

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 02.03.2026 22:13:59  
Уникальный программный ключ:  
637517d24e103c3db032acf37e839d98ec1c5bb2f5eb89c29abfcd7f43985447



**Образовательное частное учреждение высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»  
(ИМПЭ им. А.С. Грибоедова)**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ,  
ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА**

**УТВЕРЖДАЮ**  
И.о. директора  
международного института  
инновационной экономики,  
лидерства и менеджмента  
\_\_\_\_\_ А.А. Панарин  
«17» декабря 2025 г.

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по учебной дисциплине:

**Технологии управления человеческими ресурсами в  
организации**

Направление подготовки/специальности:  
**38.03.02 Менеджмент**  
(уровень магистратуры)

Направленность/профиль  
**Менеджмент современной организации**

Форма обучения:  
**очная, заочная**

**Москва**

Фонд оценочных средств для дисциплины «Технологии управления человеческими ресурсами в организации». Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль): «Менеджмент современной организации» / Н.А. Ларина – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова – 61 с.

Фонд оценочных средств является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины.

Разработчик: \_\_\_\_\_ / Ларина Н.А.

Заведующий кафедрой: \_\_\_\_\_ / Л. И. Гончарова, доцент, к. э. н.

## **1. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Настоящий Фонд оценочных средств (ФОС) по дисциплине «Технологии управления человеческими ресурсами в организации» является неотъемлемым приложением к рабочей программе дисциплины (РПД) «Технологии управления человеческими ресурсами в организации». На данный ФОС распространяются все реквизиты утверждения, представленные в РПД по данной дисциплине.

### **2. ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

Для определения качества освоения обучающимися учебного материала по дисциплине используются следующие оценочные средства:

<b>№ п/п</b>	<b>Оценочное средство</b>	<b>Краткая характеристика оценочного средства</b>	<b>Представление оценочного средства в ФОС</b>
1	Тестирование	Вид контроля, позволяющий оценить изученный теоретический материал.	Вопросы для проведения тестирования
2	Практические задания	Вид контроля, позволяющий оценить умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач	Задания к практическому занятию
3	Контрольная работа	Вид контроля, позволяющий определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций	Задания контрольной работы
4	Самостоятельная работа	Вид контроля, позволяющий оценить проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборку нормативного и иного материала и выполнение других заданий	Задания самостоятельной работы
5	Курсовая работа	Вид контроля, позволяющий выявить степень владения базовыми знаниями, умениями и навыками, необходимыми для обучения, и определить уровень владения новым материалом	Индивидуальные задания (темы) для курсовой работы

6	Зачет/Зачет с оценкой/Экзамен	Вид контроля, позволяющий выявить степень овладения знаниями, умениями и навыками, необходимыми для дальнейшего освоения образовательной программы подготовки	Вопросы для подготовки к зачету/зачету с оценкой/экзамену
---	-------------------------------	---	---

### 3. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЕ

#### 3.1. Сопроводительная информация.

Разработчик	Н.А. Ларина
Кафедра	Инновационного менеджмента и предпринимательства
Наименование дисциплины	Технологии управления человеческими ресурсами в организации
Факультет / институт	Международный институт инновационной экономики, лидерства и менеджмент
Направление подготовки / специальность	38.04.02 Менеджмент
Количество вопросов в оценочных заданиях (диапазон)	
Общее время тестирования (мин)	
Общее количество вопросов/заданий в ФОС	
Размещенность на веб-сайте Университета примерного перечня вопросов, заданий ФОС – для подготовки обучающихся к прохождению оценки (да / нет)	

#### 3.2. Характеристика оцениваемых компетенций.

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-4	ПК- 4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	<b>ИПК-4.1 Знать:</b> Основы управления организацией <b>ИПК-4.2 Уметь:</b> Производить анализ и определять эффективность работы подразделений поддержки на основе сводных учетных и отчетных документов

#### 4. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

##### 4.1. ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ.

Тесты содержат набор вопросов, в полном объеме охватывающие изученный теоретический материал по указанной теме (индикаторы ЗНАТЬ). Выполнение тестов позволяет определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций. Индивидуальный тестовый сеанс для каждого обучающегося формируется по специальному алгоритму, обеспечивающему заданную тематическую структуру и пропорциональное наличие вопросов разного типа и сложности.

**При формировании тестов необходимо использовать задания следующих типов:**

Тип задания 1. Задания закрытого типа на установление соответствия.

Тип задания 2. Задания закрытого типа на установление последовательности.

Тип задания 3. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 4. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 5. Задания открытого типа с развернутым ответом.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
Тема 1. Человеческие ресурсы как ключевые ресурсы современных организаций. Концепция управления человеческими ресурсами организации.	<b>ПК- 4</b> Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документацион	<b>ИПК-4.1</b> Знать: Основы управления организацией	<b>Задание</b> <i>Прочитайте текст и установите последовательность.</i> <i>Расположите этапы эволюции управления человеческими ресурсами в правильной временной последовательности.</i> 1.Традиционный кадровый подход (кадровый отдел занимается приемом, увольнением, регистрацией персонала). 2.Административный подход (подбор персонала, регулирование рабочих отношений, разрешение споров). 3.Консалтинговый подход (HR выступает партнером бизнеса, консультирует руководство по вопросам управления персоналом). 4.Управление человеческими ресурсами (как стратегический ресурс, нацеленность на развитие и удержание сотрудников). 5.Партнерский подход (HR действует как полноценный партнер бизнеса, принимая участие в стратегическом планировании компании). <i>Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:</i>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме									
	ной и организационной поддержки		<p><u>Ключ:</u></p> <table border="1" data-bbox="842 300 2089 363"> <tr> <td data-bbox="842 300 1093 363">1)</td> <td data-bbox="1093 300 1341 363">2)</td> <td data-bbox="1341 300 1590 363">3)</td> <td data-bbox="1590 300 1839 363">4)</td> <td data-bbox="1839 300 2089 363"></td> </tr> </table>					1)	2)	3)	4)	
1)	2)	3)	4)									
Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации			<p><b>Задание</b>  <i>Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Обоснуйте ответ.</i>          то из перечисленного НЕ является элементом системного подхода к управлению человеческими ресурсами?          1) Анализ внутренней и внешней среды организации          2) Разработка комплексной стратегии управления персоналом          3) Использование интуитивных решений без предварительного анализа          4) Взаимосвязь всех элементов системы управления персоналом  <u>Ответ:</u> 3) Использование интуитивных решений без предварительного анализа  <u>Обоснование выбора ответа:</u> Системный подход подразумевает всесторонний анализ и планирование, а не хаотичные или интуитивные решения.</p>									
Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами			<p><b>Задание</b>  <i>Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Обоснуйте ответ.</i>          По уровню непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации выделяют ряд типов кадровой политики. К ним НЕ относится ...(какая?)... кадровая политика.          Идея разумного эгоизма воплощена в работах:          1) активная          2) реактивная          3) превентивная          4) динамическая  <u>Ответ:</u> 4) динамическая  <u>Обоснование выбора ответа:</u>          По уровню влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации выделяют активную, пассивную, превентивную и реактивную типы кадровой политики. Эти типы различаются тем, насколько руководство предсказывает и управляет кадровыми процессами, а не просто реагирует на них.          Активная: руководство имеет как прогнозы, так и средства для целенаправленного воздействия на кадровую ситуацию, чтобы достичь стратегических целей организации.          Пассивная: политика не имеет четкой программы, а кадровая работа сводится к ликвидации уже возникших негативных последствий.          Превентивная: руководство имеет обоснованные прогнозы, но не обладает достаточными средствами для</p>									

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме			
Тема 4. Формирование человеческого капитала в организации			<p>влияния на ситуацию.            Реактивная: влияние сводится только к устранению последствий и решению проблем по мере их возникновения, без какого-либо прогнозирования.</p> <p><b>Задание</b>  <i>Прочитайте текст и выберите все правильные ответы. Обоснуйте ответ.</i>            Различают три уровня планирования персонала. Укажите какие.            1)стратегический            2)тактический            3)оперативный            4)элементарный</p> <p><u>Ответ:</u>            1)стратегический            2)тактический            3)оперативный</p> <p><u>Обоснование выбора ответа:</u>            Три уровня планирования персонала — это стратегический, тактический и оперативный. Стратегический уровень фокусируется на долгосрочных целях, тактический переводит стратегию в конкретные программы, а оперативный занимается ежедневной организацией работы команд и сотрудников.            Стратегическое планирование: Определяет долгосрочные цели организации, которые требуют определенной рабочей силы и навыков. Этот уровень связан с долгосрочным видением и учитывает общие тенденции на рынке труда.            Тактическое планирование: Следующий шаг после стратегического, на котором стратегия преобразуется в более конкретные программы и проекты. Это включает в себя разработку среднесрочных планов (обычно на 1–5 лет), таких как планирование найма, обучения и развития сотрудников, чтобы обеспечить достижение стратегических целей.            Оперативное планирование: Это самый низкий уровень, который включает в себя ежедневную организацию задач для отдельных команд и сотрудников. Он фокусируется на краткосрочных, детальных планах, таких как составление графиков, распределение заданий и управление ресурсами на ближайший период (обычно до 1 года).</p>			
Тема 5. Использование человеческого капитала			<p><b>Задание</b>  <i>Прочитайте текст и установите соответствие.</i>            Соотнесите мероприятия по высвобождению персонала с их группами (организационные, экономические, социально-психологические):</p> <table border="1" data-bbox="842 1321 2089 1353"> <tr> <td data-bbox="842 1321 1464 1353" style="text-align: center;"><b>Мероприятие</b></td> <td data-bbox="1464 1321 2089 1353" style="text-align: center;"><b>Группа</b></td> </tr> </table>		<b>Мероприятие</b>	<b>Группа</b>
<b>Мероприятие</b>	<b>Группа</b>					

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме			
			А. Перевод сотрудников на сокращённую неделю	1.	Организационные	
			Б. Оптимизация организационной структуры	2.	Организационные	
			В. Выплата выходного пособия Б.	3.	Экономические	
			Г. Психологическая поддержка высвобожденных сотрудников	4.	Социально-психологические	
			Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:			
			А	Б	В	Г
			<u>Ключ:</u>			
			А	Б	В	Г
			1.	2.	3.	4.
Тема 6. Развитие человеческого капитала.			<p><b>Задание</b>  <i>Раскройте цели и задачи корпоративного развития человеческих ресурсов</i></p> <p><u>Ответ:</u>  <u>Ключ:</u>  Корпоративное развитие человеческих ресурсов (HR) направлено на обеспечение успеха организации через эффективное управление ее человеческим капиталом. Его цели и задачи можно разделить на стратегические (долгосрочные) и операционные (текущие).  Цели корпоративного развития человеческих ресурсов  Стратегические цели:  – Повышение конкурентоспособности и экономической эффективности организации: развитие персонала напрямую способствует росту производительности труда и общей результативности бизнеса.  – Обеспечение достижения стратегических целей компании: HR-развитие гарантирует, что у организации есть необходимые кадры с нужными компетенциями для реализации долгосрочных планов и стратегий.  – Создание и удержание конкурентных преимуществ: Формирование уникального кадрового потенциала, который сложно скопировать конкурентам.</p>			

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формирование сильной корпоративной культуры и повышение лояльности: создание благоприятного морально-психологического климата и условий труда, которые повышают приверженность сотрудников компании.</li> <li>– Управление талантами и снижение текучести кадров: привлечение, развитие и удержание ключевых специалистов и талантливых сотрудников.</li> <li>– Обеспечение кадровой устойчивости и преемственности: подготовка внутренних резервов для занятия ключевых должностей в будущем.</li> </ul> <p>Операционные (тактические) цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Повышение профессионального уровня сотрудников: Развитие необходимых навыков и компетенций для выполнения текущих задач.</li> <li>– Усиление мотивации и вовлеченности персонала: Создание систем стимулирования, признания достижений и карьерного продвижения.</li> <li>– Оптимизация HR-процессов: Улучшение найма, адаптации, оценки и обучения персонала.</li> </ul> <p>Задачи корпоративного развития человеческих ресурсов</p> <p>Для достижения поставленных целей решаются следующие задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Кадровое планирование: определение текущей и будущей потребности компании в персонале с определенными компетенциями.</li> <li>– Привлечение и подбор квалифицированных кадров: разработка эффективных методов поиска и отбора кандидатов.</li> <li>– Адаптация новых сотрудников: помощь новичкам быстро интегрироваться в коллектив и рабочие процессы.</li> <li>– Обучение и развитие персонала: организация программ профессионального обучения, тренингов, наставничества для повышения квалификации и личного роста.</li> <li>– Оценка и аттестация персонала: регулярное проведение оценочных мероприятий для определения уровня компетенций, потенциала и потребностей в развитии.</li> <li>– Разработка систем мотивации и вознаграждения: в справедливых и конкурентных систем оплаты труда, поощрений и социальных программ.</li> <li>– Формирование и поддержание корпоративной культуры: реализация инициатив, направленных на создание благоприятной рабочей атмосферы и укрепление ценностей компании.</li> <li>– Управление карьерой и создание индивидуальных планов развития (ИПР): предоставление сотрудникам возможностей для карьерного роста и личного развития внутри организации.</li> </ul>

***Критерии оценивания тестового задания:***

Оценка	Критерии оценивания
отлично	от 90 до 100 % правильно выполненных заданий
хорошо	от 70 до 89 % правильно выполненных заданий
удовлетворительно	от 50 до 69 % правильно выполненных заданий
неудовлетворительно	менее 50 % правильно выполненных заданий

## 4.2 ТИПОВЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Практические задания должны отражать умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач (индикаторы УМЕТЬ).

