Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Санкт-Петербургская юридическая академия»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Управление человеческими ресурсами

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Квалификация выпускника Бакалавр

Направленность (профиль) Административно-управленческая и офисная деятельность

Санкт-Петербург
2026

1. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие компетенции:

ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом.

ПК-1. Способен разрабатывать и реализовывать концепции управления персоналом, кадровой политики организации, стратегического управления персоналом и применять их на практике.

ПК-3. Способен квалифицированно применять нормативные правовые акты, в том числе положения трудового законодательства и иные правовые нормы (локальные) в профессиональной деятельности.

Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
ИД.1 (ОПК-2). Эффективно использует поиск и корректно осуществляет анализ литературы, нормативных и правовых документов для решения управленческих задач. **ИД.2 (ОПК-2).** Применяет методы сбора, обработки и анализа данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современных цифровых технологий, воспринимает, анализирует, запоминает и передает информацию с использованием цифровых средств, а также с помощью алгоритмов при работе с полученными из различных источников данными.	**Знает:** **РО-1 ИД.1 (ОПК-2)** основы принятия управленческих решений, принципы, **РО-2 ИД.1 (ОПК-2)** методы и формы управления персоналом с целью эффективного руководства организацией.
	Умеет: **РО-3 ИД.1 (ОПК-2)** принимать в рамках предоставленных ему полномочий своевременные обоснованные управленческие решения, обеспечивать достижение поставленных целей наиболее рациональным способом.
	Владеет: **РО-4 ИД.2 (ОПК-2)** навыками выстраивания деловых контактов с целью сбора, обработки и анализа данных для решения управленческих задач, в том числе с внешними организациями и государственными учреждениями.
ИД.1 (ПК-1) Знает основы концепции кадровой политики организации, концепции и стратегии управления персоналом. **ИД.2 (ПК-1).** Умеет разрабатывать концепцию кадровой политики организации, концепцию и стратегию управления персоналом.	**Знает:** **РО-1 ИД.1 (ПК-1)** основы разработки и внедрения концепции управления персоналом и теоретические основы кадровой политики организации; **РО-2 ИД.1 (ПК-1)** принципы стратегического управления персоналом, методы формирования и эффективного использования трудового потенциала организации и отдельных работников и подходы к управлению интеллектуальным капиталом (в том числе в части работы с талантами и защиты результатов интеллектуальной деятельности**).**

Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
ИД.3 (ПК-1). Владеет навыками стратегического управления персоналом, анализа, разработки и совершенствования стратегии развития персонала.	**УМЕЕТ:** **РО-3 ИД.2 (ПК-1)** разрабатывать философию, цели и ключевые направления кадровой политики с учётом стратегических задач организации, **РО-4 ИД.2 (ПК-1)** формулировать элементы концепции управления персоналом (включая философию, цели, направления) и оценивать кадровый потенциал организации, выявлять сильные и слабые стороны, определять направления его развития, **РО-5 ИД.2 (ПК-1)** разрабатывать и реализовывать программы профессионального развития персонала, включая ориентацию и адаптацию молодых специалистов, определять потребность в персонале с применением количественных и экспертных методов, **РО-6 ИД.3 (ПК-1)** составлять оперативные и долгосрочные планы по управлению персоналом, в том числе планы по управлению талантами и адаптировать теоретические концепции к специфике конкретной организации.
	ВЛАДЕЕТ: **РО-7 ИД.2 (ПК-1)** методикой разработки элементов концепции управления персоналом и кадровой политики организации и навыками определения кадровых стратегий в логике общей стратегии развития организации; **РО-8 ИД.3 (ПК-1)** инструментами разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопутствующей документации и методами оценки эффективности реализуемых кадровых решений и программ.
ИД.1 (ПК-3) Основные правовые нормы, содержащиеся в законодательстве Российской Федерации и нормативных правовых актах, в том числе положения трудового законодательства. **ИД.2 (ПК-3)** Умение анализировать и соотносить различные правовые нормы со своей профессиональной деятельностью. **ИД.3 (ПК-3)** Владеть навыками квалифицированно применять нормативные правовые акты в профессиональной деятельности, в том числе положения трудового законодательства.	**Знает:** **РО-1ИД-1(ПК-3)** основные понятия, содержащиеся в правовых актах по управлению персоналом в сфере организации труда в Российской Федерации; **РО-2ИД-1(ПК-3)** понимает основные правовые понятия и нормы локальные нормативные акты организации (правила внутреннего трудового распорядка, положения об оплате труда, должностные инструкции и т.п.).
	Умеет: **РО-3ИД-2(ПК-3)** анализировать и соотносить правовые нормы с конкретными задачами в сфере управления персоналом.
	Владеет: **РО-4ИД-1(ПК-3)** навыками квалифицированно применять нормативные правовые акты на практике: грамотно составлять трудовые договоры и локальные акты, обосновывать свои решения ссылками на закон. **РО-5ИД-1(ПК-3)** навыками проводить правовой аудит документов, минимизировать риски трудовых споров и нарушений.

