

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Золотухина Елена Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Должность: Ректор «Московский региональный социально-экономический институт»  
Дата подписания: 20.02.2022 15:34:53  
Уникальный программный ключ:  
ed74cad8f1c19aa426b59e780a391b3e6ee2e1026402f1b3f388bce49d1d570e

Программа одобрена

Ученым советом МРСЭИ

Протокол №10 от 30 июня 2021 г.

Утверждаю

Ректор  Золотухина Е.Н.



«30» июня 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
Б1.О.28 Управление человеческими ресурсами**

**Направление подготовки**

**38.03.04 Государственное и муниципальное управление**

**Профиль Государственное и муниципальное управление**

Квалификация (степень) выпускника бакалавр

Форма обучения – очная, очно-заочная

Рабочая программа дисциплины (модуля) «**Управление человеческими ресурсами**» разработана на основании:

– федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г. № 1016;

– учебного плана по основной профессиональной образовательной программе высшего образования Государственное и муниципальное управление по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление,

– квалификационных требований к профессиональным знаниям, умениям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей федеральными государственными гражданскими служащими, государственными гражданскими служащими субъектов Российской Федерации и муниципальными служащими.

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана:

Тебиев Б.К. – д.э.н., д.п.н., профессор кафедры государственного и муниципального управления

Рецензенты:

Кузнецова Е.А. – к.э.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления

Рабочая программа дисциплины (модуля) обсуждена и утверждена на заседании кафедры государственного и муниципального управления

Протокол № 10 от «30» июня 2021 года

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины (модуля).....	4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП.....	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы (разделяется по формам обучения) .....	6
5. Содержание дисциплины (модуля) .....	7
6. Самостоятельная работа студентов (СРС) .....	10
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля) .....	12
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) .....	13
9. Образовательные технологии .....	14
10. Оценочные средства (ОС) .....	15
11. Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями.....	61
12. Лист регистрации изменений .....	63

### 1. Цели и задачи дисциплины (модуля)

Целью изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» (далее – дисциплина) является освоение обучающимися теоретических основ и овладение практическими навыками и умениями по разработке мероприятий по рациональному использованию и развитию человеческих ресурсов, формирование и развитие личностных качеств и профессиональных компетенций в области управления человеческими ресурсами.

Задачи дисциплины:

- формирование представлений о специфике управления человеческими ресурсами в организациях;
- приобретение навыков разработки мероприятий по привлечению и отбору персонала и программ их адаптации;
- формирование умений использовать различные методы оценки человеческих ресурсов;
- приобретение навыков управления социальным развитием человеческих ресурсов;
- выработка навыков разработки стратегии управления человеческими ресурсами.

### 2. Место дисциплины(модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина относится к дисциплинам обязательной части блока Б1. Дисциплины (модули) учебного плана по основной профессиональной образовательной программе высшего образования Государственное и муниципальное управление по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Знания, умения, навыки и компетенции, полученные обучающимися при изучении данной дисциплины, находят применение в творческой и научно-исследовательской деятельности, при подготовке курсовых работ и выпускной квалификационной работы.

Дисциплина изучается на 3 курсе в 5 семестре, форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

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

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты:

Категория компетенций	Код и формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Код и наименование результата обучения
Командная работа и лидерство	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.И-1. Способен осуществлять социальные взаимодействия на основе знаний методов межличностных и групповых коммуникаций	УК-3.И-1.3-1. Знает основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы
			УК-3.И-1.3-2. Знает методы оценки эффективности командной работы
			УК-3.И-1.3-3. Знает основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде
			УК-3.И-1.У-1. Умеет проектировать межличностные и групповые коммуникации
			УК-3.И-1.У-2. Умеет определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией

			УК-3.И-1.У-3. Умеет выстраивать взаимодействие с учетом социальных особенностей членов команды	
		УК-3.И-2. Применяет методы командного взаимодействия	УК-3.И-2.3-1. Знает теоретические основы и практические аспекты организации командной работы	
			УК-3.И-2.3-2. Знает основные методы анализа группового взаимодействия	
			УК-3.И-2.3-3. Знает методы анализа командных ролей	
			УК-3.И-2.У-1. Умеет проектировать и организовывать командную работу	
			УК-3.И-2.У-2. Умеет определять и корректировать командные роли	
			УК-3.И-2.У-3. Умеет определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями	
	ОПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов.	ОПК-2.И-1. Участует в разработке и реализации управленческих решений, применяет меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции	ОПК-2. И-1.3-1. Знает процесс разработки и реализации управленческих решений.	
				ОПК-2. И-1. 3-2. Знает основы применения мер регулирующего воздействия и реализации контрольно-надзорных функций
				ОПК-2. И-1. У-1. Умеет применять меры регулирующего воздействия и участвовать в реализации контрольно-надзорных функций
				ОПК-2. И-1. У-2. Умеет разрабатывать и внедрять современные системы текущего и оперативного контроля
				ОПК-2. И-1. В-1. Владеет базовыми навыками принятия управленческого решения, доведения решение до исполнителей и осуществления контроля за его выполнением.
				ОПК-2. И-1. В-2. Владеет базовыми навыками применения оценки регулирующего воздействия для определения проблем и целей регулирования, выбора альтернатив достижения целей при реализации контрольно-надзорных функций.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

- знать:
- объект и предмет управления человеческими ресурсами, его место в системе наук;
  - теоретические и методологические основы организационных процессов управления современной организацией;
  - элементы внешней и внутренней среды организации;
  - основы создания и функционирования организации, необходимые для формирования потенциала ее дальнейшего развития;
  - основы оценки экономической эффективности совершенствования системы и технологии управления человеческими ресурсами;
- уметь:
- применять на практике основные технологии управления человеческими ресурсами;
  - выявлять значимые проблемы экономического и социально-психологического характера при анализе конкретных управленческих ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;
  - принимать обоснованные решения на основе имеющихся данных в сфере управления человеческими ресурсами;
  - определять модель развития и управления организацией, а также корректировать ее в соответствии с изменениями внешней среды;
- владеть:
- навыками анализа конкретных управленческих ситуаций и решения конфликтных ситуаций;
  - методами анализа экономической и социальной эффективности деятельности подразделений по управлению человеческими ресурсами;
  - культурой мышления, способностью к восприятию, анализу и обобщению информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;
  - навыками самостоятельного овладения новыми знаниями, в том числе с использованием современных информационных технологий.

#### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы (разделяется по формам обучения)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 часа). Форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

##### Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		5			
<b>Аудиторные занятия (контактная работа)</b>	52	52			
В том числе:	-	-		-	-
Лекции (Л)	16	16			
Практические занятия (ПЗ)	36	36			
Семинары (С)					
Лабораторные работы (ЛР)					
<b>Самостоятельная работа (всего)*</b>	92	92			
Вид промежуточной аттестации <i>зачет с оценкой</i>					
Общая трудоемкость:	часы	144	144		
	зачетные единицы	4	4		

##### Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		5			
<b>Аудиторные занятия (контактная работа)</b>	32	32			
В том числе:	-	-		-	-
Лекции (Л)	12	12			

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры		
			5		
Практические занятия (ПЗ)		20	20		
Семинары (С)					
Лабораторные работы (ЛР)					
<b>Самостоятельная работа (всего)*</b>		112	112		
Вид промежуточной аттестации <i>зачет с оценкой</i>					
Общая трудоемкость:	часы	144	144		
	зачетные единицы	4	4		

\* для обучающихся по индивидуальному учебному плану количество часов контактной и самостоятельной работы устанавливается индивидуальным учебным планом<sup>1</sup>.

Дисциплина реализуется посредством проведения учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся). В соответствии с рабочей программой и тематическим планом изучение дисциплины проходит в форме контактной работы обучающихся с преподавателем и самостоятельной работы обучающихся. При реализации дисциплины предусмотрена аудиторная контактная работа и внеаудиторная контактная работа посредством электронной информационно-образовательной среды. Учебный процесс в аудитории осуществляется в форме лекций и практических занятий. В лекциях раскрываются основные темы, которые входят в рабочую программу. На практических занятиях более подробно изучается программный материал в плоскости отработки практических умений и навыков и усвоения тем. Внеаудиторная контактная работа включает в себя проведение текущего контроля успеваемости в электронной информационно-образовательной среде.

## 5. Содержание дисциплины (модуля)

### Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)

#### Очная форма обучения

Раздел, тема	Виды учебной работы, академических часов					
	Всего	Самостоятельная работа	Контактная работа обучающихся с преподавателем			
			Всего	Лекционного типа	Семинарского типа	Практические занятия
Тема 1. Развитие представлений о человеческом факторе в управленческих науках. Корпоративная культура организации.	18	12	6	2		4
Тема 2. Структура и основные функции служб управления человеческими ресурсами и их	18	10	8	2		6

для обучающихся по индивидуальному учебному плану – учебному плану, обеспечивающему освоение соответствующей образовательной программы на основе индивидуализации ее содержания с учетом особенностей и образовательных потребностей конкретного обучающегося (в том числе при ускоренном обучении, для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, для лиц, зачисленных для продолжения обучения в соответствии с частью 5 статьи 5 Федерального закона от 05.05.2014 №84-ФЗ «Об особенностях правового регулирования отношений в сфере образования в связи с принятием в Российскую Федерацию Республики Крым и образованием в составе Российской Федерации новых субъектов – Республики Крым и города федерального значения Севастополя и о внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»).

эволюция. Формирование стратегий и политики в области человеческих ресурсов						
Тема 3. Рынок труда: понятие, функции и механизм действия. Формирование человеческих ресурсов	18	10	8	2		6
Тема 4. Адаптация персонала	18	12	6	2		4
Тема 5. Использование и развитие человеческих ресурсов	18	12	6	2		4
Тема 6. Инновации и обеспечение поддержки персонала	18	12	6	2		4
Тема 7. Управление поведением персонала	18	12	6	2		4
Тема 8. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами	18	12	6	2		4
<b>Контроль, промежуточная аттестация</b>						
<b>Общий объем, часов</b>	<b>144</b>	<b>92</b>	<b>52</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>36</b>
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>зачет с оценкой</b>					

*Очно-заочная форма обучения*

Раздел, тема	Виды учебной работы, академических часов					
	Всего	Самостоятельная работа	Контактная работа обучающихся с преподавателем			
			Всего	Лекционного типа	Семинарского типа	Практические занятия
Тема 1. Развитие представлений о человеческом факторе в управленческих науках. Корпоративная культура организации.	18	14	4	2		2
Тема 2. Структура и основные функции служб управления человеческими ресурсами и их эволюция. Формирование стратегий и политики в области человеческих ресурсов	18	12	6	2		4
Тема 3. Рынок труда: понятие, функции и механизм действия. Формирование человеческих ресурсов	18	12	6	2		4
Тема 4. Адаптация персонала	18	15	3	1		2
Тема 5. Использование и развитие человеческих ресурсов	18	14	4	2		2
Тема 6. Инновации и обеспечение поддержки персонала	18	15	3	1		2

Тема 7. Управление поведением персонала	18	15	3	1		2
Тема 8. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами	18	15	3	1		2
<b>Контроль, промежуточная аттестация</b>						
<b>Общий объем, часов</b>	<b>144</b>	<b>112</b>	<b>32</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>20</b>
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>зачет с оценкой</b>					

### Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам)

Наименование разделов (тем) дисциплины	Содержание раздела (тем)
Тема 1. Развитие представлений о человеческом факторе в управленческих науках. Корпоративная культура организации.	Человеческие ресурсы как объект управления. Философия управления человеческими ресурсами. Эволюция представлений о роли человеческого фактора в управлении. Развитие концепций кадрового менеджмента. Корпоративная культура: сущность, основные понятия, способы классификации. Формирование корпоративной культуры в организации. Значение корпоративной культуры во взаимоотношениях со стейкхолдерами.
Тема 2. Структура и основные функции служб управления человеческими ресурсами и их эволюция. Формирование стратегий и политики в области человеческих ресурсов	Характеристика организационных структур управления. Типы структур служб управления человеческими ресурсами в современных условиях. Функции служб управления человеческими ресурсами. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Основные направления и типы кадровой политики. Этапы формирования кадровой политики.
Тема 3. Рынок труда: понятие, функции и механизм действия. Формирование человеческих ресурсов	Спрос и предложение на рынке труда. Посредники на рынке труда. Планирование потребности в человеческих ресурсах. Набор и отбор персонала. Этапы отбора персонала. Современные виды и формы занятости.
Тема 4. Адаптация персонала	Направления и виды адаптации. Управление трудовой адаптацией. Оценка эффективности адаптации. Преодоление сопротивления организационным изменениям.
Тема 5. Использование и развитие человеческих ресурсов	Основные подходы к формированию системы мотивации трудового поведения. Формы и системы оплаты труда персонала. Оценка персонала. Направления развития человеческих ресурсов. Обучение персонала. Методы обучения. Управление деловой карьерой. Формирование кадрового резерва.
Тема 6. Инновации и обеспечение поддержки персонала	Управление инновациями в кадровых системах. Обеспечение безопасности человеческих ресурсов. Социальная защита персонала.
Тема 7. Управление поведением персонала	Стресс-менеджмент в организации. Управление конфликтами.
Тема 8. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами	Основные показатели эффективности деятельности служб управления человеческими ресурсами. Экономическая и социальная эффективность управления человеческими