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации	<b>ПК- 4</b> Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	<b>ИПК-4.2</b> <b>Уметь:</b> Производить анализ и определять эффективность работы подразделений поддержки на основе сводных учетных и отчетных документов	<p><b>Задание</b> <i>Решите практическую задачу.</i> <i>Представьте. Вы — менеджер по персоналу в крупной компании. Руководство поставило перед вами задачу пересмотреть систему целей управления человеческими ресурсами и скорректировать функциональные обязанности сотрудников подразделения по управлению персоналом. Ваша задача — создать систему целей и определить функциональные обязанности сотрудников в рамках обновленной системы.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Определите главную цель управления человеческими ресурсами вашей компании</i></li> <li>– <i>Разделите главную цель на несколько промежуточных целей, соответствующих отдельным направлениям работы HR-отдела.</i></li> <li>– <i>Назначьте функциональные обязанности сотрудникам HR-отдела, соответствующие установленным целям.</i></li> <li>– <i>Обоснуйте, как разделение функциональных обязанностей способствует достижению главной цели управления человеческими ресурсами.</i></li> </ul> <p><u>Ответ:</u> <u>Ключ:</u> Главная цель: Повышение производительности труда сотрудников компании. Промежуточные цели:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Привлечение и удержание квалифицированных сотрудников.</li> <li>2) Развитие и обучение сотрудников для повышения их квалификации.</li> <li>3) Создание системы мотивации и стимулирования сотрудников.</li> <li>4) Оптимизация и автоматизация HR-процессов.</li> <li>5) Функциональные обязанности сотрудников HR-отдела:</li> </ol> <p>Функциональные обязанности сотрудникам HR-отдела:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Специалист по подбору персонала: поиск и привлечение квалифицированных специалистов,</li> </ul>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>проведение собеседований, адаптация новых сотрудников.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Тренер и специалист по развитию: разработка и проведение обучающих программ, повышение квалификации сотрудников, оценка профессиональных навыков.</li> <li>– Специалист по мотивации и компенсациям: разработка и внедрение систем премирования и мотивации, анализ удовлетворенности сотрудников.</li> <li>– Администратор HR-процессов: автоматизация процессов найма, увольнения, обработки персональных данных, поддержка корпоративной культуры.</li> </ul> <p>Таким образом, функциональное разделение труда способствует более целенаправленному и эффективному достижению главной цели повышения производительности труда. Каждый сотрудник выполняет четко обозначенные задачи, что повышает профессионализм и эффективность работы HR-отдела в целом.</p>
Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами		<p><b>ИПК-4.2</b>  <b>Уметь:</b>          Производить анализ и определять эффективность работы подразделений поддержки на основе сводных учетных и отчетных документов</p>	<p><b>Задание</b>  <i>Решите практическую задачу. Рассмотрите ситуацию:</i>  <i>Компания «Автотехпром» специализируется на выпуске высокотехнологичных автозапчастей и автокомпонентов. В последние годы компания испытывает серьезные проблемы: объем производства падает, темпы обновления продукции замедлились, клиенты жалуются на сбои поставок, убытки растут. Совет директоров пришел к выводу, что причиной является недостаточность внимания к планированию человеческих ресурсов. Было решено разработать стратегический план управления человеческими ресурсами, который позволил бы восстановить и улучшить производительность компании. Вы назначены ответственным за разработку стратегического плана управления человеческими ресурсами. Вам необходимо определить, какие внешние и внутренние факторы влияют на этот процесс, а также сформулировать основные задачи стратегического планирования.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Определите внешние и внутренние факторы, влияющие на стратегическое планирование человеческих ресурсов.</i></li> <li>– <i>Сформулируйте основные задачи стратегического планирования в контексте восстановления и дальнейшего развития компании.</i></li> <li>– <i>Классифицируйте факторы, влияющие на стратегическое планирование, по внешнему и внутреннему признакам.</i></li> </ul> <p><u>Ответ:</u>  <u>Ключ:</u>          Прежде всего, зададимся вопросами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Какие внешние факторы влияют на стратегическое планирование человеческих ресурсов в компании «Автотехпром»?</i></li> <li>– <i>Какие внутренние факторы необходимо учитывать при разработке стратегического плана?</i></li> </ul>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<ul style="list-style-type: none"> <li>– Какую роль играют задачи стратегического планирования человеческих ресурсов в восстановлении и дальнейшем развитии компании?</li> <li>– Как классифицируются факторы, влияющие на стратегическое планирование?</li> </ul> <p>Внешние факторы, влияющие на стратегическое планирование человеческих ресурсов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Конъюнктура и структура рынка (состояние автомобильного сектора, запросы клиентов);</li> <li>– Конкуренция (действия конкурентов, их стратегия привлечения и удержания персонала);</li> <li>– Экономическая политика (налоги, государственная поддержка отраслей машиностроения);</li> <li>– Макроэкономические условия (инфляция, ставки кредитования, безработица).</li> </ul> <p>Внутренние факторы, влияющие на стратегическое планирование человеческих ресурсов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Объём производства и сложность продукции (производственные мощности, ассортимент продукции);</li> <li>– Уровень техники и технологии (используемое оборудование, технологии производства);</li> <li>– Организация производства, труда и управления (система управления, корпоративная культура, организационная структура).</li> </ul> <p>Классификация факторов, влияющих на стратегическое планирование:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Внешние факторы: конкуренция, рынок, экономическая политика.</li> <li>– Внутренние факторы: объёмы производства, технология, организация труда и управления.</li> </ul> <p>Задачи стратегического планирования человеческих ресурсов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Повышение квалификации и профессионального уровня сотрудников.</li> <li>– Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.</li> <li>– Повышение производительности труда путём оптимизации трудовых процессов.</li> <li>– Улучшение мотивации и вовлеченности сотрудников.</li> <li>– Создание благоприятных условий труда и укрепление корпоративной культуры.</li> </ul>
Тема 4. Формирование человеческого капитала в организации		<p><b>ИПК-4.2</b>  <b>Уметь:</b>  Производить анализ и определять эффективность работы подразделений поддержки на основе сводных</p>	<p><b>Задание</b></p> <p><i>Решите практическую задачу. Рассмотрите ситуацию:</i></p> <p><i>Вы — ведущий специалист отдела управления персоналом компании «ТехноСинтез», крупной производственной корпорации. Совет директоров поручил вам провести кадровый аудит компании, чтобы выявить существующие проблемы и разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом. Ранее вы проводили аналогичные аудиты, но теперь предстоит работа с крупным промышленным холдингом.</i></p> <p><i>Вам необходимо осуществить кадровый аудит компании «ТехноСинтез», включающий следующие этапы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ действующей кадровой документации (штатное расписание, должностные инструкции, трудовые контракты, приказы о приеме и увольнении, табели учета рабочего времени и т.д.).</li> <li>– Оценка укомплектованности штата, уровня квалификации и мотивации сотрудников.</li> </ul>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
		учетных и отчетных документов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оценка эффективности существующих механизмов подбора, обучения и развития персонала.</li> <li>– Анализ текучести кадров и причин увольнений.</li> <li>– Формирование рекомендаций по устранению выявленных недостатков и повышению эффективности системы управления персоналом.</li> </ul> <p><u>Ответ:</u> <u>Ключ:</u></p> <p>Прежде всего, зададимся вопросами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Какие проблемы в системе управления персоналом могут быть выявлены в ходе кадрового аудита?</li> <li>– Какие рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом можно предложить?</li> <li>– Как можно оценить эффективность работы отдела управления персоналом?</li> <li>– Какие внешние и внутренние факторы могут оказать влияние на результаты кадрового аудита?</li> </ul> <p>Этап 1. Анализ кадровой документации: Проверьте полноту и актуальность кадровой документации, убедитесь, что все сотрудники оформлены в соответствии с ТК РФ, проанализируйте соответствие реальных должностей и фактических обязанностей сотрудников заявленным требованиям.</p> <p>Этап 2. Оценка укомплектованности штата и уровня квалификации: Проверьте наличие вакансий, несоответствие квалификации сотрудников занимаемым должностям, соберите статистику по уровню образования и стажу работы сотрудников.</p> <p>Этап 3. Оценка эффективности подбора, обучения и развития персонала: Проверьте используемые методы подбора, уровень текучести, качество проводимых учебных программ, эффективность работы наставничества и оценки персонала.</p> <p>Этап 4. Анализ текучести кадров: Оцените коэффициент текучести, выявите причины увольнений, проверьте наличие статистических отклонений по отдельным подразделениям.</p> <p>Этап 5. Формирование рекомендаций: Предложите мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом, такие как: Автоматизация кадрового учета. Введение регулярных программ обучения и развития сотрудников. Повышение уровня мотивации сотрудников. Разработка программ удержания персонала.</p>
Тема 5. Использование человеческого капитала		ИПК-4.2 Уметь: Производить анализ и	<p><b>Задание</b></p> <p><i>Решите практическую задачу. Рассмотрите ситуацию:</i></p> <p>Вы работаете специалистом по управлению персоналом в крупной производственной компании. Руководство приняло решение усовершенствовать систему материального стимулирования сотрудников,</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
		<p>определять эффективность работы подразделений поддержки на основе сводных учетных и отчетных документов</p>	<p>введя новые виды премий и расширив социальный пакет. Вас попросили подготовить предложения по модернизации системы материального стимулирования, подобрать подходящие виды премий и разработать социальный пакет, который повысит мотивацию и удовлетворенность сотрудников.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Определите современные формы материального стимулирования, которые подойдут вашей компании.</i></li> <li>– <i>Подберите подходящие виды премий, объяснив их целесообразность.</i></li> <li>– <i>Разработайте перечень элементов социального пакета, объясняющий их включение.</i></li> <li>– <i>Предложите разумную систему распределения социального пакета между сотрудниками.</i></li> </ul> <p><u>Ответ:</u> <u>Ключ:</u></p> <p>Прежде всего, зададимся следующими вопросами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Какие современные формы материального стимулирования подходят для вашей компании?</li> <li>– Какие виды премий (результативные, поощрительные, юбилейные и др.) целесообразно ввести?</li> <li>– Какие элементы должны входить в социальный пакет для повышения мотивации сотрудников?</li> <li>– Каким образом распределять социальный пакет между работниками компании?</li> </ul> <p>1. Современные формы материального стимулирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Система грейдинга и дифференцированная оплата труда.</li> <li>– Премии за результаты работы (ежемесячные, ежеквартальные, годовые).</li> <li>– Бонусные программы (за перевыполнение плана, повышение производительности).</li> <li>– Выплаты за выслугу лет и особые заслуги.</li> </ul> <p>2. Виды премий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Результативные премии: Выплачиваются за достижение конкретных результатов (увеличение объема производства, сокращение брака).</li> <li>– Поощрительные премии: Устанавливаются за отличные показатели труда, высокую инициативу и лояльность.</li> <li>– Юбилейные премии: Присуждаются сотрудникам по случаю юбилеев и знаменательных дат.</li> <li>– Годовые премии: Выплачиваются ежегодно в зависимости от результатов работы за прошедший год.</li> </ul> <p>3. Элементы социального пакета:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Медицинская страховка для сотрудников и членов их семей.</li> <li>– Льготные путевки в санатории и детские лагеря.</li> <li>– Оплата занятий спортом и фитнес-клубов.</li> <li>– Компенсация транспортных расходов и мобильной связи.</li> <li>– Дополнительные оплачиваемые отпуска.</li> <li>– Обучение и повышение квалификации за счет компании.</li> </ul>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>4. Система распределения социального пакета:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Страховка и медицинское обслуживание — для всех сотрудников.</li> <li>– Льготные путевки и занятия спортом — для сотрудников, проработавших более 3 лет.</li> <li>– Компенсация транспорта и мобильной связи — для сотрудников, чья работа связана с разъездами и необходимостью постоянной связи.</li> <li>– Обучение и повышение квалификации — доступно всем сотрудникам, желающим пройти соответствующее обучение.</li> </ul> <p>Таким образом, эффективная системы материального стимулирования и использование возможностей социального пакета позволяет подбирать подходящие виды премий и распределять социальные блага таким образом, чтобы повысить мотивацию и удовлетворенность сотрудников.</p>
Тема 6. Развитие человеческого капитала.		<p>ИПК-4.2 Уметь: Производить анализ и определять эффективность работы подразделений поддержки на основе сводных учетных и отчетных документов</p>	<p><b>Задание</b> <i>Решите практическую задачу. Рассмотрите ситуацию:</i></p> <p>Вы работаете в отделе обучения и развития персонала крупной компании. Руководство поставило задачу провести внутрифирменное обучение сотрудников отдела продаж, так как объемы продаж сократились, клиенты выражают недовольство качеством обслуживания. Необходимо спланировать и провести программу обучения, а затем оценить её эффективность.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Разработать программу внутрифирменного обучения сотрудников отдела продаж и оценить её эффективность.</i></li> <li>– <i>Опишите основные этапы проведения обучения.</i></li> <li>– <i>Предложите методы оценки эффективности обучения.</i></li> <li>– <i>Определите ожидаемые результаты программы обучения.</i></li> </ul> <p><u>Ответ:</u> <u>Ключ:</u></p> <p>Прежде всего, зададимся следующими вопросами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Какие этапы включает процесс внутрифирменного обучения персонала?</li> <li>– Какие методы обучения целесообразно использовать?</li> <li>– Как оценить эффективность проведенных программ обучения?</li> <li>– Какие результаты ожидать после проведения обучения?</li> </ul> <p>1. Программа внутрифирменного обучения сотрудников отдела продаж:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработка скриптов продаж и техник переговоров.</li> <li>– Тренинг по техникам активных продаж и сервису клиента.</li> <li>– Курс повышения квалификации по психологии общения и навыкам уверенного поведения.</li> <li>– Обучение работе с возражениями клиентов и переговорам по телефону.</li> </ul>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>2. Основные этапы проведения обучения:</p> <p>Подготовка и диагностика: анализ текущей ситуации в отделе продаж, выявление проблемных областей; проведение опроса сотрудников для выявления их потребностей и ожиданий от обучения.</p> <p>Разработка программы обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование целей и задач программы.</li> <li>• Подбор преподавателей и инструкторов.</li> <li>• Создание учебных материалов и сценариев тренингов.</li> </ul> <p>Проведение обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация тренингов, семинаров, практических занятий.</li> <li>• Проведение обучающих сессий по специальным программам.</li> </ul> <p>Закрепление полученных знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение мастер-классов и упражнений для закрепления навыков.</li> <li>• Наставничество и поддержка наставником.</li> </ul> <p>Оценка эффективности обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сбор обратной связи от сотрудников.</li> <li>• Оценка изменений в показателях продаж и удовлетворенности клиентов.</li> </ul> <p>3. Методы оценки эффективности обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Опрос сотрудников по итогам обучения.</li> <li>– Оценка уровня удовлетворенности клиентов после окончания курса.</li> <li>– Анализ изменения показателей продаж и качества обслуживания.</li> <li>– Проведение повторного тестирования спустя некоторое время после обучения.</li> </ul> <p>4. Ожидаемые результаты программы обучения:</p> <p>Повышение уровня продаж и улучшение качества обслуживания клиентов.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Увеличение удовлетворенности сотрудников и клиентов.</li> <li>– Снижение жалоб и претензий от клиентов.</li> <li>– Повышение самооценки и уверенности сотрудников в своих силах.</li> </ul>

***Критерии оценивания практических занятий:***

Оценка	Критерии оценивания
<b>отлично</b>	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи, формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, обосновывает свои суждения и даёт правильные ответы на вопросы преподавателя

<b>хорошо</b>	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи и формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, но содержание ответов имеют некоторые неточности и требуют уточнения и комментария со стороны преподавателя
<b>удовлетворительно</b>	Выставляется, если обучающийся знает и понимает материал по заданной теме, но изложение неполное, непоследовательное, допускаются неточности в определении понятий, студент не может обосновать свои ответы на уточняющие вопросы преподавателя
<b>неудовлетворительно</b>	Выставляется, если обучающийся допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Делает ошибки в ответах на уточняющие вопросы преподавателя