1. Содержание оценочных средств для текущего контроля успеваемости

2.1. Примерный перечень тем докладов, рефератов, презентаций

1. Понятие и содержание HR–менеджмента.
2. Содержание понятий «персонал», «кадры», «человеческие ресурсы».

3. Подходы к управлению человеческими ресурсами.
4. Основные принципы современной концепции HR–менеджмента.
5. Современные тенденции в эволюции управления человеческими ресурсами.
6. Цели и задачи HR–менеджмента.
7. Методы управления человеческими ресурсами компании.
8. Основные функции HR–менеджмента.
9. Технология организационного и кадрового аудита.
10. Кадровый аудит кадровых процессов.
11. Критерии оценки кадровых процессов.
12. Основные подходы к оценке качественных и количественных характеристик персонала.
13. Основные направления анализа деятельности кадровой службы организации.
14. Проверка и оценка соблюдения законодательства сотрудниками кадровой службы при оформлении кадровой документации.
15. Оценка соответствия действий сотрудников кадровой службы установленным правилам и процедурам.
16. Оценка эффективности работы кадровой службы и системы кадрового документооборота.
17. Работа сотрудника в команде.
18. Основные характеристики команд.
19. Ступени (этапы) развития команд.
20. Эффект синергии.
21. Основные принципы и методология командообразования.
22. Стратегии для поддержания эффективного состояния команды.
23. Основные приемы и способы эффективного командообразования.
24. Самоуправляемые (самонаправляемые) команды; виртуальные (дистанционные) команды.
25. Проблемы командообразования и их устранение.
26. Цели и направления профессиональной адаптации.
27. Аспекты адаптации.
28. Общая и специализированная программы адаптации.
29. Формирование системы профессиональной адаптации персонала на рабочем месте.
30. Информационное обеспечение процесса профессиональной адаптации персонала.
31. Этапы процесса адаптации.
32. Персональное развитие и деловая карьера.
33. Типы и этапы деловой карьеры.
34. Индивидуальный карьерный план (карьерограмма).
35. Структура системы управления деловой карьерой персонала в организации.
36. Технологии управления индивидуальной деятельностью сотрудника и развитием карьеры.
37. Цели и задачи стратегического развития человеческих ресурсов.
38. Основные этапы в организации обучения персонала.
39. Виды обучения персонала (начальная и специализированная подготовка, повышение квалификации, профессиональная переподготовка).
40. Формы и методы обучения персонала.
41. Оценка эффективности обучения персонала.
42. Уровни достижения учебных целей программы обучения («таксономия Блума»).
43. Оценка бизнесцелей обучения персонала (модель Киркпатрика).
44. Понятие и классификация конфликтов.
45. Подходы к оценке конфликтов.
46. Причины возникновения конфликтов в организации.
47. Динамика конфликта.
48. Характеристика типов конфликтного поведения.
49. Структурные и межличностные методы управления конфликтами.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте основные этапы развития структуры управления персоналом.
2. Дайте понятие «организационной структуры управления человеческими ресурсами».
3. Сформулируйте основные факторы, влияющие на поведение сотрудников.
4. Охарактеризуйте положение личности в системе организационных отношений.
5. Централизация и децентрализация в системе управления человеческими ресурсами.
6. Формирование и функционирование горизонтальных связей в структуре управления человеческими ресурсами.
7. Дайте понятие группы и групповой динамики.
8. Конфликты в организации: сущность, виды и управления человеческими ресурсами.
9. Лидерство: основные этапы изучения и стиль лидерского поведения.
10. Стратегия развития структуры управления человеческими ресурсами.
11. Назовите основные этапы управления персоналом.
12. Что такое трудовые ресурсы? Раскройте состав трудовых ресурсов.
13. Раскройте содержание понятий «персонал», «человеческие ресурсы», объясните разницу между ними.
14. По каким признакам осуществляется структурирование персонала организации?
15. Раскройте сущность философии организации и философии управления персоналом организации.
16. Какие подсистемы входят в состав системы управления персоналом организации?
17. Приведите классификацию методов управления персоналом.
18. Какие виды кадровой документации ведутся в кадровой службе?
19. Охарактеризуйте основные направления кадровой политики организации.
20. Стратегия предприятия и стратегия развития персонала: связь и принципы формирования.
21. Дайте характеристику основных организационных структур управления.
22. Раскройте основные особенности проектирования организационных структур.