**6. Самостоятельная работа студентов (СРС)****6.1 Виды самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Тема/Раздел	Индекс индикатора формируемой компетенции	Виды самостоятельной работы обучающихся	Количество часов	
			ОФО	ОЗФО
Тема 1. Развитие представлений о человеческом факторе в управленческих науках. Корпоративная культура организации.	УК-3.И-1. УК-3.И-2. ОПК-2.И-1	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	12	14
Тема 2. Структура и основные функции служб управления человеческими ресурсами и их эволюция. Формирование стратегий и политики в области человеческих ресурсов	УК-3.И-1. УК-3.И-2. ОПК-2.И-1	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	10	12
Тема 3. Рынок труда: понятие, функции и механизм действия. Формирование человеческих ресурсов	УК-3.И-1. УК-3.И-2. ОПК-2.И-1	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	10	12
Тема 4. Адаптация персонала	УК-3.И-1. УК-3.И-2. ОПК-2.И-1	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	12	15
Тема 5. Использование и развитие человеческих ресурсов	УК-3.И-1. УК-3.И-2. ОПК-2.И-1	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	12	14
Тема 6. Инновации и обеспечение поддержки персонала	УК-3.И-1. УК-3.И-2. ОПК-2.И-1	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	12	15

Тема 7. Управление поведением персонала	УК-3.И-1. УК-3.И-2. ОПК-2.И-1	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	12	15
Тема 8. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами	УК-3.И-1. УК-3.И-2. ОПК-2.И-1	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	12	15

## 6.2. Методические указания по организации самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений и академических навыков.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может проводить инструктаж по выполнению задания. В инструктаж включается:

- цель и содержание задания;
- сроки выполнения;
- ориентировочный объем работы;
- основные требования к результатам работы и критерии оценки;
- возможные типичные ошибки при выполнении.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиважнейшему средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с

учетом рекомендованной по данной теме литературы;

– изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;

– самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;

– использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств;

– выполнять домашние задания по указанию преподавателя.

## **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **а) основная литература**

Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 406 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-8761-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/489420>

Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 187 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-12784-3. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/496550>

### **б) дополнительная литература**

Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 183 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-7303-7. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/498855>

Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 245 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-7304-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/498887>

### **в) программное обеспечение**

В процессе изучения дисциплины используются офисный пакет MicrosoftOffice (MicrosoftOffice Word, MicrosoftOffice Excel, MicrosoftOffice PowerPoint) программа для просмотра и чтения файлов PDF AdobeAcrobatReader, программа для воспроизведения флэш-анимации в браузерах AdobeFlashPlayer, браузеры Google Chrome, Opera, Антивирус Касперского и DrWeb, программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro, программа для создания электронного учебника SunRavBookOfficeSunRav TestOfficePro.

### **г) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:**

– Образовательная платформа Юрайт [urait.ru](http://urait.ru)

– Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru/>

– Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» – <http://www.isras.ru/> – Институт социологии Российской академии наук

– <http://ecsocman.edu.ru/> – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»

– Большая полнотекстовая библиотека правовой литературы – <https://naukaprava.ru/>

– <http://www.hr-zone.net/> – сайт, посвященный вопросам управления персоналом.

– <http://www.iteam.ru> – сайт, посвященный технологиям корпоративного управления.

– <http://sup.kadrovik.ru>

– <http://www.eur.ru/> – библиотека управленческой и экономической литературы

## 8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Институт располагает помещениями, которые представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Института.

Институт обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства.

При использовании в образовательном процессе печатных изданий библиотечный фонд укомплектован печатными изданиями из расчета не менее 0,25 экземпляра каждого из изданий, указанных в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик, на одного обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих соответствующую дисциплину (модуль), проходящих соответствующую практику.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) и подлежит обновлению (при необходимости).

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Кабинет менеджмента

(для проведения лекций и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации)

68 учебных мест, рабочее место преподавателя, мультимедийный проектор, ноутбук, экран, учебная доска, наглядные учебные пособия по дисциплине, плакаты, дидактические средства обучения

Office Professional Plus 2016 Russian OLP NL AcademicEdition (MS Word, MS Excel, MS Power Point, MS Access), основание Акт предоставления прав № Tr035773 от 22 июля 2016 года, АО «СофтЛайн Трейд»

Программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro – акт предоставления прав № IT168538 от 01.10.2013

Google Chrome – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

Opera – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

AdobeAcrobatReader DC – Программа просмотра файлов в формате PDF Свободное ПО // бессрочно

7-ZIP – архиватор. Свободное ПО // бессрочно

Читальный зал

(для проведения самостоятельной работы студентов)

30 учебных мест,

5 ноутбуков с выходом в интернет

OfficeProfessionalPlus 2016 Russian OLP NL AcademicEdition (MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, MS Access), основание Акт предоставления прав № Tr035773 от 22 июля 2016 года, АО «СофтЛайн Трейд»

Программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro – акт предоставления прав № IT168538 от 01.10.2013

GoogleChrome – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

Opera – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

AdobeAcrobatReader DC – Программа просмотра файлов в формате PDF Свободное ПО // бессрочно

7-ZIP – архиватор. Свободное ПО // бессрочно

## Кабинет информатики

(для проведения самостоятельной работы студентов)

16 учебных мест, рабочее место преподавателя, 14 персональных компьютеров с выходом в интернет, магнитно-маркерная доска, мультимедийный проектор, ноутбук, принтер, экран, наглядные учебные пособия по дисциплине, плакаты, дидактические средства обучения

WindowsProfessional 7 RussianUpgradeAcademic OPEN, основание: MicrosoftOpenLicense Лицензия № 49155852, авторизационный номер лицензианта 69123958ZZE1310

WindowsProfessional 8.1 RussianUpgrade OLP NL AcademicEdition, Акт предоставления прав № Tr017554 от 30.03.2015, АО «СофтЛайн Трейд»

WindowsRemoteDesktopServices CAL 2012 Russian OLP NL AcademicEditionUser CAL, основание Акт предоставления прав № Tr017554 от 30.03.2015, АО «СофтЛайн Трейд»

Office Professional Plus 2013 Russian OLP NL AcademicEdition (MS Word, MS Excel, MS Power Point, MS Access), основание Акт предоставления прав № Tr017554 от 30.03.2015, АО «СофтЛайнТрейд»

Программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro – акт предоставления прав № IT168538 от 01.10.2013.

GoogleChrome – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

Opera – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

AdobeAcrobatReader DC – Программа просмотра файлов в формате PDF Свободное ПО // бессрочно

7-ZIP – архиватор. Свободное ПО // бессрочно

## 9. Образовательные технологии

Учебный процесс при преподавании курса основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и семинарскими (практическими) занятиями. Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в информационной образовательной среде.

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана.

На первой лекции лектор обязан предупредить студентов, применительно к какому базовому учебнику (учебникам, учебным пособиям) будет прочитан курс.

Лекционный курс должен давать наибольший объем информации и обеспечивать более глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньшей затрате времени, чем это требуется большинству студентов на самостоятельное изучение материала.