### 4.3. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

Контрольные работы содержат несколько практических заданий по индивидуальным вариантам, в полном объеме охватывающих изученный материал по указанной теме (индикаторы УМЕТЬ). Выполнение контрольных работ позволяет определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации	<b>ПК- 4</b> Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	<b>ИПК-4.2 Уметь:</b> Производить анализ и определять эффективность работы подразделений поддержки на основе сводных учетных и отчетных документов	<p><b>1Задание</b> <i>Напишите эссе на тему: «Модель компетенций и ролевая структура менеджера по персоналу»</i></p> <p><u>Ответ:</u> <u>Ключ:</u></p> <p>Менеджер по персоналу (Human Resources Manager) — ключевая фигура в современной организации, ответственный за управление человеческими ресурсами. Эффективность любого бизнеса напрямую зависит от качества персонала, его мотивации, развития и удержания. Чтобы успешно выполнять свои функции, менеджер по персоналу должен обладать определенным набором компетенций и исполнять несколько ролей одновременно.</p> <p>Рассмотрим подробнее, какие компетенции и роли требуются для эффективного выполнения должностных обязанностей специалиста по управлению персоналом.</p> <p>Рассмотрим модель компетенций менеджера по персоналу.</p> <p>Модель компетенций — это совокупность навыков, знаний и личностных качеств, необходимых специалисту для успешного выполнения своих функций. Обычно модель компетенций состоит из трёх блоков:</p> <p>Профессиональные компетенции:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Знание трудового законодательства и нормативных актов.</li> <li>– Понимание основ кадрового делопроизводства.</li> <li>– Владение инструментами подбора, адаптации, обучения и развития персонала.</li> </ul>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			<ul style="list-style-type: none"> <li>– Умение составлять и внедрять программы мотивации и вознаграждения.</li> <li>– Навыки анализа и оценки эффективности работы сотрудников.</li> </ul> <p>Управленческие компетенции:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Лидирующие качества: умение управлять командой, ставить цели и контролировать их выполнение.</li> <li>– Организаторские способности: планирование и организация мероприятий, совещаний, тренингов.</li> <li>– Коммуникативные навыки: способность вести переговоры, разрешать конфликты, выступать перед аудиторией.</li> </ul> <p>Личностные компетенции:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ответственность и исполнительность.</li> <li>– Стрессоустойчивость и способность работать в условиях неопределенности.</li> <li>– Креативность и инициативность.</li> <li>– Эмпатия и способность сопереживать нуждам сотрудников.</li> </ul> <p>Рольевая структура менеджера по персоналу</p> <p>Эффективный менеджер по персоналу выполняет несколько ролей, каждая из которых необходима для полноценного выполнения функций:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Эксперт по кадрам: оказывает консультационную помощь руководству и сотрудникам по вопросам трудоустройства, правовой защиты, кадровых процессов и нормативов.</li> <li>2. Консультант по развитию персонала: помогает организациям в определении потребностей в обучении и профессиональном росте сотрудников, внедряет программы повышения квалификации и развития карьеры.</li> <li>3. Организатор процессов: организует процедуры подбора, найма, адаптации, обучения, мотивации и удержания сотрудников, управляет проведением тренингов, аттестаций и других мероприятий.</li> <li>4. Советник по управлению: участвует в стратегическом планировании, содействует развитию корпоративной культуры, формирует и поддерживает позитивный микроклимат в коллективе.</li> <li>5. Партнер по бизнесу: взаимодействует с руководством компании, оказывая содействие в принятии решений, связанных с персоналом, улучшении операционной эффективности и увеличении конкурентоспособности компании.</li> </ol> <p>Таким образом, эффективное управление человеческими ресурсами требует от менеджеров совокупности профессиональных, управленческих и личностных компетенций, а также способности исполнять несколько ролей одновременно. Развитая модель компетенций и четкая рольевая структура позволяют менеджеру по персоналу не только эффективно осуществлять административные функции, но и вносить значительный вклад в развитие и процветание компании. Развитие этих компетенций и правильное распределение ролей</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы																																												
			<p>обеспечивают компанию необходимыми ресурсами для успешного выполнения стратегических задач и достижения высоких результатов.</p> <p><b>2Задание</b>  <i>Прочитайте текст и установите соответствие.</i>  <i>Соотнесите функции управления человеческими ресурсами с их содержанием и назначением.</i></p> <table border="1" data-bbox="1032 427 2114 986"> <thead> <tr> <th colspan="2">Функции управления человеческими ресурсами</th> <th colspan="2">Назначение и содержание функции</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>А</td> <td>Формирование персонала</td> <td>1</td> <td>Привлечение и отбор сотрудников, соответствующих требованиям организации.</td> </tr> <tr> <td>Б.</td> <td>Адаптация и развитие персонала</td> <td>2</td> <td>Введение новых сотрудников в организацию, их обучение и развитие профессиональных навыков.</td> </tr> <tr> <td>В</td> <td>Мотивация и стимулирование</td> <td>3</td> <td>Создание условий для повышения производительности труда и удержания сотрудников.</td> </tr> <tr> <td>Г.</td> <td>Оценка и аттестация персонала</td> <td>4</td> <td>Определение уровня квалификации и эффективности сотрудников, постановка целей и задач.</td> </tr> <tr> <td>Д</td> <td>Управление корпоративной культурой</td> <td>5</td> <td>Формирование и поддержание ценностей, норм и традиций, укрепляющих сплочённость коллектива.</td> </tr> </tbody> </table> <p>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</p> <table border="1" data-bbox="1032 1018 2114 1082"> <thead> <tr> <th>А</th> <th>Б</th> <th>В</th> <th>Г</th> <th>Д</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p><u>Ключ:</u></p> <table border="1" data-bbox="1032 1114 2114 1209"> <thead> <tr> <th>А</th> <th>Б</th> <th>В</th> <th>Г</th> <th>Д</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>2.</td> <td>3.</td> <td>4.</td> <td>5.</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>3Задание</b>  <b>Кейс на тему «Роль и место службы по управлению человеческими ресурсами в структуре управления фирмой»</b> <i>Рассмотрите ситуацию.</i></p>	Функции управления человеческими ресурсами		Назначение и содержание функции		А	Формирование персонала	1	Привлечение и отбор сотрудников, соответствующих требованиям организации.	Б.	Адаптация и развитие персонала	2	Введение новых сотрудников в организацию, их обучение и развитие профессиональных навыков.	В	Мотивация и стимулирование	3	Создание условий для повышения производительности труда и удержания сотрудников.	Г.	Оценка и аттестация персонала	4	Определение уровня квалификации и эффективности сотрудников, постановка целей и задач.	Д	Управление корпоративной культурой	5	Формирование и поддержание ценностей, норм и традиций, укрепляющих сплочённость коллектива.	А	Б	В	Г	Д						А	Б	В	Г	Д	1.	2.	3.	4.	5.
Функции управления человеческими ресурсами		Назначение и содержание функции																																													
А	Формирование персонала	1	Привлечение и отбор сотрудников, соответствующих требованиям организации.																																												
Б.	Адаптация и развитие персонала	2	Введение новых сотрудников в организацию, их обучение и развитие профессиональных навыков.																																												
В	Мотивация и стимулирование	3	Создание условий для повышения производительности труда и удержания сотрудников.																																												
Г.	Оценка и аттестация персонала	4	Определение уровня квалификации и эффективности сотрудников, постановка целей и задач.																																												
Д	Управление корпоративной культурой	5	Формирование и поддержание ценностей, норм и традиций, укрепляющих сплочённость коллектива.																																												
А	Б	В	Г	Д																																											
А	Б	В	Г	Д																																											
1.	2.	3.	4.	5.																																											

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			<p>Компания «Технодрайв» — крупный производитель бытовой техники, переживающий период активного роста. В последние месяцы резко увеличилось количество заказов, что повлекло необходимость увеличения штата сотрудников. При этом менеджеры отмечают низкую вовлеченность персонала, низкую производительность труда и высокий уровень текучести кадров. Фирма недавно приняла решение о создании полноценной службы по управлению человеческими ресурсами (HR-службы), но пока не ясно, как именно интегрировать эту службу в структуру управления предприятием.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Опишите, какую роль должна занимать HR-служба в структуре управления «Технодрайвом».</i></li> <li>– <i>Перечислите функции, которые должна выполнять данная служба.</i></li> <li>– <i>Предложите меры по повышению вовлеченности сотрудников и снижению текучести кадров.</i></li> <li>– <i>Оцените возможные риски, возникающие при отсутствии HR-службы.</i></li> <li>– <i>Составьте план по интеграции HR-службы в структуру управления компанией.</i></li> </ul> <p><b>Ответ:</b> <b>Ключ:</b></p> <p>Проанализируем ситуацию. Прежде всего, зададимся вопросами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Какова роль HR-службы в структуре управления фирмой?</li> <li>– Какие функции должна выполнять служба по управлению человеческими ресурсами?</li> <li>– Как можно повысить вовлеченность сотрудников и снизить текучесть кадров?</li> <li>– Какие риски возникают при отсутствии полноценной HR-службы?</li> <li>– Какие шаги необходимо предпринять для интеграции HR-службы в структуру управления?</li> </ul> <p>Роль HR-службы в структуре управления.</p> <p>Служба по управлению человеческими ресурсами должна занять ключевую позицию в структуре управления компанией, выступая помощником первого лица и других руководителей в решении задач, связанных с персоналом. Её главная роль — формирование и реализация кадровой политики, обеспечивающей эффективное использование человеческих ресурсов и достижение стратегических целей компании.</p> <p>Функции HR-службы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Подбор и адаптация персонала.</li> <li>– Обучение и развитие сотрудников.</li> <li>– Оценка и аттестация сотрудников.</li> <li>– Мотивация и стимулирование персонала.</li> <li>– Управление корпоративной культурой.</li> <li>– Кадровое делопроизводство и юридическое сопровождение.</li> </ul> <p>Меры по повышению вовлеченности и снижению текучести:</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			<ul style="list-style-type: none"> <li>– Организация программ обучения и развития персонала.</li> <li>– Введение прозрачной системы вознаграждений и признания.</li> <li>– Создание комфортных условий труда и здоровой рабочей атмосферы.</li> <li>– Регулярный мониторинг уровня удовлетворенности сотрудников.</li> </ul> <p>Риски отсутствия HR-службы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Недостаток квалифицированных сотрудников.</li> <li>– Низкая производительность труда.</li> <li>– Высокий уровень текучести кадров.</li> <li>– Конфликты и низкая корпоративная культура.</li> </ul> <p>План интеграции HR-службы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Назначение ответственного лица (HR-директора).</li> <li>2) Формирование структуры HR-службы.</li> <li>3) Определение перечня выполняемых функций.</li> <li>4) Обучение сотрудников HR-службы необходимым компетенциям.</li> <li>5) Разработка регламентов и положений, регламентирующих работу службы.</li> <li>6) Внедрение новых практик и методик управления персоналом.</li> </ol>
Тема 5. Использование человеческого капитала	<b>ПК- 4</b> Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ИПК-4.2 Уметь: Производить анализ и определять эффективность работы подразделений поддержки на основе сводных учетных и отчетных документов	<p><b>Задание</b>  <i>Подготовка индивидуальной письменной работы (индивидуального эссе-рефлексии) на тему "Управление рабочим временем".</i></p> <p><u>Ответ:</u>  <u>Ключ:</u></p> <p>Управление рабочим временем является критически важным навыком в современном мире, влияющим как на продуктивность труда, так и на общее благополучие человека. Эффективное распределение рабочего времени, соблюдение режимов труда и отдыха, а также использование современных подходов, таких как гибкое рабочее время, играют ключевую роль в достижении баланса между профессиональными целями и личной жизнью.</p> <p>Основы управления рабочим временем  Управление временем — это не просто заполнение ежедневника задачами, а сознательный подход к использованию самого ценного и невозполнимого ресурса. Оно включает в себя приоритизацию задач, планирование и минимизацию отвлекающих факторов. Отсутствие должного управления временем часто приводит к прокрастинации, стрессу и выгоранию.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Соблюдение режимов труда и отдыха — это фундаментальный принцип поддержания высокой работоспособности. Человеческий организм функционирует в соответствии с циркадными ритмами, и игнорирование естественной потребности в отдыхе неизбежно приводит к снижению когнитивных функций и ухудшению здоровья. Ключевые аспекты включают:</li> </ul>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			<p>– Регулярные перерывы: использование техник, таких как метод Помидора (работа 25 минут, отдых 5 минут), помогает поддерживать концентрацию.</p> <p>– Полноценный сон: недостаток сна негативно сказывается на продуктивности и принятии решений.</p> <p>– Баланс между работой и личной жизнью: четкое разделение рабочего и личного времени предотвращает хроническую усталость.</p> <p>Гибкое рабочее время — это современная концепция, отвечающая требованиям меняющегося мира труда. Она предполагает определенную степень свободы в определении начала, окончания и продолжительности рабочего дня. Этот подход имеет ряд преимуществ. Во-первых, повышение удовлетворенности сотрудников, возможность адаптировать рабочий график под личные нужды (например, семейные обязанности, посещение врача) значительно повышает лояльность и мотивацию.</p> <p>Во-вторых, улучшение продуктивности, когда люди могут работать в те часы, когда они наиболее продуктивны, а не с "девяти до пяти", когда их биологические ритмы могут быть менее активными.</p> <p>В третьих, сокращение времени на поездки: сотрудники могут избегать часов пик, что снижает уровень стресса и экономит время.</p> <p>Однако гибкий график требует высокой самоорганизации и четкой координации внутри команды для обеспечения непрерывности рабочих процессов.</p> <p>Таким образом, управление рабочим временем, включающее как традиционные принципы соблюдения режимов труда и отдыха, так и современные гибкие подходы, является залогом не только профессионального успеха, но и личного благополучия. Внедрение этих практик позволяет оптимизировать использование ресурсов, снизить уровень стресса и создать более здоровую и продуктивную рабочую среду. Способность адаптироваться и находить оптимальный баланс между работой и отдыхом становится ключевым навыком для каждого современного специалиста.</p> <p><b>2Задание</b>  <i>Решите практическую задачу. Рассмотрите ситуацию:</i>  Вы — специалист отдела управления персоналом крупной компании. Руководство поставило задачу разработать процедуру деловой оценки сотрудников. Необходимо выбрать подходящие критерии оценки и современные формы оценки результативности труда, учитывая специфику вашей компании.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Определите критерии оценки производительности и результативности труда.</i></li> <li>– <i>Перечислите показатели профессионального поведения, подлежащие оценке.</i></li> <li>– <i>Выделите деловые и личностные качества, которые следует учитывать при проведении деловой оценки.</i></li> <li>– <i>Подберите наиболее подходящие формы оценки результативности труда и</i></li> </ul>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			<p><i>обоснуйте свой выбор.</i></p> <p><u>Ответ:</u> <u>Ключ:</u></p> <p>Прежде всего, зададимся следующими вопросами;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Какие критерии оценки производительности и результативности труда подходят для вашей компании?</li> <li>- Какие показатели профессионального поведения необходимо учитывать?</li> <li>- Какие деловые и личностные качества сотрудников важно оценить?</li> <li>- Какие современные формы оценки результативности труда (аттестация, управление по целям, рейтинг и ранжирование, ключевые показатели эффективности, «360 градусов», ассессмент-центр) наиболее подходят вашему предприятию?</li> </ul> <p>1. Критерии оценки производительности и результативности труда:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выполнение планов и задач.</li> <li>- Качество выполняемой работы.</li> <li>- Своевременность выполнения заданий.</li> <li>- Эффективность использования рабочего времени.</li> <li>- Вклад в общие результаты компании.</li> </ul> <p>2. Показатели профессионального поведения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Дисциплина и соблюдение правил компании.</li> <li>- Ответственность и самостоятельность.</li> <li>- Инициативность и творческий подход.</li> <li>- Командная работа и взаимодействие с коллегами.</li> <li>- Лояльность и преданность компании.</li> </ul> <p>3. Деловые и личностные качества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Компетентность и профессионализм.</li> <li>- Умение принимать решения и нести ответственность.</li> <li>- Стрессоустойчивость и эмоциональная зрелость.</li> <li>- Способность к саморазвитию и обучению.</li> <li>- Коммуникативные навыки и дипломатичность.</li> </ul> <p>4. Современные формы оценки результативности труда:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Аттестация: подходит для крупных организаций с чёткими требованиями к квалификации сотрудников.</li> <li>- Управление по целям (Management by Objectives, MBO): хорошо подходит компаниям, где результаты можно измерить количественно.</li> <li>- Рейтинг и ранжирование: можно использовать для средних и крупных компаний с большим числом сотрудников.</li> <li>- Ключевые показатели эффективности (KPI): рекомендовано для организаций, где</li> </ul>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			<p>результативность можно измерить через конкретные показатели.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Метод «360 градусов»: подходит для компаний, где важно мнение окружающих сотрудников и руководителей.</li> <li>– Ассесмент-центр: лучше использовать для оценки топ-менеджеров и ключевых сотрудников, где важна комплексная оценка навыков и компетенций.</li> </ul> <p><b>Задание</b>  <i>Разработайте программу лояльности и удержания сотрудников в современной организации.</i></p> <p><u>Ответ:</u>  <u>Ключ:</u></p> <p>Программа лояльности и удержания сотрудников призвана создать условия, при которых сотрудники хотят остаться в компании надолго, чувствуя свою причастность к общему делу, имея возможности для профессионального и личностного роста, получая достойную компенсацию и признание своих заслуг.</p> <p>I. Цели программы:  Повышение уровня удовлетворенности сотрудников работой.  Уменьшение текучести кадров.  Формирование лояльной и продуктивной команды.  Повышение эффективности работы за счет снижения затрат на подбор и адаптацию новых сотрудников.</p> <p>II. Основные элементы программы:  1. Материальное стимулирование:  Регулярная индексация заработной платы.  Разработка прозрачной системы премирования за результаты работы.  Предоставление доплат за выслугу лет и успешные проекты.  Бонусы за инициативность и предложения по улучшению работы компании.</p> <p>2. Социальный пакет:  Оплаченные больничные листы и отпускные.  ДМС и полис добровольного медицинского страхования.  Льготные путевки в санатории и детские лагеря.  Корпоративные пенсионные программы.  Оплата занятий спортом и фитнеса.</p> <p>3. Карьерный рост и развитие:  Введение программы наставничества для молодых специалистов.  Организация регулярных тренингов и курсов повышения квалификации.  Поддержка внутреннего предпринимательства и инициатив сотрудников.  Создание карьерных лестниц и прозрачных путей для продвижения.</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			<p>4. Благоприятные условия труда: Создание комфортной рабочей обстановки (хорошее освещение, эргономичное рабочее место). Гибкий график работы и возможность удаленной работы. Удобные офисные пространства для работы и отдыха.</p> <p>5. Корпоративная культура и мотивация: Организация мероприятий для сплочения коллектива (корпоративные праздники, тимбилдинги). Введение программ признания и награждения лучших сотрудников. Внедрение системы благодарности и наград от руководства и коллег.</p> <p>6. Забота о сотрудниках: Возможность дистанционного прохождения медицинских осмотров. Программа психологической поддержки и консультирования. Наличие зон отдыха и релаксации на территории офиса.</p> <p>III. Механизм реализации программы: Диагностика потребностей сотрудников: ежегодное проведение опросов и анкетирования для выявления ожиданий и пожеланий сотрудников. Мониторинг удовлетворенности: регулярно проверять уровень удовлетворенности сотрудников, используя индекс удовлетворенности (ESAT). Система обратной связи: внедрение прозрачной системы отзывов и предложений от сотрудников. Постоянное развитие и улучшение: использовать результаты мониторинга и обратной связи для корректировки и улучшения программы.</p> <p>IV. Оценка эффективности программы: Уровень текучести кадров: снижение показателя текучести сотрудников по сравнению с предыдущими годами. Индекс удовлетворенности сотрудников (ESAT): Рост уровня удовлетворенности сотрудников работой в компании. Производительность труда: рост показателей производительности труда благодаря улучшению мотивации и вовлеченности сотрудников. Долгосрочная занятость сотрудников: увеличение количества сотрудников, проработавших в компании более пяти лет. Таким образом, программа лояльности и удержания сотрудников является важным инструментом повышения эффективности работы компании, способствующим удержанию лучших специалистов, улучшению их мотивации и снижению затрат на подбор и адаптацию новых сотрудников.</p>

**Критерии оценивания контрольной работы:**

<b>Оценка</b>	<b>Критерии оценивания</b>
<b>отлично</b>	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи, формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, обосновывает свои суждения и даёт правильные ответы на вопросы преподавателя
<b>хорошо</b>	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи и формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, но содержание ответов имеют некоторые неточности и требуют уточнения и комментария со стороны преподавателя.
<b>удовлетворительно</b>	Выставляется, если обучающийся знает и понимает материал по заданной теме, но изложение неполное, непоследовательное, допускаются неточности в определении понятий, студент не может обосновать свои ответы на уточняющие вопросы преподавателя
<b>неудовлетворительно</b>	Выставляется, если обучающийся допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Делает ошибки в ответах на уточняющие вопросы преподавателя

**4.4. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Самостоятельная работа (индикаторы ЗНАТЬ, УМЕТЬ – на выбор) включает в себя проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборка нормативного и иного материала и выполнение других заданий.