Примерные темы курсовых работ:

1. Концепция управления человеческими ресурсами.
2. Выбор стратегии управления человеческими ресурсами.
3. Политика управления человеческими ресурсами.
4. Жизненный цикл организации и управления человеческими ресурсами.
5. Планирование потребности в человеческих ресурсах.
6. Инновационные технологии в найме персонала.
7. Формирование человеческих ресурсов.
8. Организация процесса проведения интервью.
9. Эффективность процесса поиска и отбора кандидатов.
10. Мониторинг рынка труда.
11. Роль кадровой политики в управлении персоналом.
12. Правление профессиональной адаптацией сотрудника.
13. Управление развитием персонала.
14. Профессиональное обучение работников.
15. Определение коэффициента человеческого развития.
16. Коучинг как способ обучения персонала.
17. Тренинг как форма развития персонала.
18. Анализ методов профессионального обучения персонала.
19. Обучающие команды.
20. Карьера как процесс личного и профессионального развития человека.
21. Планирование и развитие карьеры в современной организации.
22. Формирование кадрового резерва.
23. Планирование и подготовка резерва руководящих кадров.
24. Анализ методов оценки работы персонала.
25. Аттестация как комплексный метод оценки персонала.

26. Нетрадиционные подходы к оценке результатов работы персонала.
27. Задачи и функции служб управления человеческими ресурсами.
28. Организация деятельности служб управления человеческими ресурсами.
29. Оценка эффективности деятельности службы управления человеческими ресурсами.
30. Корпоративные системы мотивации труда.
31. Компенсационный менеджмент в системе управления человеческими ресурсами.
32. Разработка системы мотивации персонала (для конкретной организации).
33. Функции управления человеческими ресурсами.
34. Кадровый аудит как форма инвентаризации человеческих ресурсов.
35. Кадровый мониторинг в управлении человеческими ресурсами.
36. Аутсорсинг в управлении человеческими ресурсами.
37. Аутстаффинг в управлении человеческими ресурсами.
38. Маркетинг персонала как форма поведения фирмы на рынке труда.
39. Тестирование как эффективный инструмент оценки персонала.
40. Кадровый консалтинг и его роль в повышении эффективности деятельности персонала.
41. Антикризисное управление человеческими ресурсами.
42. Управление интеллектуально – креативными ресурсами.
43. Кадровое обеспечение инновационной деятельности организации.
44. Конкуренция персонала как фактор эффективности бизнеса
45. Персонал компании, как стратегический фактор в её конкурентоспособности.
46. Устойчивость системы управления человеческими ресурсами.
47. Внутрифирменные социальные программы.
48. Внешние провайдеры и их роль в рекрутменте персонала.
49. Прогнозирование численности и профессиональной структуры человеческих ресурсов.
50. Тенденция трудообеспечения в России

Задания для самоконтроля

Задание 1. Прочитайте приведенные ниже комментарии С. Баркова по проблематике оценки в системе управления персоналом.

• Подумайте, как в практике работы специалиста по управлению персоналом не упустить из виду важные аспекты проблемы оценки, и подготовьте проект «Методических рекомендаций по определению сильных и слабых сторон системы оценки, применяющейся в компании».

• Разбейтесь на пары и перед аудиторией представьте диалоги в ролях «оптимиста» и «пессимиста», которые комментируют подготовленные рекомендации. В результате аудитория должна скорректировать свои рекомендации.

1. «Информация от руководителя является исключительно важной для того, чтобы работник мог определить, на какие участки своей работы необходимо обратить особое внимание, где приложить максимум усилий, а где проявлять себя менее настойчиво, так как это направление его деятельности не слишком ценится организацией в лице ее руководства».

2. «Совершенно особое значение оценка труда приобретает в свете вопросов трудовой мобильности. Руководители организации должны четко представлять себе, кого из работников они должны будут повышать, кого записывать в кадровый резерв, кого направлять на получение дополнительного образования или повышение квалификации. Все эти вопросы самым непосредственным образом связаны с оценкой труда, определением лучших работников, работников, хорошо зарекомендовавших себя в решении новых, нетривиальных задач».