Семинарские (практические занятия) представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на практических занятиях оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Доклады и оппонирование докладов проверяют степень владения теоретическим

материалом, а также корректность и строгость рассуждений.

Оценивание практических заданий входит в накопленную оценку.

В смешанном обучении с применением ДОТ студенты могут участвовать в синхронных занятиях семинарского типа в формате вебинаров и/или видеоконференций.

В смешанном обучении с применением ДОТ студенты могут осваивать лекционный материал в асинхронном режиме, готовить вопросы к синхронным семинарским (практическим) занятиям.

Для асинхронных занятий применяется следующая методика:

- повторение и закрепление предыдущей темы (раздела);
- изучение базовой и дополнительной рекомендуемой литературы, просмотр (прослушивание) медиаматериалов к новой теме (разделу);
- тезисное конспектирование ключевых положений, терминологии, алгоритмов;
- самостоятельная проверка освоения материала через интерактивный фонд оценочных средств (тесты);
- выполнение рекомендуемых заданий;
- фиксация возникающих вопросов и затруднений.

## 10. Оценочные средства (ОС)

### 10.1 Описание используемых образовательных технологий и оценки уровней результатов обучения

Индикатор	Образовательный результат	Способ измерения
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде		
УК-3.И-1. Способен осуществлять социальные взаимодействия на основе знаний методов межличностных и групповых коммуникаций	УК-3.И-1.3-1. Знает основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы	Устный опрос Доклад с презентацией Тестирование
	УК-3.И-1.3-2. Знает методы оценки эффективности командной работы	Устный опрос Доклад с презентацией Тестирование
	УК-3.И-1.3-3. Знает основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде	Устный опрос Доклад с презентацией Тестирование
	УК-3.И-1.У-1. Умеет проектировать межличностные и групповые коммуникации	Выполнение заданий
	УК-3.И-1.У-2. Умеет определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией	Выполнение заданий
	УК-3.И-1.У-3. Умеет выстраивать взаимодействие с учетом социальных особенностей членов команды	Выполнение заданий
УК-3.И-2. Применяет методы командного взаимодействия	УК-3.И-2.3-1. Знает теоретические основы и практические аспекты организации командной работы	Устный опрос Доклад с презентацией Тестирование
	УК-3.И-2.3-2. Знает основные методы анализа группового взаимодействия	Устный опрос Доклад с презентацией

		Тестирование
	УК-3.И-2.3-3. Знает методы анализа командных ролей	Устный опрос Доклад с презентацией Тестирование
	УК-3.И-2.У-1. Умеет проектировать и организовывать командную работу	Выполнение заданий
	УК-3.И-2.У-2. Умеет определять и корректировать командные роли	Выполнение заданий
	УК-3.И-2.У-3. Умеет определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями	Выполнение заданий
ОПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов.		
ОПК-2.И-1. Участвует в разработке и реализации управленческих решений, применяет меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции	ОПК-2. И-1.3-1. Знает процесс разработки и реализации управленческих решений.	Устный опрос Доклад с презентацией Тестирование
	ОПК-2. И-1. 3-2. Знает основы применения мер регулирующего воздействия и реализации контрольно-надзорных функций	Устный опрос Доклад с презентацией Тестирование
	ОПК-2. И-1. У-1. Умеет применять меры регулирующего воздействия и участвовать в реализации контрольно-надзорных функций	Тестирование, Выполнение заданий
	ОПК-2. И-1. У-2. Умеет разрабатывать и внедрять современные системы текущего и оперативного контроля	Тестирование, Выполнение заданий
	ОПК-2. И-1. В-1. Владеет базовыми навыками принятия управленческого решения, доведения решение до исполнителей и осуществления контроля за его выполнением.	Тестирование, Выполнение заданий
	ОПК-2. И-1. В-2. Владеет базовыми навыками применения оценки регулирующего воздействия для определения проблем и целей регулирования, выбора альтернатив достижения целей при реализации контрольно-надзорных функций.	Тестирование, Выполнение заданий

## 10.2 Критерии и шкалы интегрированной оценки уровня сформированности компетенций

Критерии Оценка	Шкала уровня сформированности компетенции			
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
Полнота знаний	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имеют место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущены не грубые ошибки.	Уровень знаний в объёме, соответствующем программе подготовки. Допущены некоторые погрешности.	Уровень знаний в объёме, соответствующем программе подготовки
Наличие умений	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имеют место грубые ошибки.	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с некоторыми погрешностями. Выполнены все задания в полном объёме, но некоторые с недочетами.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные и дополнительные задачи без ошибок и погрешностей. Выполнены все задания в полном объеме без недочетов.
Наличие навыков (владение опытом)	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имеют место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами.	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные и дополнительные задачи без ошибок и погрешностей. Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач.
Характеристика сформированности компетенции	Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач. Требуется повторное обучения.	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач, но требуется дополнительная практика по большинству профессиональных задач.	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных профессиональных задач.	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных профессиональных задач.
Уровень сформированности компетенций	Низкий	Минимально допустимый (пороговый)	Средний	Высокий

### 10.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Код и содержание компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения	Этапы формирования компетенций	
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.И-1. Способен осуществлять социальные взаимодействия на основе знаний методов межличностных и групповых коммуникаций	УК-3.И-1.3-1. Знает основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы	Этап формирования знаний	
		УК-3.И-1.3-2. Знает методы оценки эффективности командной работы	Этап формирования знаний	
		УК-3.И-1.3-3. Знает основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде	Этап формирования знаний	
		УК-3.И-1.У-1. Умеет проектировать межличностные и групповые коммуникации	Этап формирования умений	
		УК-3.И-1.У-2. Умеет определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией	Этап формирования умений	
		УК-3.И-1.У-3. Умеет выстраивать взаимодействие с учетом социальных особенностей членов команды	Этап формирования умений	
		УК-3.И-2. Применяет методы командного взаимодействия	УК-3.И-2.3-1. Знает теоретические основы и практические аспекты организации командной работы	Этап формирования знаний
			УК-3.И-2.3-2. Знает основные методы анализа группового взаимодействия	Этап формирования знаний
			УК-3.И-2.3-3. Знает методы анализа командных ролей	Этап формирования знаний
			УК-3.И-2.У-1. Умеет проектировать и организовывать командную работу	Этап формирования умений