<b>Тема</b>	<b>Код и формулировка компетенции</b>	<b>Индикаторы достижения компетенции</b>	<b>Типовое задание для самостоятельной работы</b>								
Тема 1. Человеческие ресурсы как ключевые ресурсы современных организаций. Концепция управления человеческими ресурсами организации.	<b>ПК- 4</b> Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной	<b>ИПК-4.1 Знать:</b> Основы управления организацией	<p><b>Задание</b> Создайте и заполните таблицу, в которой будут описаны основные парадигмы управления персоналом, их ключевые характеристики и последствия для организации.</p> <p><b>Ответ:</b> <b>Ключ:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№ п/п</th> <th>Парадигма управления персоналом</th> <th>Ключевые характеристики</th> <th>Последствия для организации</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Патерналистская парадигма</td> <td>Работодатель заботится о сотрудниках как о семье, берёт на себя социальную</td> <td>Повышается лояльность сотрудников, но снижается инициативность и</td> </tr> </tbody> </table>	№ п/п	Парадигма управления персоналом	Ключевые характеристики	Последствия для организации	1	Патерналистская парадигма	Работодатель заботится о сотрудниках как о семье, берёт на себя социальную	Повышается лояльность сотрудников, но снижается инициативность и
			№ п/п	Парадигма управления персоналом	Ключевые характеристики	Последствия для организации					
1	Патерналистская парадигма	Работодатель заботится о сотрудниках как о семье, берёт на себя социальную	Повышается лояльность сотрудников, но снижается инициативность и								

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы			
	поддержки				защиту, регулирует рабочий процесс централизованно.	самостоятельность.
			2	Неформальная парадигма	Демократический стиль управления, свобода действий, минимальные инструкции сверху.	Высокая мотивация сотрудников, инициатива, но возможен дефицит контроля и дисциплины.
			3	Прагматическая парадигма	Основная цель — максимальная эффективность и производительность, жесткий контроль, регламентирование деятельности.	Высокая эффективность, выполнение планов, но возможна нехватка мотивации и лояльности сотрудников.
			4	Антропоцентрическая парадигма	Приоритеты — развитие и удовлетворение потребностей сотрудников, обучение, справедливость и вовлеченность.	Высокоэффективная команда, хорошая внутренняя атмосфера, но требуется дополнительное время и ресурсы на развитие сотрудников.
Таким образом, каждая парадигма управления персоналом имеет свои плюсы и минусы, и выбор подходящей зависит от конкретной ситуации, миссии и целей организации.						
Тема 4. Формирование человеческого капитала в организации	<b>ПК- 4</b> Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	<b>ИПК-4.2 Уметь:</b> Производить анализ и определять эффективность работы подразделений поддержки на основе сводных учетных и отчетных документов	<b>Задание</b> <i>Кейс на тему «Формирование человеческого капитала в организации»</i> <i>Рассмотрите ситуацию.</i> Два крупных производителя бытовой техники — компания «Домашний плюс» и компания «ЭлектроМастер» — работают на российском рынке уже многие годы. Их продукция пользуется популярностью, но подходы к формированию человеческого капитала существенно различаются. Руководство обеих компаний пришло к выводу, что человеческий капитал — это важный элемент, способствующий росту бизнеса и конкурентоспособности. Теперь им предстоит решить, какой подход эффективнее: ставка на развитие собственных сотрудников или привлечение высококвалифицированных специалистов извне. <i>Ниже приводятся некоторые особенности работы с персоналом в обеих компаниях:</i> Компания «Домашний плюс» строит свою стратегию вокруг внутренних сотрудников, проводя обучение, ротацию и постоянное развитие своих специалистов. Компания выделяет значительные средства на образовательные программы и курсы повышения квалификации. Компания «ЭлектроМастер» делает ставку на привлечение внешних специалистов высокого класса, активно сотрудничая с вузами и рекрутинговыми агентствами. Фокус идет на поиск и			

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
			<p>привлечение «звездных» специалистов, которые приходят с уже готовым багажом знаний и опыта.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Сравните подходы компаний «Домашний плюс» и «ЭлектроМастер» по формированию человеческого капитала.</li> <li>– Выделите достоинства и недостатки каждого подхода.</li> <li>– Предложите меры, которые могут повысить эффективность каждого подхода.</li> <li>– Оцените затраты и результаты каждого подхода.</li> <li>– Предложите стратегию объединения двух подходов для повышения эффективности формирования человеческого капитала.</li> </ul> <p><u>Ответ:</u> <u>Ключ:</u></p> <p>Прежде всего, зададимся следующими вопросами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Какой подход эффективнее для формирования человеческого капитала: внутреннее развитие сотрудников или привлечение внешних специалистов?</li> <li>– Каковы достоинства и недостатки каждого подхода?</li> <li>– Какие дополнительные меры могут повысить эффективность подхода, выбранного компанией?</li> <li>– Есть ли разница в затратах и результатах каждого подхода?</li> <li>– Возможно ли объединение двух подходов в единую стратегию формирования человеческого капитала?</li> </ul> <p>Сравнительный анализ подходов:</p> <p>1.Преимущества подхода «Домашний плюс» (внутреннее развитие сотрудников):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Создание преданных сотрудников, хорошо знающих специфику компании.</li> <li>– Возможность долгосрочного инвестирования в персонал, формирование устойчивого кадрового резерва.</li> <li>– Снижение затрат на привлечение новых сотрудников.</li> </ul> <p>2.Недостатки подхода «Домашний плюс»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Затраты на обучение и развитие могут быть высоки.</li> <li>– Существует риск отставания от конкурентов, если компания не успевает быстро реагировать на изменения рынка.</li> </ul> <p>3.Преимущества подхода «ЭлектроМастер» (привлечение внешних специалистов):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Быстрое получение высококвалифицированных специалистов с опытом работы.</li> <li>– Возможность быстро закрывать вакансии, критичные для бизнеса.</li> <li>– Привлечение свежих идей и новых подходов.</li> </ul> <p>4.Недостатки подхода «ЭлектроМастер»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Высокие затраты на привлечение и адаптацию новых сотрудников.</li> </ul>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
			<p>– Сложности в интеграции новых сотрудников в корпоративную культуру компании.</p> <p>– Риск потери квалифицированных сотрудников, если условия работы не соответствуют ожиданиям.</p> <p>Дополнительные меры для повышения эффективности:</p> <p>Для «Домашнего плюса»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрить программы ускоренного обучения и коучинга для ускорения развития сотрудников.</li> <li>• Создавать кадровый резерв для быстрой замены сотрудников, находящихся на ключевых позициях.</li> </ul> <p>Для «ЭлектроМастера»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработать программы адаптации для новых сотрудников, помогающие им быстрее влиться в команду.</li> <li>• Проводить регулярные проверки эффективности работы внешних специалистов, чтобы гарантировать, что затраты оправданы.</li> </ul> <p>Прогнозируемые затраты и результаты:</p> <p>«Домашний плюс»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокие первоначальные затраты на обучение и развитие сотрудников.</li> <li>• Результаты долговременные: создание устойчивого кадрового ядра, повышение лояльности сотрудников.</li> </ul> <p>«ЭлектроМастер»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокие затраты на привлечение и адаптацию внешних специалистов.</li> <li>• Быстрые результаты: привлечение квалифицированных специалистов и возможность быстро реализовать новые проекты.</li> </ul> <p>Совместная стратегия:</p> <p>Наиболее эффективный подход — комбинация обоих методов. «Домашний плюс» может продолжать инвестировать в развитие своих сотрудников, одновременно привлекая внешних специалистов для покрытия дефицитов и внедрения свежих идей. В свою очередь, «ЭлектроМастер» может создать систему внутреннего обучения и развития сотрудников, чтобы компенсировать недостаток корпоративной культуры и уменьшить затраты на адаптацию новых сотрудников.</p>
Тема 6. Развитие челове-ского капитала	<b>ПК- 4</b> Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению	ИПК-4.2 Уметь: Производить анализ и определять эффективность работы	<p><b>Задание</b></p> <p><i>Аккумулируйте материалы по теме «Основные показатели эффективности программы лояльности и удержания сотрудников».</i></p> <p><i>Ответ изложите в форме реферата.</i></p> <p><u>Ответ:</u></p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
	<p>качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</p>	<p>подразделений поддержки на основе сводных учетных и отчетных документов</p>	<p><u>Ключ:</u>  Основными показателями эффективности программы лояльности и удержания сотрудников являются:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уровень текучести кадров (Turnover Rate):  Данный показатель демонстрирует процент сотрудников, покинувших компанию за определенный период (например, квартал, полугодие, год).  Чем ниже уровень текучести, тем эффективнее работает программа лояльности и удержания.</li> <li>2. Средний срок работы сотрудников (Retention Rate):  Показывает среднее время, которое сотрудники проводят в компании.  Увеличение срока работы свидетельствует о высоком уровне удовлетворенности сотрудников и эффективности программы.</li> <li>3. Индекс удовлетворенности сотрудников (Employee Satisfaction Index, ESAT):  Регулярное проведение опросов сотрудников для оценки их удовлетворенности условиями труда, заработной платой, возможностями карьерного роста и прочими аспектами.  Рост индекса удовлетворенности подтверждает, что программа лояльности положительно влияет на вовлеченность сотрудников.</li> <li>4. Продуктивность и эффективность труда:  Рост показателей продуктивности (производительность труда, выполнение планов, качество работы) также может служить индикатором эффективности программы.  Если сотрудники удовлетворены условиями труда и мотивированы, они будут работать эффективнее и качественнее.</li> <li>5. Финансовая экономия на подборе и адаптации новых сотрудников:  Уменьшение затрат на поиск, привлечение и адаптацию новых сотрудников.  Чем выше уровень удержания сотрудников, тем меньше средств уходит на замену ушедших работников.</li> <li>6. Количество сотрудников, рекомендующих компанию как работодателя:  Используется показатель Net Promoter Score (NPS) для сотрудников, когда оценивается, готовы ли сотрудники рекомендовать компанию как хорошего работодателя.  Высокий NPS свидетельствует о хорошей репутации компании как работодателя и эффективности программы лояльности.</li> <li>7. Время полного раскрытия потенциала сотрудника (Time to Full Contribution):  Чем короче срок, требуемый сотруднику для полной адаптации и раскрытия потенциала, тем эффективнее организована программа адаптации и удержания.</li> <li>8. Число сотрудников, участвующих в корпоративных мероприятиях:  Высокая вовлеченность сотрудников в корпоративные мероприятия и мероприятия по развитию также говорит о действенности программы лояльности.</li> </ol> <p>Таким образом, комплексная оценка вышеуказанных показателей позволяет компании</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
			объективно судить об эффективности программы лояльности и удержания сотрудников, своевременно выявлять проблемы и корректировать стратегию, чтобы добиться наилучших результатов.

***Критерии оценивания самостоятельной работы:***

Оценка	Критерии оценивания
<b>отлично</b>	выставляется если работа носит научно-исследовательский характер, проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры
<b>хорошо</b>	выставляется если проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры
<b>удовлетворительно</b>	выставляется если проведен сравнительный анализ научно-методической литературы, приведены примеры
<b>неудовлетворительно</b>	выставляется если работа прошла проверку на антиплагиат и соответствует требованиям оформления

**4.5. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КУРСОВЫХ РАБОТ**

Курсовая работа позволяет выявить степень владения базовыми знаниями, умениями и навыками, необходимыми для обучения, и определить уровень владения новым материалом.

Курсовые работы учебным планом не предусмотрены.

Примерные индивидуальные задания (темы) для курсовых работ:

***Критерии оценивания курсовой работы:***

Оценка	Критерии оценивания
<b>отлично</b>	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Представлены результаты структурированного и логически последовательного обзора литературных и иных источников по теме исследования. Структура курсовой работы логически и методически выдержана. Верно определены исходные данные для расчетов. Все аналитические расчеты выполнены верно, корректно применены методы экономического анализа, не нарушена методика анализа предмета исследования. Все выводы и предложения убедительно аргументированы. При защите курсовой работы обучающийся правильно и уверенно отвечает на вопросы преподавателя, демонстрирует глубокое знание теоретического материала, способен аргументировать собственные утверждения и выводы
<b>хорошо</b>	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Представлены результаты структурированного и логически последовательного обзора литературных и иных

	источников по теме исследования. Структура курсовой работы логически и методически выдержана. Верно определены исходные данные для расчетов. В расчетах допускаются незначительные (не искажающие общего итога оценки) погрешности/ошибки. Большинство выводов и предложений аргументировано, корректно применены методы экономического анализа, не нарушена методика анализа предмета исследования. Оформление курсовой работы и полученные результаты в целом отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. Имеются одна-две незначительные ошибки в использовании терминов, в построенных диаграммах и схемах, в оформлении таблиц. Наличествует незначительное количество грамматических и/или стилистических ошибок. При защите курсовой работы обучающийся правильно и уверенно отвечает на большинство вопросов преподавателя, демонстрирует хорошее знание теоретического материала, но не всегда способен аргументировать собственные утверждения и выводы. При наводящих вопросах преподавателя исправляет ошибки в ответе
<b>удовлетворительно</b>	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Результаты обзора литературных и иных источников представлены недостаточно полно, недостаточно логично и последовательно. Верно определены исходные данные для расчетов, но имеются грубые ошибки в расчетах. Аргументация выводов и предложений слабая или отсутствует. Экономические выводы носят констатирующий (описательный) характер. Имеются одно-два существенных отклонений от требований в оформлении курсовой работы. Полученные результаты в целом отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. Имеются одна-две существенных ошибки в использовании терминов, в построенных диаграммах и схемах. Много грамматических и/или стилистических ошибок. При защите курсовой работы обучающийся допускает грубые ошибки при ответах на вопросы преподавателя, демонстрирует слабое знание теоретического материала, в большинстве случаев не способен уверенно аргументировать собственные утверждения и выводы
<b>неудовлетворительно</b>	Содержание курсовой работы не соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Неверно определены исходные данные для расчетов, неверно и не корректно применены методы экономического анализа. Экономические выводы содержат неверную экономическую оценку. Имеются более двух существенных отклонений от требований в оформлении курсовой работы. Большое количество существенных ошибок по сути работы, много грамматических и стилистических ошибок и др. Полученные результаты не отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. При защите курсовой работы обучающийся демонстрирует слабое понимание программного материала, студент не может защитить свои решения, допускает грубые фактические ошибки при ответах на поставленные вопросы или вовсе не отвечает на них. Курсовая работа не представлена преподавателю. Обучающийся не явился на защиту курсовой работы