3. «Постоянное проставление оценок лишает человека определенной степени свободы, при которой он, не боясь за свое вознаграждение, может задавать вопросы, опробовать новые методы, пытаясь разобраться в своих проблемах. Если оценка — это деньги, у работника "все всегда будет в порядке", хотя в действительности дело может обстоять совсем не так».

4. «Объективные данные четко показывают, что работник не выполняет норму и по каким критериям, но не говорят о том, почему это происходит. Кроме того, объективистская оценка не учитывает дополнительных усилий работника. Один работник <...> много делает для сплочения коллектива, создания нормального психологического климата. Другой работник, напротив, принципиально не выходит за рамки определенных инструкцией юрисдикций...»

5. «Задания, которые на первый взгляд кажутся идентичными, на поверку оказываются различной сложности. При этом в рамках каких-либо конкретных показателей эти различия описать практически невозможно. <...> Работая в одном районе, сотрудник тратит гораздо больше времени и сил, чем его коллега из другого района. При этом он может быть исключительно талантливым и изобретательным. Но это не найдет отражения в конечных показателях продаж и тем самым в оценке его труда. С другой стороны, сотрудник, работающий в выгодных регионах и даже не обладающий качествами первого, может существенно перекрыть показатели своего коллеги».

6. «Фактически компетенции — это перевод стратегических целей и задач фирмы на язык качеств работников. <...> Вообще компетенции задают критериальные основы оценки. Этот метод является гибким, так как с изменением стратегических целей меняется и набор компетенций».

7. «Два из <...> приоритетных методов оценки — управление по целям и построение модели компетенций — нельзя считать относящимися только к сфере оценки персонала. Это особые способы построения всей системы менеджмента в компании».

Задание 2. Прочитайте высказывания, среди которых много достаточно стойких убеждений, разделяемых отечественными практиками.

• Выберите варианты, с которыми вы согласны в наибольшей мере.

• Выслушайте аргументы сторонников других точек зрения, обсудите их и сформулируйте взаимоприемлемые варианты.

А. *Для чего нужно проводить аттестацию персонала*?

1) чтобы напоминать работникам об их ответственности перед работодателем;

2) для проверки соответствия квалификации сотрудника требованиям должности;

3) чтобы соблюдать трудовое законодательство РФ;

4) чтобы сотрудник и руководство могли обменяться информацией;

5) чтобы управление бизнесом, персоналом и конкретным сотрудником сделать более грамотным;

6) чтобы добиться от сотрудника нужного компании поведения.

Б. *Для чего нужно проводить периодическую оценку, но не аттестацию персонала*?

1) для того же, для чего и аттестацию, — это одно и то же;

2) ее проводить совершенно не обязательно — достаточно аттестации;

3) периодическая оценка нужна для построения программ развития персонала, а аттестация — для увольнения и повышения в должности;

4) аттестация бессмысленна, так как квалификацию объективно оценить невозможно, а для суда решение аттестационной комиссии — только один из аргументов наряду с другими, который к тому же не отвечает на вопрос, как неквалифицированный человек оказался на данной должности.

В. *Когда лучше знакомить сотрудника с характеристикой, даваемой ему руководителем*?

1) руководитель должен выступить непосредственно на заседании комиссии;

2) руководитель должен не реже одного раза в месяц встречаться с работником по поводу качества его работы;

3) сотрудника должны ознакомить (под роспись) с содержанием характеристики, написанной на него руководителем, за две недели до аттестации;

4) руководитель должен руководить — в том числе постоянно говорить сотруднику о его качествах (хороших и плохих).

Г.*Для каких групп должностей не нужно проводить ни аттестацию, ни оценку*?

1) для рабочих;

2) для высшего управленческого персонала;

3) для специалистов, получающих лицензии и допуски во внешних организациях;

4) обычно освобождаются от процедуры беременные женщины и молодые специалисты;

5) для тех, кто недавно начал работать, — им еще не за что отчитываться, и тех, кто собирается в длительный отпуск, — в отчетном периоде они думали уже «не о том».

Задание 3. В организации имеется генеральный директор, у которого в подчинении находятся руководители структурных подразделений, занятых основной деятельностью и руководители функциональных подразделений. Руководителям основных структурных подразделений подчиняются супервайзеры, а им исполнители. По соответствующим функциям или функциональным областям руководители основных подразделений подчиняются руководителям функциональных служб.