		УК-3.И-2.У-2. Умеет определять и корректировать командные роли	Этап формирования умений
		УК-3.И-2.У-3. Умеет определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями	Этап формирования умений
ОПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов.	ОПК-2.И-1. Участвует в разработке и реализации управленческих решений, применяет меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции	ОПК-2. И-1.3-1. Знает процесс разработки и реализации управленческих решений.	Этап формирования знаний
		ОПК-2. И-1. 3-2. Знает основы применения мер регулирующего воздействия и реализации контрольно-надзорных функций	Этап формирования знаний
		ОПК-2. И-1. У-1. Умеет применять меры регулирующего воздействия и участвовать в реализации контрольно-надзорных функций	Этап формирования умений
		ОПК-2. И-1. У-2. Умеет разрабатывать и внедрять современные системы текущего и оперативного контроля	Этап формирования умений
		ОПК-2. И-1. В-1. Владеет базовыми навыками принятия управленческого решения, доведения решение до исполнителей и осуществления контроля за его выполнением.	Этап формирования навыков
		ОПК-2. И-1. В-2. Владеет базовыми навыками применения оценки регулирующего воздействия для определения проблем и целей регулирования, выбора альтернатив достижения целей при реализации контрольно-надзорных функций.	Этап формирования навыков

## Перечень вопросов к зачету с оценкой

Зачет с оценкой (дифференцированный зачет) – форма проверки у обучающихся сформированности общих и профессиональных компетенций или их совокупности, полученных в соответствии с учебными планами в период теоретического обучения и в ходе практики. Результаты сдачи дифференцированных зачетов оцениваются отметкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Зачет может проводиться как в формате, аналогичном проведению экзамена, так и в других формах, основанных на выполнении индивидуального или группового задания, позволяющего осуществить контроль знаний и полученных навыков.

1. Человеческие ресурсы как объект управления.
2. Философия управления человеческими ресурсами.
3. Эволюция представлений о роли человеческого фактора в управлении.
4. Развитие концепций кадрового менеджмента.
5. Корпоративная культура: сущность, основные понятия, способы классификации.
6. Формирование корпоративной культуры в организации.
7. Значение корпоративной культуры во взаимоотношениях со стейкхолдерами.
8. Характеристика организационных структур управления.
9. Типы структур служб управления человеческими ресурсами в современных условиях.
10. Функции служб управления человеческими ресурсами.
11. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.
12. Стратегическое управление человеческими ресурсами.
13. Основные направления и типы кадровой политики.
14. Этапы формирования кадровой политики.
15. Спрос и предложение на рынке труда.
16. Посредники на рынке труда.
17. Планирование потребности в человеческих ресурсах.
18. Набор и отбор персонала.
19. Этапы отбора персонала.
20. Современные виды и формы занятости.
21. Направления и виды адаптации.
22. Управление трудовой адаптацией.
23. Оценка эффективности адаптации.
24. Преодоление сопротивления организационным изменениям.
25. Основные подходы к формированию системы мотивации трудового поведения.
26. Формы и системы оплаты труда персонала.
27. Оценка персонала.
28. Направления развития человеческих ресурсов.
29. Обучение персонала.
30. Методы обучения.
31. Управление деловой карьерой.
32. Формирование кадрового резерва.
33. Управление инновациями в кадровых системах.
34. Обеспечение безопасности человеческих ресурсов.
35. Социальная защита персонала.
36. Стресс-менеджмент в организации.
37. Управление конфликтами.
38. Основные показатели эффективности деятельности служб управления человеческими ресурсами.

39. Экономическая и социальная эффективность управления человеческими ресурсами.

Критерии оценивания:

- правильность ответа на вопрос;
- полнота ответа;
- степень понимания содержания предмета;
- логика и аргументированность изложения материала;
- логика и аргументированность изложения;
- приведение примеров, демонстрирующих умение и владение полученными знаниями по темам дисциплины в раскрытии поставленных вопросов;
- культура ответа.

Описание шкалы оценивания

Оценка «отлично» ставится студенту, если он не только точно и грамотно сформулировал ответ на вопросы билета, но и продемонстрировал сформированность соответствующих компетенций, продемонстрировал способность приводить примеры, аргументировать выводы, формулируемые при ответе. Кроме того, студент должен правильно ответить на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка «хорошо» ставится студенту, который в целом вполне правильно сформулировал ответ на вопрос, но не смог проиллюстрировать свой ответ примерами, провести параллели с современным состоянием данного вопроса.

Оценка «удовлетворительно» ставится студенту, если он не совсем точно дает определения и не может ответить точно на дополнительные вопросы преподавателя.

В противном случае студент получает оценку «неудовлетворительно».

Тематика курсовых работ

Курсовая работа по дисциплине не предусмотрена учебным планом.

#### 10.4 Оценочные средства для оценки текущей успеваемости студентов

Характеристика ОС для обеспечения текущего контроля по дисциплине

Тема/Раздел	Индекс индикатора формируемой компетенции	ОС	Содержание задания
Тема 1. Развитие представлений о человеческом факторе в управленческих науках. Корпоративная культура организации.	УК-3.И-1. УК-3.И-2. ОПК-2.И-1	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 2. Структура и основные функции служб управления человеческими ресурсами и их эволюция. Формирование стратегий и политики в области человеческих	УК-3.И-1. УК-3.И-2. ОПК-2.И-1	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий

ресурсов			
Тема 3. Рынок труда: понятие, функции и механизм действия. Формирование человеческих ресурсов	УК-3.И-1. УК-3.И-2. ОПК-2.И-1	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 4. Адаптация персонала	УК-3.И-1. УК-3.И-2. ОПК-2.И-1	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 5. Использование и развитие человеческих ресурсов	УК-3.И-1. УК-3.И-2. ОПК-2.И-1	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 6. Инновации и обеспечение поддержки персонала	УК-3.И-1. УК-3.И-2. ОПК-2.И-1	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 7. Управление поведением персонала	УК-3.И-1. УК-3.И-2. ОПК-2.И-1	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 8. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами	УК-3.И-1. УК-3.И-2. ОПК-2.И-1	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий

#### Перечень вопросов к устному опросу

Устный опрос призван сформировать знания по дисциплине. Подготовка к устному опросу осуществляется в ходе самостоятельной работы и включает в себя изучение материала по вопросам предстоящего опроса. Помимо основного материала студент должен изучить рекомендованную литературу и информацию по теме, в том числе с использованием Интернет-ресурсов. Опрос предполагает устный ответ на основной и несколько дополнительных вопросов преподавателя или группы. Ответ должен представлять собой развернутое, связанное, логически выстроенное сообщение.

Тема 1. Развитие представлений о человеческом факторе в управленческих науках. Корпоративная культура организации.

Что такое управление человеческими ресурсами? Какие основные направления оно включает?

Определите объект и предмет управления человеческими ресурсами. Каково различие между объектом и предметом науки?

Сформулируйте цель и задачи управления человеческими ресурсами. Как вы считаете, какие из этих задач являются наиболее актуальными и практически значимыми к настоящему времени?

Раскройте содержание следующих понятий: «персонал», «кадры», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «человеческие ресурсы», «человеческий капитал». В чем заключается сходство и различие между ними?

Проанализируйте различные определения понятия «трудовые ресурсы». Какие категории населения относятся к трудовым ресурсам? За счет каких качественных характеристик изменяется численность трудовых ресурсов в Российской Федерации?