## **5. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета/зачета с оценкой/экзамена.

### **5.1. Вопросы к зачету/зачету с оценкой/экзамену:**

## Перечень вопросов

1. Человеческий капитал как объект управления в условиях становления инновационной экономики
2. Эволюция систем управления людьми в организации: мировой и отечественный опыт.
3. Человеческий фактор и его роль в развитии современной организации.
4. Особенности формирования системы управления человеческими ресурсами в российских организациях.
5. Понятия «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы»: общее и отличия.
6. Концепция управления человеческими ресурсами: цели, принципы, функции.
7. Теория человеческого капитала и ее вклад в развитие современного менеджмента.
8. Роль и место службы по управлению человеческими ресурсами в менеджменте компании: функции, структура, бюджет, оценка эффективности.
9. Системный подход к формированию системы управления человеческими ресурсами: цели, функции, структуры, эффективность.
10. Инновационные технологии занятости и трудовых отношений в современном обществе.
11. Кадровая политика и ее роль в развитии современной организации.
12. Оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами и деятельности кадровой службы.
13. Кадровый аудит в организации: количественные и качественные характеристики человеческих ресурсов.
14. Внешние и внутренние факторы, влияющие на систему управления человеческими ресурсами.
15. Планирование потребностей в персонале.
16. Маркетинг персонала. Внешние и внутренние источники подбора персонала.
17. Современные технологии отбора и найма персонала.
18. Текучесть персонала: виды, показатели, меры ее снижения.
19. Проектирование должности (рабочего места): современные подходы.
20. Формирование человеческого капитала в организации: цели, составляющие, технологии.
21. Использование человеческого капитала в организации: цели, составляющие, технологии.
22. Развитие человеческого капитала в организации: цели, составляющие, технологии.
23. Удержание человеческого капитала в организации: цели, составляющие, технологии.
24. Управление человеческим капиталом в российских организациях: проблемы и перспективы.
25. Программы лояльности персонала в современной организации
26. Стратегия удержания ключевых сотрудников в современной организации
27. Особенности управления персоналом в инновационных организациях
28. Модель компетенций: содержание и методология разработки.
29. Адаптация новых сотрудников: понятие, виды, программы.
30. Деловая оценка персонала: цели, функции, методы.

31. Управление рабочим временем. Гибкое рабочее время.
32. Условия труда работников в организации и пути их улучшения.
33. Дисциплина труда: правовой и управленческий аспекты.
34. Концепция качества трудовой жизни.
35. Пути «обогащения труда» работников в организации.
36. Управление трудовыми отношениями в организации.
37. Социальная политика в организации: цели, принципы, формы.
38. Социальное партнерство: цели, принципы, правовое регулирование.
39. Управление конфликтами в организации.
40. Формирование и управление корпоративной культурой.
41. Управление сокращением персонала: правовой и управленческий аспекты.
42. Внутрифирменное развитие персонала: цели, методы, процесс, эффективность.
43. Планирование и развитие карьеры в современных организациях.
44. Планирование и подготовка резерва руководителей в организации.
45. Концепция обучающейся организации.
46. Компенсационная политика организации: цели, принципы, элементы.
47. Материальное стимулирование работников.
48. Нематериальное стимулирование работников.
49. Основные системы оплаты труда в российских организациях.
50. Формирование мотивационного механизма в организации.

***Критерии оценивания зачета с оценкой/экзамена:***

<b>Оценка</b>	<b>Критерии оценивания</b>
<b>зачтено</b>	Обучающийся должен: уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; продемонстрировать прочное, достаточно полное усвоение знаний программного материала; продемонстрировать знание основных теоретических понятий; правильно формулировать определения; последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
<b>не зачтено</b>	Обучающийся демонстрирует: незнание значительной части программного материала; не владение понятийным аппаратом дисциплины; существенные ошибки при изложении учебного материала; неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; неумение делать выводы по излагаемому материалу.

***Критерии оценивания зачета с оценкой/экзамена:***

Оценка	Критерии оценивания
<b>отлично</b>	Выставляется, если обучающимся правильно и полностью раскрыто содержание материала в пределах программы, чётко и правильно даны определения и раскрыто содержание понятий, точно использованы научные и технические термины, в ответе использованы ранее приобретённые теоретические знания, сделаны необходимые выводы и обобщения
<b>хорошо</b>	Выставляется, если обучающимся раскрыто основное содержание материала в пределах программы, даны определения и раскрыто содержание понятий, в ответе использованы ранее приобретённые теоретические знания, сделаны необходимые выводы и обобщения, но присутствуют незначительные нарушения в последовательности изложения, имеются одна-две неточности в содержании ответа
<b>удовлетворительно</b>	Выставляется, если обучающимся содержание учебного материала изложено фрагментарно, не всегда последовательно, не даны определения, не раскрыто содержание понятий, или они изложены с ошибками, допускаются ошибки и неточности в использовании научной терминологии, отсутствуют выводы и обобщения из предыдущего материала, или возможны ошибки в их изложении
<b>неудовлетворительно</b>	Выставляется, если обучающимся основное содержание учебного материала не раскрыто, не даются ответы на основные вопросы, допускаются грубые ошибки в определении понятий, в использовании терминологии, отсутствуют выводы и обобщения

## 6. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задания для диагностической работы должны обеспечивать оценку полностью или частично сформированных компетенций. Каждое задание должно быть привязано к тому или иному индикатору сформированности компетенций.

***При формировании заданий для диагностической работы необходимо использовать тестовые задания следующих типов:***

Тип задания 1. Задания закрытого типа на установление соответствия.

Тип задания 2. Задания закрытого типа на установление последовательности.

Тип задания 3. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 4. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 5. Задания открытого типа с развернутым ответом.

**Все типы заданий должны быть представлены не менее одного раза.**

№ п/п	Тема занятия	Код компетенции	Индикатор	Тип задания	Задание	
					Вариант 1	Вариант 2
1.	Тема 1. Человеческие ресурсы как	УК4	ИПК-4.1 Знать: Основы управления	1,3,5	<b>1Задание</b> <i>Раскройте тему «Роль человеческого фактора в современной организации».</i>	<b>1Задание</b> <i>Раскройте тему «Сущность теории человеческого капитала.». Дайте развернутый</i>

<p>ключевые ресурсы современных организаций. Концепция управления человеческими ресурсами организации.</p>			<p>организацией</p>		<p><i>Дайте развернутый ответ.</i>  <u>Ответ:</u>  <u>Ключ:</u>          В современной организации человеческий фактор является ключевым стратегическим ресурсом, определяющим ее эффективность, конкурентоспособность и устойчивое развитие. Сотрудники рассматриваются не просто как исполнители, а как носители уникальных знаний, навыков и инновационного потенциала. Роль человеческого фактора раскрывается в следующих основных аспектах:          – Обеспечение конкурентоспособности и эффективности. Эффективность деятельности предприятия и достижение поставленных целей напрямую зависят от квалификации, мотивации и вовлеченности персонала. Человеческий фактор оказывает значительное влияние на ключевые показатели эффективности (КПЭ).          – Принятие стратегических и управленческих решений. Люди, обладающие личностными особенностями и способностями, участвуют в принятии критически важных решений, которые определяют направление развития организации.          – Инновационный потенциал и развитие. В условиях перехода к инновационной экономике человеческий капитал становится движущей силой инноваций. Компании, инвестирующие в развитие сотрудников, получают конкурентное преимущество.          – Повышение производительности и качества. Учет психофизических и поведенческих особенностей работников (эргономика) позволяет оптимизировать рабочие процессы, повышать</p>	<p><i>ответ.</i>  <u>Ответ:</u>  <u>Ключ:</u>          Сущность теории человеческого капитала заключается в том, что знания, навыки, здоровье и другие личные качества человека рассматриваются как экономический ресурс, который можно развивать и использовать для получения дохода и создания благ. Эта теория подчеркивает, что инвестиции в образование, здравоохранение и развитие способностей человека являются основой экономического роста как на индивидуальном, так и на национальном уровне.          Ключевые аспекты теории человеческого капитала          1.Человек как источник дохода: Человеческий капитал — это совокупность качеств человека (знаний, умений, талантов, здоровья), которые определяют его способность приносить доход.          2.Инвестиции в человека: Подобно финансовым или материальным активам, человеческий капитал можно развивать путем инвестиций (образование, обучение, здравоохранение), что повышает его производительность и ценность.          3.Капитал как конкурентное преимущество: Для компаний человеческий капитал является главным источником конкурентного преимущества, а для экономик – движущей силой развития.          4.Уровни человеческого капитала: теория применяется на разных уровнях:          – Индивидуальный: личные знания и навыки.          – Корпоративный: совокупный капитал сотрудников компании.          – Национальный: образованные трудовые ресурсы страны, включая знания и управленческий потенциал.          5.Непрерывный процесс: Человеческий капитал</p>
--	--	--	---------------------	--	---	--

				<p>производительность труда, а также сокращать количество ошибок, брака и аварий.</p> <p>– Создание и поддержание корпоративной культуры и безопасности. Эффективное управление человеческим фактором помогает минимизировать угрозы экономической и физической безопасности, связанные с человеческими ошибками или злонамеренными действиями, и способствует формированию сильной корпоративной культуры.</p> <p>– Привлечение и удержание талантов. В условиях высокой конкуренции на рынке труда организации, способные предложить привлекательные условия труда, возможности для профессионального и карьерного роста, имеют больше шансов привлечь и удержать высококвалифицированных специалистов. Таким образом, в современной организации человеческий фактор требует системного подхода в управлении персоналом, направленного на развитие потенциала сотрудников и создание благоприятных условий для их эффективной работы.</p> <p><b>2Задание</b>  <i>Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Ответ обоснуйте.</i>          Что из перечисленного НЕ является современным подходом к управлению персоналом?          1)Talent Management          2) Line management          3) Agile-подход          4) Learning &amp; Development.  <u>Ответ:</u> 2) Line management  <u>Обоснование выбора ответа:</u> Line management — традиционный подход,</p>	<p>формируется и развивается на протяжении всей жизни человека и может как приумножаться, так и обесцениваться.</p> <p><b>2Задание</b>  <i>Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Ответ обоснуйте.</i>          Какой современный подход к управлению персоналом направлен на достижение целей и измеряемых результатов?          1) Work-life balance          2) OKR (Objectives and Key Results)          3) Employee Engagement          4) Talent Acquisition.  <u>Ответ:</u> 2) OKR (Objectives and Key Results)  <u>Обоснование выбора ответа:</u>          OKR — это подход, при котором устанавливаются конкретные цели и измеряемые результаты, что позволяет отслеживать прогресс и повышать эффективность сотрудников.</p> <p><b>3Задание</b>  <i>Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Ответ обоснуйте.</i>          К какому понятию относится определение: «совокупность знаний, навыков, умений, здоровья и других качеств, имеющих экономическую ценность».          1)кадры          2)персонал          3)человеческий капитал          4)человеческие ресурсы  <u>Ответ:</u>          3)человеческий капитал <u>Обоснование выбора ответа:</u>          Человеческий капитал — это совокупность знаний, навыков, умений, здоровья и других качеств, которые позволяют человеку быть полезным и приносить доход как отдельной личности, так и обществу в целом. Это</p>
--	--	--	--	--	---

основанный на жесткой иерархии и директивном управлении, не относится к современным подходам.

**3Задание**

*Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Ответ обоснуйте.*

Что из перечисленного НЕ относится к характеристикам понятия «человеческие ресурсы»?

- 1) Являются стратегическим ресурсом компании
- 2) Имеют инвестиционную природу
- 3) Могут накапливать знания и опыт
- 4) Применяются только для учета отработанного времени и оплаты труда.

Ответ: 4) Применяются только для учета отработанного времени и оплаты труда

Обоснование выбора ответа: Человеческие ресурсы — это более широкое понятие, подразумевающее не только учет отработанного времени и оплату труда, но и развитие, обучение, мотивацию и управление персоналом как стратегическим активом компании.

**4Задание**

*Прочитайте текст и установите соответствие.*

Соотнесите современные методы управления человеческими ресурсами с их применением:

Метод		Применение	
А.	Gamification	1.	Использование игровых элементов для повышения мотивации и вовлеченности сотрудников.
Б.	Big Data	2.	Анализ больших

нематериальный, но ценный актив, который накапливается и развивается на протяжении всей жизни, формируясь под воздействием инвестиций в образование, здравоохранение и развитие способностей.

Основные составляющие человеческого капитала:

- Знания и навыки: профессиональные компетенции, полученные в результате обучения и опыта работы.
- Здоровье: физическое и психическое состояние, которое влияет на производительность и продолжительность трудоспособности.
- Интеллектуальные и творческие способности: одаренность, креативность и умение решать проблемы.
- Социальные навыки: способность к взаимодействию, коммуникации и работе в команде, а также альтруизм и солидарность.
- Личностные качества: мотивация, целеустремленность, ответственность и другие черты характера.

**4Задание**

*Прочитайте текст и установите соответствие.*

Соотнесите современные подходы к управлению человеческими ресурсами с их ключевыми характеристиками.

Подход		Характеристика	
А.	Талант-менеджмент	1.	Систематический подход к поиску, развитию и удержанию талантов в организации.
Б.	Agile-подход	2.	Гибкое управление персоналом, адаптивное планирование, быстрая реакция на изменения.
В.	L&D	3.	Развитие сотрудников

					<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>объемов данных для лучшего понимания и прогнозирования поведения сотрудников.</td> </tr> <tr> <td>В.</td> <td>Employee Experience</td> <td>3.</td> <td>Улучшение опыта сотрудников через создание комфортной рабочей среды и корпоративной культуры.</td> </tr> <tr> <td>Г.</td> <td>OKR (Objectives and Key Results)</td> <td>4.</td> <td>Постановка целей и отслеживание ключевых результатов для повышения эффективности сотрудников.</td> </tr> </table> <p>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</p> <table border="1"> <tr> <td><b>А</b></td> <td><b>Б</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Ключ:</p> <table border="1"> <tr> <td><b>А</b></td> <td><b>Б</b></td> <td><b>В</b></td> <td><b>Г</b></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>				объемов данных для лучшего понимания и прогнозирования поведения сотрудников.	В.	Employee Experience	3.	Улучшение опыта сотрудников через создание комфортной рабочей среды и корпоративной культуры.	Г.	OKR (Objectives and Key Results)	4.	Постановка целей и отслеживание ключевых результатов для повышения эффективности сотрудников.	<b>А</b>	<b>Б</b>			<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>	1	2	3	4	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>(Learning &amp; Development)</td> <td></td> <td>через постоянное обучение и развитие компетенций.</td> </tr> <tr> <td>Г.</td> <td>Work-life balance.</td> <td>4</td> <td>Баланс между работой и личной жизнью сотрудников, повышение их удовлетворённости и эффективности.</td> </tr> </table> <p>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</p> <table border="1"> <tr> <td><b>А</b></td> <td><b>Б</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Ключ:</p> <table border="1"> <tr> <td><b>А</b></td> <td><b>Б</b></td> <td><b>В</b></td> <td><b>Г</b></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>		(Learning & Development)		через постоянное обучение и развитие компетенций.	Г.	Work-life balance.	4	Баланс между работой и личной жизнью сотрудников, повышение их удовлетворённости и эффективности.	<b>А</b>	<b>Б</b>			<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>	1	2	3	4
			объемов данных для лучшего понимания и прогнозирования поведения сотрудников.																																															
В.	Employee Experience	3.	Улучшение опыта сотрудников через создание комфортной рабочей среды и корпоративной культуры.																																															
Г.	OKR (Objectives and Key Results)	4.	Постановка целей и отслеживание ключевых результатов для повышения эффективности сотрудников.																																															
<b>А</b>	<b>Б</b>																																																	
<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>																																															
1	2	3	4																																															
	(Learning & Development)		через постоянное обучение и развитие компетенций.																																															
Г.	Work-life balance.	4	Баланс между работой и личной жизнью сотрудников, повышение их удовлетворённости и эффективности.																																															
<b>А</b>	<b>Б</b>																																																	
<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>																																															
1	2	3	4																																															
2.	Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации	<b>УК-4</b>	<b>ИПК-4.2 Уметь:</b> Производить анализ и определять эффективность работы подразделений поддержки на основе сводных учетных и	1,3,4	<p><b>1Задание</b> <i>Прочитайте текст и выберите правильный ответ.</i> Какой из перечисленных эффектов НЕ является результатом внедрения системного подхода к управлению человеческими ресурсами? 1) Повышение эффективности работы сотрудников 2) Улучшение качества управления</p>	<p><b>1Задание</b> <i>Прочитайте текст и выберите правильный ответ.</i> Какой из перечисленных элементов НЕ относится к системному подходу в управлении человеческими ресурсами? 1) Постановка целей и задач управления персоналом. 2) Оценка эффективности работы сотрудников 3) Интуитивные решения руководителя</p>																																												