Составьте схему, определите организационную структуру управления, оцените их преимущества и недостатки.

Задание 4. В организации имеется генеральный директор. У него в подчинении руководители структурных подразделений, самостоятельно решающие все без исключения вопросы в рамках своих полномочий. Структурные подразделения заняты основной деятельностью, у руководителей структурных подразделений в подчинении находятся супервайзеры, которые руководят исполнителями.

Составьте схему, определите организационную структуру управления, оцените их преимущества и недостатки.

Задание 5. В организации имеется генеральный директор. У него в подчинении руководители структурных подразделений, выполняющих определенные функции менеджмента и отвечающие за определенные функциональные области менеджмента. Руководителям структурных подразделений подчиняются исполнители по основной деятельности: руководитель плановой службы выдает плановое задание, руководитель службы обеспечения на основе заявок исполнителей обеспечивает их материалами и инструментами, руководитель службы контроля контролирует ход трудового процесса, фиксирует отклонения и принимает меры или докладывает генеральному директору и т.д.

Составьте схему, определите организационную структуру управления, оцените их преимущества и недостатки.

Задание 6. В организации имеется генеральный директор, в подчинении которого находятся руководители проектов по основной деятельности и руководители функциональных подразделений. Руководители проектов набирают из числа сотрудников функциональных подразделений коллектив для выполнения проекта. Сотрудники функциональных подразделений могут перейти на время выполнения проекта в полное подчинение руководителю проекта, а могут иметь двойное подчинение: по проекту (сроки, режим работы) – руководителю проекта, по выполнению функций (технология качество) – руководителю функциональных подразделений.

Составьте схему, определите организационную структуру управления, оцените их преимущества и недостатки.

Задание 7. На предприятии установлено 32 единицы оборудования. Норма обслуживания - 4 единицы оборудования на одного рабочего. Коэффициент перехода от явочного к списочному = 1,1. Предприятие работает в 2 смены. Определить явочную и списочную численность рабочих - повременщиков.

Задание 8. Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, объясните возможные причины их возникновения, а так же – к чему может привести в будущем данная проблемная ситуация, если своевременно не предпринять соответствующих мер. Определите стиль управления и стиль работы менеджера.

Ситуации

1. Вы являетесь руководителем недавно открывшегося предприятия, пытаетесь четко структурировать отношения внутри предприятия и добиться строго выполнения дисциплинарных требований. Несмотря на высокую (по меркам города) зарплату, многие ведущие специалисты обращаются с заявлениями об увольнении.

2. Из беседы двух сотрудников крупного предприятия

Первый: наш руководитель – тиран, и если я не выполню в срок очередное задание, то он меня уволит.

Второй: конечно, он строг, но, выполняя работу в срок, ты сможешь заручиться его доверием.

Почему их мнения столь различны?

3. Молодой работник на общем собрании сказал: «Мне не хотелось бы об этом говорить, но мне не нравиться, что мои руководители решают за меня буквально все. Они совсем не дают мне проявить самостоятельность. Да и к другим работникам относятся та же ..» в роли директора предприятия продумайте ваши действия.

4. Партия не качественной продукции была выявлена слишком поздно, когда покупатели стали сообщать об этом по номеру телефона «горячей линии».

5. Работникам предприятия на втором собрании подряд не удается утвердить коллективный договор, так как не достигнуто согласия по ряду вопросов.

6. Генеральный директор предприятия уволил менеджера по рекламе, так как разработанная им реклама не привела к ожидаемому результату.

7. Научные сотрудники исследовательского института своевременно предоставляют отчеты о проделанных экспериментах, проявляя изобретательность и неподдельный интерес к своей работе. Однако руководство института не раз обращало внимание на прогулы рабочего времени значительной части своих подчиненных.

8. Один из работников предприятия уволился, так как привык к конкретной постановке задания и не смог работать, получив самостоятельность при выполнении своей работы.

9. В организации регулярно появляются слухи о несправедливости и предвзятости руководителя по отношению к своим подчиненным. Это объясняется тем, что за одно и то же нарушение трудовой дисциплины к работникам применяются разные меры.

10. На полученную предприятием сверхприбыль руководитель приобрел солидную фирменную офисную мебель для своего кабинета, так как деловые партнеры должны быть уверены в стабильности предприятия, а следующая прибыль может быть использована для ремонта основного производственного оборудования.