Какие возрастные границы трудоспособного возраста установлены трудовым законодательством РФ? Сравните их с возрастными границами трудоспособного возраста в других государствах.

Какие факторы влияют на формирование, использование и развитие трудовых ресурсов в Российской Федерации?

Перечислите и охарактеризуйте основные компоненты трудового потенциала работника. Какие из этих компонентов в большей степени связаны с эффективностью трудовой деятельности?

Охарактеризуйте основные различия между управлением человеческими ресурсами и управлением персоналом. В чем заключается специфика человеческих ресурсов и отличие от других видов ресурсов?

Что такое человеческий капитал? Что включает в себя индивидуальный человеческий капитал, человеческий капитал фирмы и национальный человеческий капитал?

Раскройте сущность концепции человеческого капитала Г. Беккера и Т. Шульца. Что понимается под физическим и моральным износом человеческого капитала?

Перечислите основные методологические принципы, аспекты и элементы управления человеческими ресурсами.

Что такое философия управления человеческими ресурсами? Сравните американскую, английскую и японскую философии управления человеческими ресурсами.

В чем заключается специфика российской философии управления человеческими ресурсами? Какие черты американской и японской философии управления человеческими ресурсами могут заимствоваться в российской практике управления?

Каким образом менялись представления о роли человеческого фактора и управления в рамках основных теорий управления и организационного поведения.

Каким образом происходило развитие концепций кадрового менеджмента? Охарактеризуйте концепции использования трудового потенциала, управления персоналом, управления человеческими ресурсами и управления человеком. Приведите примеры их использования в практике управления.

Почему современные организации переходят к концепции формирования корпоративной культуры?

Когда, по вашему мнению, стандарты корпоративной культуры появились в современной России? Какие объективные обстоятельства способствуют развитию корпоративной культуры в России?

Сформулируйте систему с функциональной зависимостью необходимых групп элементов корпоративной культуры для вашей организации.

Почему функция формирования единой системы ценностей является основой практического опыта внедрения корпоративной культуры?

Проследите развитие корпоративной культуры как управленческой концепции функционирования субъектов с определением ее системных инструментов.

Какие уникальные планово-управленческие решения вы хотели бы внедрить, если бы вас назначили директором по управлению клиентоориентированностью в вашей фирме?

Какие новые этические стандарты и программы лояльности вы могли бы предложить в рамках совершенствования корпоративной культуры вашей организации?

Что можно сделать, чтобы повысить потребительскую ценность вашего товара (услуги)?

Какие конкретные маркетинговые действия вы можете предложить для расширения круга клиентов и улучшения их обслуживания?

Тема 2. Структура и основные функции служб управления человеческими ресурсами и их эволюция. Формирование стратегий и политики в области человеческих ресурсов

Сформулируйте понятие организационной структуры и поясните ее необходимость для организации.

Проанализируйте достоинства и недостатки линейных и штабных полномочий.

Охарактеризуйте горизонтальный и вертикальный характер разделения труда.

Назовите элементы организационной структуры управления.

Каких принципов следует придерживаться при определении оптимальной структуры организации?

Какие структуры относятся к иерархическим (бюрократическим), а какие к адаптивным (органическим)?

Проанализируйте основные модели организационных структур управления.

Охарактеризуйте основные виды организационных структур управления персоналом.

От чего зависит структурное местоположение кадровой службы?

Назовите основные функции службы управления персоналом.

В чем заключается кадровое обеспечение системы управления человеческими ресурсами?

Укажите основные обязанности руководителя кадровой службы.

Сформулируйте основные задачи правового обеспечения системы управления человеческими ресурсами.

Охарактеризуйте понятие «кадровая политика организации».

В чем заключается стратегия управления человеческими ресурсами?

Перечислите основные стратегии управления человеческими ресурсами (УЧР).

Какие методы процесса разработки стратегии УЧР вы знаете?

Дайте характеристику основных инструментов кадровой политики.

Назовите основные направления кадровой политики организации.

Какова суть пассивной кадровой политики?

Охарактеризуйте реактивную кадровую политику.

В чем заключается превентивная кадровая политика?

Охарактеризуйте активную кадровую политику и ее подвиды.

В чем заключаются условия формирования эффективной кадровой политики?

Укажите основные этапы разработки кадровой политики организации.

Сформулируйте основные факторы внешней и внутренней среды организации, влияющие на процесс формирования кадровой политики?

Тема 3. Рынок труда: понятие, функции и механизм действия. Формирование человеческих ресурсов

Какую систему общественных отношений понимают под рынком труда?

Охарактеризуйте субъекты отношений на рынке труда.

Раскройте содержание понятия «национальный рынок труда».

Назовите элементы, которые включает механизм действия рынка труда.

При каких условиях формируется равновесная цена на рынке труда?

Как регулируют рынок труда посредники в лице государственных и негосударственных институтов?

Какие услуги предоставляют кадровые агентства? Назовите ведущие ассоциации кадровых агентств, функционирующих в России.

Как взаимодействуют наемные работники и работодатели в рамках профсоюзного движения?

Каковы цели создания объединений работодателей?

Что такое кадровое планирование? Какие задачи оно решает?

Каким образом осуществляется количественная и качественная оценка потребности в персонале?

Охарактеризуйте основные этапы кадрового планирования.

Что такое «набор», «отбор» и «найм» персонала?

Какие факторы внешней и внутренней среды оказывают наиболее существенное влияние на процесс набора персонала?

В каких случаях целесообразно прибегать к внешним и внутренним источникам набора персонала?

Перечислите основные методы набора персонала из внешних и внутренних источников.

Что такое профессиограммы и психограммы?

Что такое curriculum vitae, сопроводительное письмо, профильные бизнес-кейсы?

По каким критериям можно судить об эффективности отбора персонала?

Как определяется занятость согласно Закону РФ «О занятости населения в Российской Федерации»? Какие категории людей относят к занятым?

Что такое управление занятостью?

Что такое аутстаффинг, аутсорсинг, фриланс?

Тема 4. Адаптация персонала

Что такое адаптация персонала?

Зачем компания проводит адаптацию персонала?

Назовите формы производственной адаптации.

Чем первичная адаптация отличается от вторичной?

Перечислите этапы адаптации.

На каком этапе происходит знакомство нового сотрудника с наставником?

Что такое программа адаптации?

Назовите основные формы проведения Welcome-тренинга.

Что происходит на этапе окончания непитательного срока?

Какие методы нужно использовать для оценки эффективности адаптации сотрудника?

Какие выгоды приносит компании успешная адаптация?

Что такое организационные изменения?

Назовите основные методы преодоления сопротивления.

Тема 5. Использование и развитие человеческих ресурсов

Раскройте содержание понятий «потребность», «мотив», «мотивация», «вознаграждение» применительно к практике управления человеческими ресурсами.

