структурировать материал;
- е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).
- ж) грамотность (в т.ч. наличие орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), оформление работы (наличие ссылок или списка источников, правильно оформленный титульный лист).
- з) заявленность авторской позиции, самостоятельность, аргументированность оценок и суждений;
- и) стилевое единство текста.

### Вопросы для подготовки к аттестационным работам

1. Развитие науки «Управление человеческими ресурсами» в рамках классической школы менеджмента.
2. Развитие науки «Управление человеческими ресурсами» в рамках школы человеческих отношений и поведенческих наук.
3. Вклад Фридерика У. Тейлора в становление науки «Управление человеческими ресурсами».
4. Вклад Анри Файоля в развитие науки «Управление человеческими ресурсами».
5. Основные этапы развития науки управление человеческими ресурсами (ЧР).
6. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами.
7. Современная концепция управления человеческими ресурсами.
8. Понятие «управление человеческими ресурсами». Специфика человеческих ресурсов.
9. Внешние и внутренние факторы, влияющие на кадровую политику организации.
10. Цели управления человеческими ресурсами.
11. Показатели экономической эффективности УЧР.
12. Показатели социальной эффективности УЧР.
13. Понятие экономической и социальной эффективности в управлении ЧР.
14. Функции персонального менеджмента.
15. Методы управления человеческими ресурсами.
16. Понятие и содержание организационно-распорядительных методов УЧР.
17. Понятие и содержание экономических методов управления человеческими ресурсами.
18. Понятие и содержание социально-психологических методов управления человеческими ресурсами.
19. Понятия «рынок труда» и «занятость».
20. Основные показатели эффективности занятости.
21. Специфические особенности формирования российского рынка труда.
22. Анализ состояния и тенденции развития российского рынка труда.
23. Статус занятости.
24. Сущность, цели и место кадрового планирования в системе внутреннего планирования.
25. Определение потребности в персонале: задачи, элементы, факторы, влияющие на потребность в кадрах.
26. Определение качественной потребности в персонале.
27. Методы определения количественной потребности в персонале.
28. Влияние факторов внешней среды и внутриорганизационных переменных на процесс набора персонала.
29. Внутренние источники привлечения персонала: их преимущества и недостатки.
30. Внешние источники привлечения персонала: их преимущества и недостатки.
31. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников набора персонала.
32. Методы набора персонала.
33. Привлечение персонала с помощью рекрутинговых компаний.
34. Источники привлечения персонала в организацию.
35. Анализ затрат и результативности набора персонала.
36. Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на процесс отбора персонала.
37. Цели, принципы и критерии отбора персонала.
38. Организация процедуры отбора персонала.
39. Этапы процедуры отбора персонала и их содержание.
40. Методы профессионального отбора персонала.
41. Интервью как метод отбора персонала: содержание, типы, виды, особенности.
42. Анализ эффективности профессионального отбора персонала.
43. Адаптация персонала: цели, задачи, значение.
44. Этапы проведения адаптации персонала и их содержание.
45. Адаптация молодых сотрудников.

46. Задачи социальной и производственной ориентации новых работников.
47. Профессиональное обучение: содержание, принципы, основные виды и формы.
48. Методы определения потребности в обучении на рабочем месте.
49. Методы и техника производственного обучения.
50. Основные методы развития и совершенствования менеджеров.
51. Преимущества и недостатки различных методов обучения.
52. Новейшие технологии обучения и развития персонала.
53. Цели, функции и принципы оценки результативности труда работников.
54. Проблемы, возникающие при оценке результативности труда работников и пути их преодоления.
55. Методы оценки результативности труда работников. Нетрадиционные подходы к оценке персонала.
56. Характеристика количественных методов оценки персонала.
57. Характеристика качественных методов оценки персонала.
58. Характеристика комбинированных методов оценки персонала.
59. Эффективность оценки персонала.
60. Понятие карьеры. Стадии карьеры и этапы жизни.
61. Выбор и планирование карьеры.
62. Виды организационной карьеры.
63. Проблемы развития карьеры и программы поддержки работников.
64. Концепция «Х» и «У» Дугласа МакГрегора и ее применение в практике УЧР.

**Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН/ФГОС.**

**Разработчики:**

К.Э.Н., доцент  
должность, название кафедры

\_\_\_\_\_   
подпись

М. А. Бурчакова  
инициалы, фамилия

**Руководитель программы**

К. философ. наук, доцент  
должность, название кафедры

\_\_\_\_\_   
подпись

Н. В. Трубникова  
инициалы, фамилия

**Заведующий кафедрой  
рекламы и  
бизнес-коммуникаций**

\_\_\_\_\_   
название кафедры

\_\_\_\_\_   
подпись

Н. В. Трубникова  
инициалы, фамилия