Задание 9. Вам представлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

 Первый кандидат стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

 Второй претендент часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

 Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

 Четвертый кандидат отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своих результатов, всегда стремиться довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Сделайте свой выбор и обоснуйте его.

Задание 10. Укажите особенности реализации различных направлений работы с персоналом в условиях открытой и закрытой кадровой политики организации.

Направления работы с персоналом	Закрытая кадровая политика	Открытая кадровая политика
Наем, подбор и отбор персонала		
Оценка персонала		

Управление карьерой персонала		
Работа с кадровым резервом		
Развитие персонала		
Политика сокращения и увольнения		

Задание 11. Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

1. Престиж, удовольствие, удовлетворение.
2. Власть и влияние.
3. Присутствие элемента состязательности.
4. Возможность самореализации как личности.
5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.
6. Возможности для карьеры.
7. Самостоятельность.
8. Условия для реализации своих идей.
9. Интересная деятельность.
10. Продолжительный отпуск.
11. Короткий рабочий день.
12. Гибкий рабочий график.
13. Признание.
14. Здоровый рабочий климат.
15. Надежное рабочее место.
16. Хорошее обеспечение в старости.
17. Хороший стиль управления.
18. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.
19. Степень автоматизации труда.
20. Перспектива на получение жилья.
21. Сплоченный коллектив.
22. Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

Необходимо из 22 представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера. Проранжировать выбранные 10 мотивов – определить их приоритетность.

3. Задания для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Перечень вопросов к зачету с оценкой.

1. Понятие и содержание HR–менеджмента.
2. Содержание понятий «персонал», «кадры», «человеческие ресурсы».
3. Современные тенденции в эволюции управления человеческими ресурсами.
4. Технология организационного и кадрового аудита.
5. Механизмы оценки соответствия действий сотрудников кадровой службы установленным правилам и процедурам.
6. Оценка эффективности работы кадровой службы и системы кадрового документооборота.
7. Основные характеристики команд, этапы развития.
8. Основные принципы и методология командообразования.
9. Стратегии для поддержания эффективного состояния команды.
10. Цели и направления профессиональной адаптации.
11. Формирование системы профессиональной адаптации персонала на рабочем месте.
12. Информационное обеспечение процесса профессиональной адаптации персонала.
13. Персональное развитие и деловая карьера.
14. Структура системы управления деловой карьерой персонала в организации.

15. Технологии управления индивидуальной деятельностью сотрудника и развитием карьеры (прогнозирование продвижения, технология самооценки карьерных возможностей, самоорганизация карьерного роста, преодоление карьерного кризиса).
16. Цели и задачи стратегического развития человеческих ресурсов.
17. Формы и методы обучения персонала.
18. Оценка эффективности обучения персонала.
19. Уровни достижения учебных целей программы обучения.
20. Понятие и классификация конфликтов.
21. Динамика конфликта. Характеристика типов конфликтного поведения.
22. Структурные и межличностные методы управления конфликтами. Мероприятия по профилактике и мониторингу конфликтных ситуаций.
23. Сущность мотивации трудового поведения персонала.
24. Эволюция теорий мотивации.
25. Классические и современные теории мотивации
26. Современные подходы к мотивации персонала
27. Перспективы развития мотивации персонала в организации. Вознаграждение за труд: сущность и цели.
28. Элементы эффективной системы стимулирования персонала.
29. Эффективность управления человеческими ресурсами.
30. Сущность мотивации трудового поведения персонала.
31. Эволюция теорий мотивации.
32. Классические и современные теории мотивации.
33. Современные подходы к мотивации персонала.
34. Перспективы развития мотивации персонала в организации.
35. Вознаграждение за труд: сущность и цели.
36. Элементы эффективной системы стимулирования персонала.
37. Способы определения заработной платы сотрудников.
38. Формы и системы оплаты труда.
39. Эффективность управления человеческими ресурсами
40. Предмет и содержание управления персоналом.
41. Управление персоналом в системе наук и общей теории управления.
42. Персонал как объект и важнейший ресурс управления.
43. Методологии и технологии в управлении персоналом.
44. Эволюция теории управления персоналом.
45. Персонал как объект и важнейший ресурс управления.
46. Особенности управления персоналом как вида профессиональной деятельности.
47. Субъекты управления персоналом.
48. Службы управления персоналом: статус, функции, задачи.
49. Функции кадровой службы в управлении персоналом (отечественный и зарубежный подходы).
50. Типология выбора стиля управления и оценка его эффективности.
51. Управление персоналом: зарубежный опыт и особенности его применения в России.
52. Роль и функции менеджера по управлению персоналом в организации.
53. Современные тенденции в деятельности служб управления персоналом.
54. Принципы и методы управления персоналом. Проблема классификации.
55. Формирование системы управления персоналом организации (структурно-функциональный подход).
56. Содержательная характеристика основных методов управления персоналом.
57. Взаимосвязь персонал-стратегии и стратегии развития организации.
58. Мониторинг персонала как основной механизм поддержания адекватной кадровой политики.
59. Значение Этического кодекса для государственной кадровой политики.
60. Проектирование структуры и численности штатов организации.
61. Планирование в управлении персоналом.