В чем заключается сущность функции мотивации в управлении человеческими ресурсами?

Сформулируйте основные положения теорий Х и Y Д. МакГрегора.

Охарактеризуйте теорию Z У. Оучи. Опишите основные методы стимулирования работников «типа X», «типа Y» и «типа Z».

В чем заключается отличие процессуальных теорий мотивации от содержательных?

Что такое дефицитарные и бытийные потребности, ценности, познание и любовь, метапатологии с точки зрения Л. Маслоу?

Какие потребности выделяли К. Альдерфер и Д. МакКлелланд?

Что такое гигиенические и мотивирующие факторы с точки зрения Ф. Герцберга?

Какие выводы можно сформулировать на основе процессуальных теорий? Опишите основные блоки модели Портера – Лоулера.

Раскройте сущность заработной платы, содержание и проявление экономических интересов с точки зрения основных экономических субъектов наемного работника, работодателя и государства.

Перечислите основные формы и системы оплаты труда.

Опишите основные системы сдельной формы оплаты труда.

Как начисляется повременная заработная плата при почасовой, поденной оплате и оплате на основе месячных окладов?

В каких случаях целесообразно применять смешанные и дифференцированные системы оплаты труда?

Для реализации каких целей и задач проводится деловая оценка персонала?

Охарактеризуйте основные проблемы, связанные с применением традиционных и нетрадиционных методов оценки персонала.

Что такое развитие человеческих ресурсов?

Какие аргументы вы можете привести в пользу необходимости развития человеческих ресурсов?

Опишите организационный, групповой и индивидуальный уровни концепции развития человеческих ресурсов.

Охарактеризуйте обучение как непрерывный процесс, состоящий из ряда взаимосвязанных действий, и раскройте сущность этих действий.

Охарактеризуйте методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места. Каковы основные преимущества и недостатки данных методов?

Что такое «карьера»?

Какие вы знаете типы и виды деловой карьеры?

Что такое карьерный процесс?

Раскройте сущность основных подходов к построению деловой карьеры.

Перечислите основные этапы карьеры.

Раскройте сущность понятий «карьерный тайм-аут» и «дауншифтинг».

Что такое управление деловой карьерой?

Что такое формирование кадрового резерва?

Перечислите основные управленческие и коммуникативные компетенции, необходимые для осуществления управленческих функций

Тема 6. Инновации и обеспечение поддержки персонала

Приведите определения понятия «инновации в кадровой системе» и на примерах раскройте его сущность.

На фоне каких причин возникает необходимость в кадровых инновациях в организации?

Определите основные отличительные особенности кадровых инноваций.

Что такое инновация, нововведение и новшество в кадровой системе? В чем различие этих понятий.

Что такое социально-психологическая безопасность человеческих ресурсов?

С какой целью проводится аудит безопасности человеческих ресурсов?

Обозначьте подходы к определению понятия человеческой безопасности?

Что означает понятие «социальная защита персонала»?

Какие факторы необходимо учитывать при разработке модели социальной поддержки сотрудников организации?

Для чего необходима организация социальной защиты персонала? Связана ли она с такой составляющей, как лояльность персонала?

Какие существуют подходы к формированию системы льгот и их распределению? От каких факторов зависит выбор того или иного подхода?

Расскажите о современных программах, реализуемых в рамках социальной защиты персонала на примере российских и зарубежных организаций.

Какие направления разрабатываются в рамках социальной стратегии развития организации?

Тема 7. Управление поведением персонала

Опишите базовые теории стресса.

Охарактеризуйте связь возникновения стрессов у сотрудников организации с успешностью ее функционирования.

По каким причинам, на ваш взгляд, стрессогенных факторов в нашем обществе становится все больше, в том числе в профессиональной деятельности?

Перечислите аргументы «за» и «против» организационных конфликтов с точки зрения развития организации.

Какими путями осуществляется урегулирование организационных конфликтов?

Раскройте критерии разрешения организационных конфликтов.

Тема 8. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами

В чем заключаются цели и задачи оценки эффективности управления человеческими ресурсами?

Какие показатели экономической эффективности используют на предприятиях?

Какие факторы оказывают воздействие на повышение эффективности управления персоналом?

Перечислите основные затраты на персонал предприятия. Какие из них можно минимизировать?

Охарактеризуйте финансово-экономические показатели эффективности деятельности службы управления человеческими ресурсами.

Как можно оценить степень удовлетворенности работой?

Что такое абсентеизм?

Назовите основные мотивы текучести кадров.

Критерии оценивания:

1) полнота и правильность ответа;

2) степень осознанности, понимания изученного;

3) языковое оформление ответа.

Описание шкалы оценивания:

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

– дает четкий, полный и правильный ответ по вопросам, заданным на дом;

– дает исчерпывающие ответы на дополнительные вопросы преподавателя и аудитории в рамках обсуждения;

– демонстрирует высокий уровень владения материалом по теме ответа и обсуждения, превосходное умение формулировать свою позицию;

– может продемонстрировать связь теории и с практическими проблемами.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся:

– дает четкий и полный ответ, но недостаточно полные ответы на дополнительные вопросы преподавателя и аудитории в рамках обсуждения;

– демонстрирует не столь высокий уровень владения материалом по теме ответа и обсуждения, формулирует свою позицию недостаточно четко, размыто, не может в полной мере отстаивать ее в споре;

– испытывает сложности при демонстрации практических примеров;

– понимает суть используемых терминов.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся:

– дает краткий ответ, не раскрывающий основные аспекты материала по теме;

– демонстрирует низкий уровень владения материалом по теме ответа и обсуждения, не готов отвечать на дополнительные вопросы, формулирует свою позицию размыто, поверхностно, не может отстоять ее в споре;

– не может подкрепить свой ответ практическими примерами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся:

– дает слабый ответ по теме, не раскрывающий суть вопроса и основные аспекты материала по теме;

– не может ответить на дополнительные вопросы по теме или принять участие в обсуждении;

– не видит связи теории с практическими проблемами;

– не владеет терминологией.

#### Темы докладов

Доклад с презентацией – подготовленное студентом самостоятельно публичное выступление по представлению учебно-практического вопроса или полученных результатов решения определенной учебно-исследовательской проблемы (в сопровождении электронной презентации).

При выполнении доклада студент должен продемонстрировать главные качества исследователя: умение провести исследование, умение преподнести (презентовать) результаты исследования слушателям при помощи презентации и умение квалифицированно ответить на вопросы.