			<p>отчетных документов</p>	<p>персоналом  3) Автоматическое решение всех кадровых проблем  4) Снижение текучести кадров.  <u>Ответ:</u> 3) Автоматическое решение всех кадровых проблем  <u>Обоснование выбора ответа:</u> Системный подход улучшает процессы управления персоналом, но не гарантирует автоматического устранения всех кадровых проблем</p> <p><b>2Задание</b>  <i>Прочитайте текст и выберите правильный ответ.</i>  Какой из перечисленных элементов НЕ является основным компонентом системы управления человеческими ресурсами?  1) Кадровое планирование  2) Мотивация и стимулирование персонала  3) Бухгалтерский учет  4) Подбор и адаптация персонала  <u>Ответ:</u> 3) Бухгалтерский учет  <u>Обоснование выбора ответа:</u> Бухгалтерский учет не относится к системе управления человеческими ресурсами, он обслуживает финансовую сферу организации.</p> <p><b>3Задание</b>  <i>Прочитайте текст, выберите все правильные варианты и обоснуйте ответ.</i>  Какие из перечисленных элементов являются важнейшими составляющими системы управления человеческими ресурсами?  1) Оценка и развитие персонала  2) Управление карьерой и кадровый резерв  3) Управление запасами сырья и материалов  4) Организация рабочих мест и условий труда.  <u>Ответ:</u></p>	<p>4) Анализ и прогнозирование потребностей в персонале.  <u>Ответ:</u> 3) Интуитивные решения руководителя  <u>Обоснование выбора ответа:</u>  Системный подход основывается на осознанном анализе и планировании, а не на интуитивных действиях.</p> <p><b>2Задание</b>  <i>Прочитайте текст и выберите правильный ответ.</i>  Какой из перечисленных пунктов НЕ является преимуществом системного подхода к управлению человеческими ресурсами?  1) Снижение вероятности ошибочных решений  2) Повышение уровня управляемости и контроля  3) Улучшение мотивации и удовлетворенности сотрудников  4) Абсолютное предотвращение любых конфликтов в коллективе.  <u>Ответ:</u> 4) Абсолютное предотвращение любых конфликтов в коллективе.  <u>Обоснование выбора ответа:</u> Системный подход значительно уменьшает число конфликтов, но не предотвращает их полностью.</p> <p><b>3Задание</b>  <i>Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.</i>  Какие из перечисленных пунктов относятся к системе целей управления человеческими ресурсами?  1) Привлечение и подбор персонала  2) Оценка эффективности работы сотрудников  3) Планирование ассортимента продукции  4) Развитие и обучение сотрудников.  <u>Ответ:</u>  1) Привлечение и подбор персонала  2) Оценка эффективности работы сотрудников</p>
--	--	--	----------------------------	---	---

1) Оценка и развитие персонала  
 2) Управление карьерой и кадровый резерв  
 4) Организация рабочих мест и условий труда.

Обоснование выбора ответа:  
 Оценка и развитие персонала, управление карьерой и кадровый резерв, а также организация рабочих мест и условий труда — ключевые элементы системы управления человеческими ресурсами. Управление запасами сырья и материалов относится к материально-производственной сфере и не входит в данную систему.

**4Задание**

*Прочитайте текст и установите соответствие.*

Соотнесите элементы системы управления человеческими ресурсами с их описанием. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Элементы системы управления		Описание	
1	Подбор персонала	А	процесс, в ходе которого отбирается лучший среди претендентов, максимально соответствующий требованиям вакансии, для последующего трудоустройства.
2	Адаптация	Б	Введение новичков в

4) Развитие и обучение сотрудников.

Обоснование выбора ответа:  
 Система целей управления человеческими ресурсами включает такие цели, как привлечение персонала, оценка эффективности, развитие и обучение сотрудников.

Привлечение персонала (рекрутинг): поиск, отбор и найм сотрудников на вакантные должности.  
 Оценка эффективности: анализ результатов работы сотрудников и выявление облаков для их улучшения.  
 Развитие и обучение: повышение профессионального и личностного уровня сотрудников, что приводит к улучшению морально-психологического климата в коллективе.

Прочие цели:

- Планирование трудовых ресурсов.
- Мотивация и вознаграждение.
- Управление карьерой.
- Поддержание трудовых отношений.
- Адаптация новых сотрудников.

**4Задание**

*Прочитайте текст и установите соответствие.*

Соотнесите цели управления человеческими ресурсами с соответствующими действиями и результатами  
 К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Цели управления	
А.	Привлечение персонала
Б.	Развитие персонала
В.	Сохранение персонала

					<table border="1"> <tr> <td></td> <td>персонала</td> <td></td> <td>рабочую среду, ознакомление с рабочими процедурами и корпоративной культурой.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Мотивация персонала</td> <td>В</td> <td>Создание условий для максимальной работоспособности сотрудников, стимулирование их активности.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Оценка персонала</td> <td>Г</td> <td>Определение уровня компетенции и эффективности сотрудников, выявление зон роста.</td> </tr> </table> <p>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</p> <table border="1"> <tr> <td><b>А</b></td> <td><b>Б</b></td> <td><b>В</b></td> <td><b>Г</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Ключ:</p> <table border="1"> <tr> <td><b>А</b></td> <td><b>Б</b></td> <td><b>В</b></td> <td><b>Г</b></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>		персонала		рабочую среду, ознакомление с рабочими процедурами и корпоративной культурой.	3	Мотивация персонала	В	Создание условий для максимальной работоспособности сотрудников, стимулирование их активности.	4	Оценка персонала	Г	Определение уровня компетенции и эффективности сотрудников, выявление зон роста.	<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>					<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>	1	2	3	4	<table border="1"> <tr> <td>Г.</td> <td colspan="3">Оценка персонала</td> <td>4.</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</td> </tr> <tr> <td><b>А</b></td> <td><b>Б</b></td> <td><b>В</b></td> <td><b>Г</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5">Ключ:</td> </tr> <tr> <td><b>А</b></td> <td><b>Б</b></td> <td><b>В</b></td> <td><b>Г</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td></td> </tr> </table>	Г.	Оценка персонала			4.	Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:					<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>							Ключ:					<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>		1	2	3	4	
	персонала		рабочую среду, ознакомление с рабочими процедурами и корпоративной культурой.																																																																		
3	Мотивация персонала	В	Создание условий для максимальной работоспособности сотрудников, стимулирование их активности.																																																																		
4	Оценка персонала	Г	Определение уровня компетенции и эффективности сотрудников, выявление зон роста.																																																																		
<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>																																																																		
<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>																																																																		
1	2	3	4																																																																		
Г.	Оценка персонала			4.																																																																	
Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:																																																																					
<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>																																																																		
Ключ:																																																																					
<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>																																																																		
1	2	3	4																																																																		
3.	Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	<b>УК-4</b>	<b>ИПК-4.2 Уметь:</b> Производить анализ и определять эффективность работы подразделений	1,2,5	<p><b>1Задание</b> <i>Раскройте тему «Сущность кадровой политики и ее особенности на современном этапе.». Дайте развернутый ответ.</i></p> <p><u>Ответ:</u> <u>Ключ:</u> Кадровая политика — это система</p>	<p><b>1Задание</b> <i>Раскройте тему «Основные направления кадровой политики». Дайте развернутый ответ.</i></p> <p><u>Ответ:</u> <u>Ключ:</u> Основные направления кадровой политики включают подбор и расстановку персонала, его</p>																																																															

			<p>поддержки на основе сводных учетных и отчетных документов</p>	<p>принципов и правил управления персоналом, направленная на формирование эффективной команды для достижения бизнес-целей организации. На современном этапе ее особенностями являются тесная связь со стратегией компании, гибкость, экономическая обоснованность, ориентация на индивидуальный подход и комплексное развитие сотрудников, а не только на их найм.</p> <p>Сущность кадровой политики Цель: привлечение, развитие и удержание квалифицированных сотрудников, создание мотивированной команды, способной эффективно работать и расти вместе с бизнесом.</p> <p>Задачи: определение направлений работы с персоналом, таких как подбор, адаптация, обучение, развитие, мотивация, оценка производительности и создание корпоративной культуры.</p> <p>Принципы: системность, прозрачность, соответствие стратегии предприятия, гибкость и экономическая обоснованность.</p> <p>Особенности на современном этапе Связь со стратегией: кадровая политика должна быть неотделима от общей стратегии развития компании и служить ее кадровым обеспечением.</p> <p>Гибкость и динамичность: политика должна быть стабильной в своих основах, но при этом гибко адаптироваться к изменяющейся ситуации на рынке и внутри организации.</p> <p>Экономическая обоснованность: разработка кадровых программ должна исходить из реальных финансовых возможностей компании, обеспечивая окупаемость инвестиций в персонал.</p> <p>Индивидуальный подход: важным требованием является способность кадровой</p>	<p>обучение и развитие, оценку и аттестацию, мотивацию и стимулирование, а также управление трудовыми отношениями и создание условий для поддержания высокой производительности и лояльности сотрудников. Важными аспектами также являются планирование потребности в персонале и его адаптация, а также создание системы, соответствующей стратегическим целям компании.</p> <p>Основные направления Планирование и набор: определение потребности в кадрах, прогнозирование создания новых рабочих мест, подбор и привлечение квалифицированных сотрудников, а также их адаптация на новом месте.</p> <p>Оценка и развитие: оценка эффективности работы персонала через аттестацию, проведение обучения, повышение квалификации и разработку программ для развития сотрудников и кадрового резерва.</p> <p>Мотивация и стимулирование: создание систем оплаты труда, материального и нематериального стимулирования, чтобы повысить заинтересованность и удовлетворенность сотрудников.</p> <p>Управление трудовыми отношениями: разработка четких правил и норм, управление дисциплинарными взысканиями, обеспечение соблюдения трудового законодательства и создание безопасных условий труда.</p> <p>Социальные программы и корпоративная культура: создание социальных программ для сотрудников, формирование позитивной корпоративной культуры и обеспечение социальной ответственности работодателя.</p> <p>Оптимизация и эффективность: повышение эффективности использования человеческих ресурсов, оптимизация затрат на персонал и регулярная оценка эффективности применяемых</p>
--	--	--	--	---	--

				<p>политики учитывать индивидуальные особенности и потребности каждого сотрудника.</p> <p>Комплексное развитие: усилия направлены не только на найм, но и на внутренний рост сотрудников, обучение, повышение квалификации и предоставление возможностей для карьерного роста.</p> <p>Фокус на мотивации: мотивация сотрудников перестает ограничиваться только финансовыми стимулами, уделяется внимание комфорту, смыслу работы и балансу между работой и личной жизнью.</p> <p>Снижение текучести: особое внимание уделяется мерам по снижению текучести кадров, чтобы сохранить накопленные знания и опыт внутри компании.</p> <p><b>2Задание</b>  <i>Прочитайте текст и установите последовательность эволюции трудовых отношений в организации.</i></p> <p>1) Патриархальный подход: организация напоминает семью, владелец заботится о благосостоянии работников, а работники искренне привязываются к работодателю</p> <p>2)Бюрократический подход: появление строгой иерархии и стандартных процедур, где работники теряют личные связи с владельцами и становятся зависимы от административной системы.</p> <p>3)Гуманистический подход: осознание важности индивидуального вклада работника, возрастание роли самоуправления и делегирования полномочий, создание мотивирующей и комфортной рабочей среды.</p> <p>4)Post-bureaucratic approach: развитие гибких структур, сетевые и матричные формы организации, отказ от классической</p>	<p>кадровых инструментов.</p> <p><b>2Задание</b>  <i>Прочитайте текст и установите последовательность разработки стратегического плана кадровой работы в организации.</i></p> <p>1)Анализ внешней и внутренней среды: изучение рынка труда, конкурентов, экономических и политических условий, анализ состояния и потенциала кадрового состава организации.</p> <p>2)Постановка целей и задач: определение стратегических целей кадровой политики, которые должны соответствовать общей стратегии организации.</p> <p>3)Разработка стратегии: формирование плана действий по достижению поставленных целей: подбор, обучение, мотивация, удержание персонала.</p> <p>4)Реализация и контроль: внедрение разработанной стратегии, мониторинг достигнутых результатов, внесение корректировок при необходимости.</p> <p><i>Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:</i></p> <table border="1" data-bbox="1559 884 2134 919"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p><b>Ключ:</b></p> <table border="1" data-bbox="1559 948 2134 1011"> <tr> <td>1)</td> <td>2)</td> <td>3)</td> <td>4)</td> <td>5)</td> <td>6)</td> </tr> </table> <p><b>3.Задание</b>  <i>Прочитайте текст и установите соответствие.</i></p> <p>Кадровая политика является основой и генеральным направлением всей кадровой работы в организации. Она определяет главные принципы, цели и приоритеты в области управления человеческими ресурсами. Стратегия управления человеческими ресурсами (HRM strategy) — это более детальный и конкретный</p>							1)	2)	3)	4)	5)	6)
1)	2)	3)	4)	5)	6)												

иерархии, усиление роли проектной работы и временных команд.

*Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:*

--	--	--	--

Ключ:

1)	2)	3)	4)
----	----	----	----

### 3.Задание

*Прочитайте текст и установите соответствие.*

Соотнесите элементы стратегии управления человеческими ресурсами с соответствующими элементами корпоративной бизнес-стратегии.

*К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:*

	Элемент стратегии управления человеческими ресурсами		Элемент корпоративной бизнес-стратегии
А.	Подбор и наем персонала		Развитие и расширение клиентской базы.
Б.	Обучение и развитие сотрудников		Повышение качества продукции и услуг.
В.	Мотивация и стимулирование персонала		Увеличение производительности и эффективности.
Г.	Управление корпоративной культурой		Создание положительного имиджа и

план действий, вытекающий из кадровой политики и направленный на реализацию ее целей.

Соотнесите тип кадровой политики с соответствующей ей стратегией управления человеческими ресурсами.

*К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:*

	Модель предпринимательского поведения		описание модели
А	Активная	1.	стратегия опережающего развития,
Б	Реактивная	2.	ограничивается оперативным кадровым планированием; стратегия адаптации и реакции на изменения внешней среды.
В	Пассивная	3.	политика ликвидации негативных последствий
Г	Превентивная	4.	ведется на основе краткосрочного и среднесрочного прогнозирования, организация, не имеет средств для влияния на такую политику
Д	Предпринимательская политика	5.	Активное развитие инноваций, привлечение талантливых сотрудников, рискованное развитие бизнеса.