62. Проектирование рабочего места.
63. Набор и отбор персонала.
64. Расстановка кадров в организации.
65. Деловая оценка в управлении персоналом
66. Аттестация кадров в организации.
67. Профессиографирование в изучении деятельности персонала.
68. Управление профессиональным совершенствованием персонала.
69. Маркетинг персонала.
70. Методы отбора персонала.
71. Особенности рекрутмента в России.
72. Набор и отбор в общей системе управления персоналом.
73. Психологический аспект процесса адаптации человека.
74. Виды совместной деятельности и адаптация их организации.
75. Освоение социально-психологических проблем общения в ходе адаптации.
76. Психологические аспекты лидерства.
77. Психология управления процессом адаптации.
78. Характеристика системы жесткого найма сотрудника на работу и ее влияние на адаптацию таких сотрудников.
79. Аттестация персонала: проблемы деловой оценки.
80. Роль аттестации в управлении персоналом организации.
81. Аттестация государственных служащих.
82. Аттестация муниципальных служащих.
83. Эффективность оценки персонала.
84. Методы оценки персонала.
85. Планирование и развитие профессиональной карьеры.
86. Внутриорганизационная карьера
87. Сравнительный анализ восточного и западного подходов к формированию мотивации труда.
88. Сравнительный анализ современных технологий мотивации, применяемых в промышленно развитых странах, и советских технологий мотивации труда.

4. Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации и критерии выставления оценок

Для оценивания результатов промежуточной аттестации применяется шкала оценивания, включающая следующие оценки: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Зачет с оценкой. Критерии выставления оценок

Знания обучающихся оцениваются путем выставления по результатам ответа обучающегося итоговой оценки «отлично», либо «хорошо», либо «удовлетворительно», либо «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» выставляется в случае:

- полного, правильного и уверенного изложения обучающимся учебного материала по каждому из вопросов билета;
- уверенного владения обучающимся понятийно-категориальным аппаратом учебной дисциплины;
- логически последовательного, взаимосвязанного и правильно структурированного изложения обучающимся учебного материала, умения устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- приведения обучающимся надлежащей аргументации, наличия у обучающегося логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- лаконичного и правильного ответа обучающегося на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка «хорошо» выставляется в случае:

- недостаточной полноты изложения обучающимся учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по, как минимум, одному вопросу билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при использовании в ходе ответа отдельных понятий и категорий дисциплины;
- нарушения обучающимся логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала по отдельным вопросам билета, недостаточного умения обучающегося устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- приведения обучающимся слабой аргументации, наличия у обучающегося недостаточно логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при ответе на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «хорошо».

Оценка «удовлетворительно» выставляется в случае:

- невозможности изложения обучающимся учебного материала по любому из вопросов билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по как минимум одному из вопросов билета;
- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;
- допущении обучающимся ошибок при использовании в ходе ответа основных понятий и категорий учебной дисциплины;
- существенного нарушения обучающимся или отсутствия у обучающегося логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала, неумения обучающегося устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- отсутствия у обучающегося аргументации, логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- невозможности обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «удовлетворительно».

Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае:

- отказа обучающегося от ответа по билету с указанием, либо без указания причин;
- невозможности изложения обучающимся учебного материала по двум или всем вопросам билета;
- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по двум или всем вопросам билета;
- скрытное или явное использование обучающимся при подготовке к ответу нормативных источников, основной и дополнительной литературы, конспектов лекций и иного вспомогательного материала, кроме случаев специального указания или разрешения преподавателя;
- не владения обучающимся понятиями и категориями данной дисциплины;
- невозможность обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «неудовлетворительно».

Обучающийся имеет право отказаться от ответа по выбранному билету с указанием, либо без указания причин и взять другой билет. При этом с учетом приведенных выше критериев оценка обучающемуся должна быть выставлена на один балл ниже заслуживаемой им.