					<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>репутации компании.</td> </tr> </table> <p>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</p> <table border="1"> <tr> <td><b>А</b></td> <td><b>Б</b></td> <td><b>В</b></td> <td><b>Г</b></td> <td><b>Д</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Ключ:</p> <table border="1"> <tr> <td><b>А</b></td> <td><b>Б</b></td> <td><b>В</b></td> <td><b>Г</b></td> <td><b>Д</b></td> </tr> <tr> <td>1.</td> <td>2.</td> <td>3.</td> <td>4.</td> <td>5.</td> </tr> </table>				репутации компании.	<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>	<b>Д</b>						<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>	<b>Д</b>	1.	2.	3.	4.	5.	<table border="1"> <tr> <td><b>Е</b></td> <td>Стабилизирующая политика</td> <td>6.</td> <td>Поддержание текущего уровня сотрудников, стабилизация коллектива, минимизация рисков.</td> </tr> <tr> <td><b>Ж</b></td> <td>Сокращающая политика</td> <td>7.</td> <td>Реализация сокращения штатов, устранение избытка сотрудников, оптимизация численности персонала.</td> </tr> </table> <p>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</p> <table border="1"> <tr> <td><b>А</b></td> <td><b>Б</b></td> <td><b>В</b></td> <td><b>Г</b></td> <td><b>Д</b></td> <td><b>Е</b></td> <td><b>Ж</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Ключ:</p> <table border="1"> <tr> <td><b>А</b></td> <td><b>Б</b></td> <td><b>В</b></td> <td><b>Г</b></td> <td><b>Д</b></td> <td><b>Е</b></td> <td><b>Ж</b></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> </tr> </table>	<b>Е</b>	Стабилизирующая политика	6.	Поддержание текущего уровня сотрудников, стабилизация коллектива, минимизация рисков.	<b>Ж</b>	Сокращающая политика	7.	Реализация сокращения штатов, устранение избытка сотрудников, оптимизация численности персонала.	<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>	<b>Д</b>	<b>Е</b>	<b>Ж</b>								<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>	<b>Д</b>	<b>Е</b>	<b>Ж</b>	1	2	3	4	5	6	7
			репутации компании.																																																															
<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>	<b>Д</b>																																																														
<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>	<b>Д</b>																																																														
1.	2.	3.	4.	5.																																																														
<b>Е</b>	Стабилизирующая политика	6.	Поддержание текущего уровня сотрудников, стабилизация коллектива, минимизация рисков.																																																															
<b>Ж</b>	Сокращающая политика	7.	Реализация сокращения штатов, устранение избытка сотрудников, оптимизация численности персонала.																																																															
<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>	<b>Д</b>	<b>Е</b>	<b>Ж</b>																																																												
<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>	<b>Д</b>	<b>Е</b>	<b>Ж</b>																																																												
1	2	3	4	5	6	7																																																												
4.	Тема 4. Формирование человеческого капитала в организации	<b>УК-4.</b>	<b>ИПК-4.2 Уметь:</b> Производить анализ и определять эффективность работы подразделений поддержки на основе сводных учетных и отчетных документов	1, 3,4,5	<p><b>1Задание</b> <i>Прочитайте текст и выберите правильный ответ.</i> Какой источник формирования персонала является внутренним? 1) Агентства по подбору персонала 2) Центр занятости населения 3) Перевод сотрудников внутри компании 4) Биржа труда. <u>Ответ:</u> 3) Перевод сотрудников внутри компании <u>Обоснование выбора ответа:</u> Перевод сотрудников внутри компании относится к внутренним источникам формирования персонала, так как предполагает перемещение сотрудников из одного подразделения в другое или смену ими должности в пределах одной</p>	<p><b>1Задание</b> <i>Прочитайте текст и выберите правильный ответ.</i> Какой из перечисленных источников формирования персонала позволяет наиболее быстро приступить к исполнению обязанностей без дополнительной подготовки? 1) Прием выпускников вузов 2) Внутренний перевод сотрудников 3) Прием сотрудников из центров занятости 4) Прием бывших сотрудников, ранее уволившихся из компании. <u>Ответ:</u> 2) Внутренний перевод сотрудников <u>Обоснование выбора ответа:</u> Внутренний перевод сотрудников позволяет наиболее быстро приступить к исполнению обязанностей, так как сотрудники уже знают специфику компании, её культуру,</p>																																																												

				<p>организации. Все остальные варианты (агентства по подбору персонала, центр занятости населения, биржа труда) являются внешними источниками, так как кандидаты поступают в организацию извне.</p> <p><b>2Задание</b>  <i>Ответьте на вопрос: «На какие качественные характеристики персонала Вы обратите внимание при приеме нового сотрудника на вакантную должность». Дайте развернутый ответ.</i></p> <p><u>Ответ:</u>  <u>Ключ:</u>  При приеме нового сотрудника на вакантную должность, думается, необходимо обратить внимание на следующие качественные характеристики:  Образование и квалификация:  – Уровень образования (бакалавриат, магистратура, аспирантура);  – Наличие дипломов, сертификатов, дополнительных курсов и тренингов;  – Опыт работы и стаж в профессии.  Деловые качества:  – Лидерские качества;  – Способность к самоуправлению и саморегулированию;  – Инициативность и склонность к принятию ответственности;  – Умение работать в команде;  – Стрессоустойчивость и способность справляться с трудностями.  Психологические качества:  – Эмоциональная устойчивость;  – Коммуникативные навыки;  – Эмпатия и внимательность к коллегам;  – Адаптивность и гибкость мышления;</p>	<p>корпоративные стандарты и особенности своего подразделения. Им требуется минимальное время на адаптацию и обучение. Остальные источники требуют большего времени на адаптацию и введение в должность, особенно если речь идет о новых сотрудниках из других организаций или недавних выпускниках вузов.</p> <p><b>2Задание</b>  <i>Ответьте на вопрос: «Какие количественные характеристики персонала, по Вашему мнению, важны для стабильной работы организации». Дайте развернутый ответ.</i></p> <p><u>Ответ:</u>  <u>Ключ:</u>  Для стабильной работы организации, думается, важны следующие качественные характеристики персонала:  Количественные характеристики персонала:  Демографические показатели:  – Возраст сотрудников;  – Половой состав коллектива;  – Национальный состав и культурные особенности.  Производственные показатели:  – Производительность труда (количество произведенной продукции, выполненных работ);  – Качество работы (ошибки, дефекты, отклонения от стандартов);  – Эффективность труда (коэффициент полезного действия сотрудников, интенсивность труда).  Трудовой стаж и опыт работы:  – Общий стаж работы;  – Стаж работы в данной организации;  – Средняя частота смены работы (текучесть кадров).  Показатели эффективности:  – Среднемесячная зарплата;</p>
--	--	--	--	---	---

- Самомотивация и самомотивированность.
- Профессиональные навыки:
  - Владение специальными знаниями и умениями;
  - Технические навыки (умение работать с оборудованием, программами и системами);
  - Управленческие навыки (при наличии);
  - Навыки анализа и принятия решений.
- Личная и корпоративная этика:
  - Надежность и добросовестность;
  - Честность и следование корпоративным стандартам;
  - Справедливость и объективность;
  - Ориентация на достижение целей компании.

**Задание**

*Прочитайте текст и установите соответствие.*

Соотнесите современные методы отбора персонала с их основными целями и характеристиками:

Метод отбора персонала		Цель и характеристика метода	
А.	Собеседование	1.	Устная беседа с кандидатом, позволяющая оценить коммуникативные навыки, мотивацию, профессион

- Фонд оплаты труда;
- Соотношение фонда оплаты труда и общего объема продукции (услуг).
- Заболеваемость и травматизм:
  - Частота заболеваний сотрудников;
  - Количество травм на производстве;
  - Потери рабочего времени из-за болезней и травм.
- Кадровые перемещения:
  - Уровень текучести кадров;
  - Внутренняя мобильность (смена должностей, отделов);
  - Выход на пенсию, увольнения, переводы.

**Задание**

*Прочитайте текст и установите соответствие.*

Соотнесите современные технологии и инструменты отбора персонала с их описанием.: К каждой позиции, данной в левом столбце, выберите соответствующую позицию из правого столбца:

Технология / инструмент		Описание инструмента	
А.	Behavioral Interviews	1	Собеседование, направленное на выяснение реального опыта кандидата через вопросы о прошлом поведении.
Б.	Assessment Centers	2	Многокомпонентная методика оценки кандидатов, включающая деловые игры, тесты, case-интервью.
В.	Psychometric Testing	3	Психометрическое тестирование для оценки когнитивных



					<p>соответствующими буквами:</p> <table border="1"> <tr> <td><b>А</b></td> <td><b>Б</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p><u>Ключ:</u></p> <table border="1"> <tr> <td><b>А</b></td> <td><b>Б</b></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> </tr> </table> <p><b>4Задание</b>  <i>Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Ответ обоснуйте.</i>          Процесс, в ходе которого отбирается лучший среди претендентов, более других соответствующий требованиям рабочего места – это ...          1)наем на работу          2)отбор кандидатов на вакантную должность          3)маркетинг персонала          4)подбор персонала  <u>Ответ:</u> 4)подбор персонала  <u>Обоснование выбора ответа:</u> Подбор персонала – это процесс, в ходе которого отбирается лучший среди претендентов, максимально соответствующий требованиям вакансии, для последующего трудоустройства. Этот процесс имеет стратегическое значение для организации, так как именно подобранные сотрудники способствуют достижению бизнес-целей.          Поясним.          1.Соответствие требованиям: процесс начинается с определения профиля идеального кандидата, включая его навыки, опыт, знания и личные качества, которые требуются для конкретной должности.          2.Поиск и привлечение: на следующем этапе ведется активный поиск кандидатов через различные каналы, чтобы привлечь как можно больше подходящих претендентов.          3.Отбор и оценка: из числа претендентов</p>	<b>А</b>	<b>Б</b>			<b>А</b>	<b>Б</b>	1	2	<p>бизнес-процессы.          Прямые затраты: оплата услуг рекрутинговых агентств; расходы на размещение вакансий на платных площадках; затраты на проведение собеседований и оценку кандидатов.          Косвенные затраты: более долгий период адаптации и обучения нового сотрудника; возможные затраты на ошибки и просчеты, которые может допустить новый сотрудник.          Альтернатива – внутренние источники, такие как переобучение или повышение существующих сотрудников, могут быть менее затратными в краткосрочной перспективе, но могут не дать желаемого результата и породить новые проблемы..</p> <p><b>5Задание</b>  <i>Прочитайте текст и выберите все правильные ответы. Ответ обоснуйте.</i>          Известно, что маркетинг персонала (или HR-маркетинг) — это управленческая деятельность, которая применяет маркетинговые принципы для привлечения, удержания и мотивации сотрудников. Он фокусируется на формировании привлекательного образа компании как работодателя. Этот подход включает в себя как внешнюю работу, так и внутреннюю. Как реализуется на практике внутренний маркетинг?          1) Продвижение корпоративной культуры и ценностей внутри компании.          2)Создание системы поощрения, признания заслуг и обратной связи.          3)Разработка программ обучения и развития.          4)Создание комфортной рабочей среды и поддержание позитивной атмосферы.          5) Анализ предложений и стратегий конкурентов.  <u>Ответ:</u> 1) Продвижение корпоративной культуры и ценностей внутри компании.          2)Создание системы поощрения, признания заслуг и обратной связи.</p>
<b>А</b>	<b>Б</b>													
<b>А</b>	<b>Б</b>													
1	2													

				<p>проводится отбор с использованием различных методов (собеседования, тестирование, оценка и т.д.), чтобы выявить наиболее подходящих кандидатов.</p> <p>4.И лишь за тем наступает этап подбора. Таким образом, подбор персонала – это не одномоментное действие, а комплексный, многоэтапный процесс, включающий такие этапы, как составление профиля кандидата, анализ рынка, поиск, скрининг резюме, собеседования и принятие окончательного решения.</p> <p><b>5Задание</b>  <i>Прочитайте текст и выберите все правильные ответы. Ответ обоснуйте.</i>          Известно, что маркетинг персонала (или HR-маркетинг) — это управленческая деятельность, которая применяет маркетинговые принципы для привлечения, удержания и мотивации сотрудников. Он фокусируется на формировании привлекательного образа компании как работодателя. Этот подход включает в себя как внешнюю работу, так и внутреннюю. Как реализуется на практике внешний маркетинг?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Изучение потребностей и предпочтений соискателей на рынке труда.</li> <li>2)Анализ предложений и стратегий конкурентов.</li> <li>3)Разработка привлекательных описаний вакансий и продвижение бренда работодателя через различные каналы (соцсети, карьерные сайты и т.д.).</li> <li>4)Взаимодействие с образовательными учреждениями для привлечения будущих выпускников.</li> <li>5)Продвижение корпоративной культуры и ценностей внутри компании.</li> </ol>	<p>3)Разработка программ обучения и развития.</p> <p>4)Создание комфортной рабочей среды и поддержание позитивной атмосферы.</p> <p><u>Обоснование выбора ответа:</u>          Продвижение корпоративной культуры и ценностей внутри компании; создание системы поощрения, признания заслуг и обратной связи; разработка программ обучения и развития; создание комфортной рабочей среды и поддержание позитивной атмосферы – это подход, который включает в себя внутреннюю работу, направленную на повышение лояльности и вовлеченности уже работающих специалистов.</p>
--	--	--	--	---	--

					<p><b>Ответ:</b> 1) Изучение потребностей и предпочтений соискателей на рынке труда.  2) Анализ предложений и стратегий конкурентов.  3) Разработка привлекательных описаний вакансий и продвижение бренда работодателя через различные каналы (соцсети, карьерные сайты и т.д.).  4) Взаимодействие с образовательными учреждениями для привлечения будущих выпускников.</p> <p><b>Обоснование выбора ответа:</b> Изучение потребностей и предпочтений соискателей на рынке труда; анализ предложений и стратегий конкурентов; разработка привлекательных описаний вакансий и продвижение бренда работодателя через различные каналы (соцсети, карьерные сайты и т.д.); взаимодействие с образовательными учреждениями для привлечения будущих выпускников – это подход, который включает в себя внешнюю работу по привлечению кадров.</p>																					
5.	Тема 5. Использование человеческого капитала	<b>УК-4.</b>	<b>ИПК-4.3 Владеть:</b> Навыками разработки и принятия управленческих решений по улучшению качества сервиса и повышению эффективности работы подразделений поддержки на основе сводных учетных и отчетных	1,3, 5	<p><b>1Задание</b>  <i>Прочитайте текст и установите соответствие.</i>  Соотнесите инновационные технологии занятости с их характеристиками:  К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Инновационная технология занятости</th> <th colspan="2">Характеристика</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>А.</td> <td>Фриланс</td> <td>1</td> <td>Выполнение работ на контрактной основе, без заключения трудовых договоров, обычно</td> </tr> </tbody> </table>	Инновационная технология занятости		Характеристика		А.	Фриланс	1	Выполнение работ на контрактной основе, без заключения трудовых договоров, обычно	<p><b>1Задание</b>  <i>Прочитайте текст и установите соответствие.</i>  Соотнесите инновационные технологии занятости с примерами их применения:  К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Инновационная технология занятости</th> <th colspan="2">Характеристика</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>А.</td> <td>Фриланс</td> <td>1</td> <td>Заказ веб-дизайна на платформе Upwork.</td> </tr> <tr> <td>Б.</td> <td>Аутсорсинг</td> <td>2</td> <td>Передача бухгалтерского учета сторонней фирме.</td> </tr> </tbody> </table>	Инновационная технология занятости		Характеристика		А.	Фриланс	1	Заказ веб-дизайна на платформе Upwork.	Б.	Аутсорсинг	2	Передача бухгалтерского учета сторонней фирме.
Инновационная технология занятости		Характеристика																								
А.	Фриланс	1	Выполнение работ на контрактной основе, без заключения трудовых договоров, обычно																							
Инновационная технология занятости		Характеристика																								
А.	Фриланс	1	Заказ веб-дизайна на платформе Upwork.																							
Б.	Аутсорсинг	2	Передача бухгалтерского учета сторонней фирме.																							