Дополнительные вопросы могут быть заданы обучающемуся в случае:

- необходимости конкретизации и изложенной обучающимся информации по вопросам билета с целью проверки глубины знаний отвечающего по связанным между собой темам и проблемам;
- необходимости проверки знаний обучающегося по основным темам и проблемам курса при недостаточной полноте его ответа по вопросам билета.

При проведении промежуточной аттестации в форме тестирования с использованием шкалы, включающей оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», оценивание результата проводится следующим образом:

«**Отлично**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют от 80% до 100% от общего количества;

«**Хорошо**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют от 65 до 79% от общего количества;

«**Удовлетворительно**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют 50 –64 % правильных ответов;

«**Неудовлетворительно**» - работа, содержащая менее 50% правильных ответов.

5. Задания для диагностической работы (количество 20)

Вопрос 1: что значит кадровые мероприятия?

Примерный ответ: действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы, организации, проводящиеся с учетом конкретного этапа развития организации.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 2: что такое коммуникационная политика?

Примерный ответ: политика, определяющая регулирование информационных потоков, которая нацелена на оперативный сбор качественной, достоверной информации для принятия управленческих решений, передачу информации по вертикали.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 3: что такое культура организации?

Примерный ответ: стратегический инструмент, позволяющий ориентировать персонал на общие цели, мобилизовать инициативу работников и облегчить общение между ними.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 4: что включает внутреннее предпринимательство?

Примерный ответ: ценностные установки персонала, которые провозглашают необходимость максимального участия каждого из сотрудников в «предпринимательском процессе.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 5: что включает в понятие освоение выбранной стратегии организации?

Примерный ответ: использование основного плана управления, формирование благоприятной атмосферы после внедрения стратегии.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 6: что такое кадровое планирование?

Примерный ответ: Планирование человеческих ресурсов, которое призвано обеспечить оптимальное раскрытие потенциала наемных работников и их мотивацию в условиях противоречивости требований, вытекающих, с одной стороны, из задач, стоящих перед организацией, а с другой, — из интересов и потребностей работников.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 7: Стратегическое управление – это?

Примерный ответ: управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 8: что такое Управление качеством?

Примерный ответ: ценностные установки персонала, которые связаны с всемерной ориентацией всех и каждого на качество, а для этого каждый из промежуточных продуктов должен быть максимально качественным.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 9: что значит Кадровая политика?

Примерный ответ: вытекающий из миссии и стратегии фирмы комплекс работ с целью формирования и эффективного использования мотивированного и высокопроизводительного персонала.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 10: что такое Открытая кадровая политика?

Примерный ответ: система правил и норм, которая характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 11: что такое закрытая кадровая политика?

Примерный ответ: система правил и норм, которая характеризуется тем, что организация включает новый персонал только с низшего должностного уровня, а последующее замещение происходит из числа работников организации.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 12: что такое реактивная кадровая политика?

Примерный ответ: система правил и норм, характерная для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации в работе с персоналом и предпринимает меры по разрешению возникающих проблем.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 13: что такое пассивная кадровая политика?

Примерный ответ: система правил и норм, которая характеризуется тем, что у руководства организации имеется программа действий в отношении персонала, и кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 14: что включает системность кадровой политики?

Примерный ответ: принцип формирования кадровой политики, предполагающий учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 15: что включает комплексность кадровой политики?

Примерный ответ: принцип формирования кадровой политики, предполагающий охват всех сфер кадровой деятельности и всех категорий работников.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 16: что включает методичность кадровой политики?

Примерный ответ: принцип формирования кадровой политики, предполагающий качественный анализ выбранных вариантов решения, особенно в тех случаях, когда имеется ряд взаимоисключающих методик.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 17: что включает мониторинг персонала?

Примерный ответ: как этап проектирования кадровой политики – отработка мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер с целью разработки процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 18: что такое органическая модель организации?

Примерный ответ: Модель формирования такой организации, в которой имеется внутреннее единство целей организации и каждого ее члена, что позволяет получить эффект команды.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 19: что такое механистическая модель организации?

Примерный ответ: модель, которая выстраивается по принципу максимально четкого распределения обязанностей между всеми членами организации, упорядочения коммуникаций и любых взаимодействий в организации.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 20: что включает миссия организации?

Примерный ответ: концентрированное выражение смысла создания организации, она определяет целесообразность самого ее возникновения и/или существования на рынке, то, что делает ее уникальной.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)