				<p>Взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда, – это ...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) профессиональная ориентация</li> <li>2) социализация</li> <li>3) адаптация</li> <li>4) деловая оценка</li> </ol> <p><u>Ответ:</u> 3) адаптация</p> <p><u>Обоснование выбора ответа:</u> Адаптация является взаимным процессом, который включает приспособление как сотрудника к новым условиям труда (профессиональным, социальным, организационно-экономическим), так и организации к новому сотруднику. Это подразумевает "вработываемость" сотрудника и его интеграцию в социальную среду, корпоративную культуру и систему взаимоотношений в коллективе, что делает процесс двухсторонним.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Взаимное приспособление, т.к. адаптация — это не только то, как сотрудник приспособляется к новой работе, но и то, как организация приспособляется к новому сотруднику, например, предоставляя ему необходимую информацию, обучение и поддержку.</li> <li>2. "Вработываемость" – это ключевой аспект адаптации, описывающий постепенное вхождение сотрудника в ритм работы и достижение необходимого уровня производительности. Это включает в себя освоение новых обязанностей и навыков.</li> <li>3. Новые условия труда – этот термин охватывает все сферы рабочей жизни нового сотрудника:</li> </ol>	<p>Наставничество — это система передачи знаний, опыта и навыков от более опытного специалиста (наставника) менее опытному (наставляемому) в рамках неформального взаимообогащающего общения, основанного на доверии и партнерстве. Это процесс, направленный на поддержку личного и профессионального развития подопечного.</p> <p>Цели наставничества:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Профессиональное развитие: помощь в освоении новой профессии, повышении квалификации или адаптации к новому рабочему месту.</li> <li>2) Личностный рост: раскрытие потенциала личности, формирование активной позиции и профессионально-личностных качеств.</li> <li>3) Трансляция ценностей: передача корпоративной культуры, этических норм и ценностей организации.</li> </ol> <p>Ключевые принципы наставничества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Партнерство и доверие: Отношения строятся на взаимном уважении и доверии, а не на иерархии.</li> <li>– Поддержка, а не критика: Наставник не критикует, а изучает ситуацию и предлагает решения, помогает наставляемому найти свой путь.</li> <li>– Систематичность: взаимодействие должно быть регулярным и целенаправленным для достижения ожидаемых результатов.</li> <li>– Обратная связь: конструктивная обратная связь является важным элементом процесса.</li> </ul> <p>Виды наставничества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Наставничество может принимать различные формы в зависимости от целей и контекста:</li> <li>– Классическое (традиционное): Один опытный сотрудник работает с одним новичком.</li> <li>– Групповое: Один наставник работает с группой наставляемых.</li> </ul>
--	--	--	--	---	---

				<p>– профессиональные условия: Освоение новых обязанностей, навыков и инструментов.</p> <p>– социальные условия: Приспособление к коллективу, установление взаимоотношений, знакомство с корпоративными нормами и традициями.</p> <p>– организационно-экономические условия: Понимание миссии, ценностей, внутренней иерархии, правил и экономических аспектов работы организации.</p> <p><b>Задание</b> <i>Прочитайте текст и выберите правильный ответ.</i> Сторонники теории конфликта как системы отношений выделяют в нем определенные фазы. Укажите ЛИШНЮЮ. 1)предконфликтную стадию 2)неконфликтную стадию 3)открытый конфликт 4)стадию разрешения/завершения 5)послеконфликтную стадию. <u>Ответ:</u> 2)неконфликтную стадию <u>Обоснование выбора ответа:</u> Общепринятые модели включают предконфликтную стадию, открытый конфликт, стадию разрешения/завершения и послеконфликтную стадию. Предконфликтная стадия: возникают скрытые противоречия и напряженность, которые могут привести к конфликту. Стадия открытого конфликта: происходит открытое столкновение сторон, их поведение становится активным и враждебным. Стадия завершения: конфликт либо разрешается (например, путем компромисса или сотрудничества), либо его участники</p>	<p>– Обратное (реверсивное): Более молодой или новый сотрудник делится своими знаниями (например, в области технологий) с более опытным коллегой.</p> <p>– Ситуационное: Краткосрочное наставничество для решения конкретной проблемы или задачи.</p> <p><b>Задание</b> <i>Какие, по Вашему мнению, существуют в современных организациях. пути «обогащения труда». Дайте развернутый ответ.</i> <u>Ответ:</u> <u>Ключ:</u> Пути «обогащения труда» в современных организациях включают расширение обязанностей и полномочий сотрудников, вовлечение их в принятие решений, создание автономных рабочих групп, а также предоставление возможностей для обучения и ротации рабочих мест. Эти методы помогают повысить удовлетворенность работой, ответственность и вовлеченность сотрудников за счет того, что они чувствуют большую значимость своего труда и имеют возможность для развития. Приведем несколько примеров путей обогащения труда. Расширение круга обязанностей и полномочий: сотрудникам поручают дополнительные задачи, чтобы они могли выполнять более широкий спектр функций и принимать больше решений, связанных с их работой. Создание автономных рабочих групп: формирование команд, которые самостоятельно планируют, выполняют и контролируют свою работу, что способствует повышению самостоятельности. Вовлечение в управление: привлечение сотрудников к обсуждению и принятию</p>
--	--	--	--	--	---

				<p>приходят к другому итогу. Послеконфликтная стадия: наступают последствия конфликта, происходит либо нормализация отношений, либо их дальнейшее ухудшение.</p> <p><b>Задание</b> <i>Как Вы понимаете современную концепцию «качества трудовой жизни». Дайте развернутый ответ.</i></p> <p><u>Ответ:</u> <u>Ключ:</u> Современная концепция «качества трудовой жизни» — это комплексное понятие, которое включает удовлетворенность работников условиями и содержанием труда, а также баланс между производительностью труда и благополучием человека. Она охватывает не только материальные аспекты, такие как оплата труда и условия безопасности, но и нематериальные: возможность профессионального развития, интересное содержание работы, адекватные отношения в коллективе, стабильность и уверенность в будущем.</p> <p>Ключевые аспекты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Материальные и социальные условия: адекватная оплата труда, соблюдение трудового законодательства, безопасные и комфортные условия труда.</li> <li>– Содержание и организация труда: интересные, осмысленные задачи, возможность принимать решения, стабильность занятости и ритмичность работы.</li> <li>– Профессиональное развитие: возможность обучения, повышения квалификации, карьерного роста и получения новых навыков.</li> <li>– Психологические и социальные</li> </ul>	<p>управленческих решений, включая стратегическое планирование, повышает их чувство причастности к компании.</p> <p>Обучение и повышение квалификации: предоставление возможностей для обучения и развития новых навыков позволяет сотрудникам выполнять работу более качественно и открывает перспективы карьерного роста.</p> <p>Ротация рабочих мест: изменение выполняемых задач в течение рабочего дня или недели помогает избежать монотонности и развивает более широкий спектр навыков.</p> <p>Внедрение новых технологий: автоматизация и использование нового оборудования могут освободить сотрудников от рутинной работы и позволить им сосредоточиться на более сложных и творческих задачах.</p>
--	--	--	--	---	--

					<p>аспекты: уважительные отношения в коллективе, развитая корпоративная культура, уверенность в будущем и признание заслуг.</p> <p>– Баланс между работой и личной жизнью: возможность эффективно управлять своим рабочим временем и иметь достаточно времени для личных потребностей.</p> <p>Значение концепции:</p> <p>Для работника: повышает удовлетворенность трудом, мотивацию, снижает стресс и улучшает общее самочувствие.</p> <p>Для организации: приводит к повышению производительности труда, снижению текучести кадров, улучшению качества продукции и услуг.</p>	
6.	Тема 6. Развитие человеческого капитала.	<b>УК-4.</b>	<b>ИПК-4.3 Владеть:</b> Навыками разработки и принятия управленческих решений по улучшению качества сервиса и повышению эффективности работы подразделений поддержки на основе сводных учетных и отчетных документов	3, 5	<p><b>1Задание</b>  <i>Каким образом, с Вашей точки зрения, можно реализовать на практике концепцию «обучающейся организации»? Дайте развернуты ответ.</i></p> <p><u>Ответ:</u>  <u>Ключ:</u>          Для реализации концепции «обучающейся организации» необходим комплексный подход, включающий создание корпоративной культуры обучения, разработку систем для обмена знаниями, а также предоставление возможностей для непрерывного профессионального развития сотрудников. Это включает в себя внедрение программ менторинга, ротации кадров, онлайн-курсов, семинаров, а также формирование культуры, где ошибки рассматриваются как возможности для обучения, а не как повод для наказания.          Ключевые элементы реализации:          Создание культуры обучения:</p>	<p><b>1Задание</b>  <i>Каким образом, с Вашей точки зрения, можно реализовать на практике концепцию «непрерывного развития персонала»? Дайте развернуты ответ.</i></p> <p><u>Ответ:</u>  <u>Ключ:</u>          Для практической реализации концепции «непрерывного развития персонала» необходим комплексный подход, включающий разработку индивидуальных траекторий развития, использование разнообразных методов обучения (лекции, тренинги, коучинг, наставничество), создание условий для самообразования и внедрение системы регулярной обратной связи и карьерного планирования. Такой подход позволяет сотрудникам постоянно повышать свою квалификацию, адаптироваться к меняющимся условиям и достигать профессионального роста.          1. Индивидуальные траектории развития          Оценка компетенций: регулярно оценивать</p>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формирование менталитета, где обучение является неотъемлемой частью работы каждого сотрудника.</li> <li>– Поощрение любознательности, экспериментов и открытости новому опыту.</li> <li>– Внедрение принципа «учиться на ошибках», когда неудачи анализируются для выявления уроков и предотвращения повторения.</li> </ul> <p>Системы обмена знаниями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Внедрение баз знаний и корпоративных порталов, где сотрудники могут делиться информацией и лучшими практиками.</li> <li>– Организация регулярных встреч, семинаров и воркшопов для обмена опытом.</li> <li>– Создание системы наставничества (менторинга), где более опытные сотрудники передают свои знания и навыки молодым коллегам.</li> </ul> <p>Возможности для профессионального развития:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработка программ непрерывного обучения: онлайн-курсы, внутренние тренинги, семинары, мастер-классы.</li> <li>– Поощрение кросс-функциональной мобильности (ротации) кадров для расширения кругозора и получения разностороннего опыта.</li> <li>– Поддержка участия сотрудников в профильных конференциях и образовательных программах вне организации.</li> </ul> <p>Структурная поддержка:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Включение в должностные инструкции и цели (KPI) задач, связанных с развитием и обучением.</li> <li>– Выделение времени и ресурсов для обучения в рамках рабочего процесса.</li> </ul>	<p>текущие и желаемые компетенции сотрудников.</p> <p>Постановка целей: совместно с сотрудником определять краткосрочные и долгосрочные цели развития, которые должны быть связаны как с личными амбициями, так и с потребностями компании.</p> <p>Планирование карьеры: составлять индивидуальные планы развития, в которых прописываются конкретные шаги, сроки и необходимые ресурсы.</p> <p>2. Разнообразие методов обучения</p> <p>Формальное обучение: лекции, тренинги, семинары, вебинары, видеокурсы и симуляции для получения новых знаний и навыков.</p> <p>Неформальное обучение: Наставничество, коучинг, менторство для передачи опыта и развития навыков на практике.</p> <p>Обучение на рабочем месте: Ротация заданий и должностей для расширения кругозора и получения нового опыта в различных сферах деятельности компании.</p> <p>Самостоятельная работа: Предоставление сотрудникам возможности для самообразования через чтение, изучение онлайн-курсов, участие в профессиональных сообществах.</p> <p>3. Создание поддерживающей среды</p> <p>Культура непрерывного обучения: поощрение любознательности, экспериментирования и обмена знаниями на всех уровнях организации.</p> <p>Выделение ресурсов: обеспечение сотрудников необходимыми ресурсами для обучения, включая время, бюджет и доступ к обучающим материалам.</p> <p>Поощрение и мотивация: признание достижений сотрудников в развитии и их вклад в успех компании.</p> <p>4. Система обратной связи и оценки</p> <p>регулярная обратная связь: Предоставление конструктивной обратной связи о результатах работы и прогрессе в развитии.</p>
--	--	--	--	---	---

				<p>– Создание отделов или специалистов, ответственных за развитие персонала и управление знаниями.</p> <p>– Реализация этих элементов позволяет создать динамичную среду, где каждый сотрудник, а вместе с ним и вся организация, постоянно адаптируется к изменениям, растет и развивается.</p> <p><b>2Задание</b>  <i>Прочитайте текст и выберите правильный ответ.</i>  Вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих, доступный ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации, представляющий собой движение к ядру, руководству организации; когда работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации, но уровень оплаты его труда будет существенно превышать вознаграждение за работу в занимаемой должности, – это ... (какая?) ... карьера.  1) вертикальная  2) горизонтальная  3) ступенчатая  4) скрытая  <u>Ответ:</u> 4) скрытая  <u>Обоснование выбора ответа:</u> «Скрытая карьера», или центростремительная карьера, — это тип профессионального роста, который наименее очевиден для окружающих. Она подразумевает продвижение к ядру организации, к руководству, и часто опирается на обширные деловые связи вне компании, доступные ограниченному кругу сотрудников.  «Скрытая карьера» – это движение вверх по иерархии, которое может не сопровождаться</p>	<p>Оценка результатов: периодическая оценка эффективности обучения и достигнутых результатов с целью корректировки планов развития.</p> <p>Платформы для обратной связи: использование цифровых платформ для сбора и анализа обратной связи, а также для отслеживания прогресса в обучении.</p> <p><b>2Задание</b>  <i>Прочитайте текст и выберите правильный ответ.</i>  Какой из перечисленных методов НЕ является эффективным способом управления стрессом в рабочей команде?  1) Организация регулярного тимбилдинга и корпоративных мероприятий  2) Проведение тренингов по развитию навыков управления временем  3) Создание комфортной рабочей среды и улучшение условий труда  4) Уменьшение нагрузки и отказ от срочных задач.  <u>Ответ:</u>  4) Уменьшение нагрузки и отказ от срочных задач.  <u>Обоснование выбора ответа:</u>  Эффективные методы управления стрессом направлены на уменьшение негативного воздействия стресса, а не на полную ликвидацию нагрузок и срочности. Постепенное перераспределение задач, развитие навыков тайм-менеджмента, создание благоприятных условий труда и мероприятия по сплочению команды помогают справиться со стрессом, не снижая продуктивности и выполняя важные задачи в срок.</p> <p><b>3Задание</b>  <i>Прочитайте текст и выберите правильный</i></p>
--	--	--	--	---	--

				<p>формальным повышением или перемещением, но приводит к получению большего влияния и власти.</p> <p>Отличия от других видов карьеры:  Вертикальная – наиболее зримое продвижение по служебной лестнице.  Горизонтальная – расширение обязанностей в рамках одной должности или смена функциональной области без повышения в статусе.</p> <p>Особенности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Такой тип карьеры доступен не всем и зависит от умения выстраивать деловые связи.</li> <li>– Процесс часто является непрозрачным для большинства сотрудников компании.</li> <li>– Ключевую роль играют неформальные отношения и нетворкинг.</li> </ul> <p><b>Задание</b>  <i>Прочитайте текст и выберите правильный ответ.</i>  Какой из перечисленных элементов НЕ является частью плана индивидуального развития сотрудника?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Определение целей и задач профессионального роста</li> <li>2) Согласование с руководством сроков и форм обучения</li> <li>3) Ежедневное выполнение обычных служебных обязанностей</li> <li>4) Разработка маршрута профессионального развития и карьерного роста.</li> </ol> <p><u>Ответ:</u>  3) Ежедневное выполнение обычных служебных обязанностей</p> <p><u>Обоснование выбора ответа:</u>  Планы индивидуального развития направлены на развитие сотрудника,</p>	<p><i>ответ.</i>  Что из перечисленного НЕ является критерием включения сотрудника в резерв на выдвижение?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Хорошие производственные показатели и профессиональный опыт</li> <li>2) Профильное образование и профессиональная квалификация</li> <li>3) Активная жизненная позиция и лидерские качества</li> <li>4) Низкая стрессоустойчивость и неуверенность в себе.</li> </ol> <p><u>Ответ:</u>  4) Низкая стрессоустойчивость и неуверенность в себе</p> <p><u>Обоснование выбора ответа:</u>  Обычно сотрудники попадают в резерв на выдвижение, если обладают хорошими показателями производительности, профессиональным образованием и квалификацией, проявляют лидерские качества и уверенность в себе. Низкая стрессоустойчивость и неуверенность в себе, напротив, снижают вероятность попадания кандидата в резерв, так как данные качества препятствуют успешной управленческой деятельности.</p>
--	--	--	--	---	---

					<p>повышение его квалификации и продвижение по карьерной лестнице. Они включают постановку целей, выбор форм обучения и согласование с руководством. Обычная ежедневная работа не является частью плана индивидуального развития, так как направлена на выполнение текущих задач, а не на приобретение новых знаний и навыков.</p>	
--	--	--	--	--	--	--