Человеческие ресурсы как объект управления

Функциональные циклы управления человеческими ресурсами в организационном менеджменте

Система менеджмента человеческих ресурсов

Традиционные теории управления человеческими ресурсами

Современные управленческие инновации и кадровый менеджмент

Ценностные основания теорий управления человеческими ресурсами

Рационалистический подход к управлению человеческими ресурсами

Гуманистический подход к управлению человеческими ресурсами

Трудовые ресурсы как составляющая рыночной экономики

Структура рынка трудовых ресурсов

Территориальные рынки человеческих ресурсов

Специфика посреднических услуг на рынке трудовых ресурсов

Государственная служба занятости

Кадровые агентства и консалтинговые компании

Взаимодействие работодателей с образовательными учреждениями

Правовое регулирование трудовых отношений

Понятие и содержание трудового договора

Испытание при приеме на работу

Дисциплина труда и дисциплинарная ответственность

Трудовые споры и порядок их разрешения

Стандартная и нестандартная занятость. Нестандартные формы занятости и их классификация

Новые типы работников

Дистанционная работа: особенности и сферы применения

Фундаментальные социальные преимущества и проблемы новых форм занятости

Креативный класс в современной структуре человеческих ресурсов

Рекрутирование кандидатов на вакантные должности

Рекрутирование как вид маркетинговой деятельности

Методы рекрутирования кандидатов на вакантные должности

Будущее рекрутирования кандидатов на вакантные должности

Сущность и виды планирования персонала

Методы определения потребностей в человеческих ресурсах

Внешние и внутренние факторы

Стратегические альтернативы планирования персонала

Отбор персонала и профессиональный отбор. Методы профессиографии

Сущность трудовой адаптации нового персонала

Управление адаптацией нового персонала

Цели и объекты оценивания трудовой деятельности персонала

Оценка по результатам деятельности трудовой деятельности персонала

Карьера персонала и ее развитие

Обучение персонала

Персонал в системе управления качеством

Приверженность персонала организации и корпоративный патриотизм

Управление человеческими ресурсами в процессах слияния и поглощения компаний

Формирование управленческого звена в процессах слияния и поглощения компаний

Информационная политика и внутренний PR в интеграционных процессах

Формирование единой организационной культуры в процессе объединения компаний

Стресс-менеджмент и синдром эмоционального выгорания

Требования к форме представления информации в докладе.

1. В докладе следует разъяснить термины и символы при первом упоминании в тексте.
2. Иллюстрации и таблицы используются в докладе только в тех случаях, если они помогают раскрыть содержание источника.
3. При подготовке доклада следует избегать длинных, запутанных предложений, общих фраз, повторений, лишних слов и словосочетаний, затрудняющих чтение и восприятие текста.
4. Необходимо избегать штампов и канцеляризмов вроде «заострить вопрос», «вследствие наличия», «в свете», «имеет место», «фактически», «практически» и т.п.
5. Необходимо строго соблюдать единообразие терминов, обозначений, условных сокращений и символов.
6. Надо избегать частого повторения слов, употребления одинаковых словосочетаний и оборотов, двойного упоминания понятий в одной фразе.

В заключении делаются общие выводы.

Презентация – это файл с необходимыми материалами доклада, который состоит из последовательности слайдов. Студенту необходимо уметь распределять материал в пределах страницы и грамотно размещать отдельные объекты. В этом ему поможет целый набор готовых объектов (пиктограмм, геометрических фигур, текстовых окон и т.д.).

Требования к презентации

Одной из основных программ для создания презентаций является программа MS PowerPoint. Первый слайд презентации должен содержать тему работы, фамилию, имя и отчество исполнителя, шифр учебной группы, а также фамилию, имя, отчество, должность и ученую степень преподавателя. На втором слайде целесообразно представить цель и краткое содержание презентации. Последующие слайды необходимо разбить на разделы согласно пунктам плана доклада. На заключительный слайд выносится самое основное, главное из содержания презентации.

Каждый слайд должен содержать заголовок. В заголовках должен быть отражен вывод из представленной на слайде информации. При добавлении рисунков, схем, диаграмм, снимков экрана (скриншотов) необходимо проверить текст этих элементов на наличие ошибок.

Критерии оценивания:

Основными требованиями к докладу, по которым происходит оценивания выполненной работы, являются:

- соответствие содержания доклада теме исследования, ее цели и поставленным задачам;
- актуальность и практическая значимость темы, взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;
- анализ степени научной разработанности избранной темы исследования;
- логическая последовательность изложения материала, четкая целевая ориентация работы, ее завершенность;
- актуальность, доказательность и достоверность представленного в работе эмпирического материала, аргументированность и обоснованность выводов и предложений по исследуемой проблеме, соответствующих поставленным задачам исследования;
- самостоятельное и творческое выполнение работы, наличие у автора собственных суждений по проблемным вопросам темы;

- лаконичное и грамотное изложение материала;
- владение автором материалом при защите доклада с использованием презентации.

Описание шкалы оценивания:

Оценка «отлично» ставится, если:

- содержание доклада с презентацией соответствует теме исследования, ее целям и поставленным задачам;
- тема актуальная и практически значима, выражена взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;
- проведен на высоком уровне анализ степени разработанности выбранной темы исследования;
- присутствует логическая последовательность изложения материала, четкая целевая ориентация работы, ее завершенность;
- актуальность, доказательность и достоверность представленного в работе эмпирического материала, аргументированность и обоснованность выводов и предложений по исследуемой проблеме, соответствующих поставленным задачам исследования;
- продемонстрировано самостоятельное и творческое выполнение работы, наличие у автора собственных суждений по проблемным вопросам темы;
- лаконичное и грамотное изложение материала;
- студент продемонстрировал высокий уровень владения материалом, ответил на все вопросы.

Оценка «хорошо» ставится, если:

- содержание доклада с презентацией соответствует теме исследования;
- слабо выражена взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;
- проведен анализ учебной литературы без ссылки на научную литературу;
- нарушена логическая последовательность изложения материала;
- недостаточная эмпирическая база исследования: не проанализирована правоприменительная практика, статистические данные и т.п.
- недостаточная аргументация сделанных выводов;
- студент продемонстрировал не столь высокий уровень владения материалом, ответил не на все вопросы.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если:

- содержание доклада с презентацией не раскрывает тему исследования;
- не выражена взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;
- не проведен анализ степени разработанности темы исследования;
- материал изложен непоследовательно и нелогично;
- отсутствует достаточная эмпирическая база;
- нет собственных выводов, не продемонстрирована самостоятельность суждений;
- студент продемонстрировал низкий уровень владения материалом.

Оценка «неудовлетворительно» ставится:

- работа не представлена либо не соответствует всем заявленным критериям, выполнена с нарушением требований, студент не владеет материалом.

#### Примерные тестовые задания

Тест – это система контрольно-измерительных материалов специфической формы, определенного содержания, упорядоченных в рамках определенной стратегии предъявления, позволяющая качественно оценить структуру и эффективно измерить уровень знаний, умений и навыков по учебной дисциплине. Тестирование является одной из форм текущего контроля и позволяет проверить сформированный уровень знаний по дисциплине.

Тесты могут включать в себя:

- вопросы с единственным выбором;
- вопросы с множественным выбором;

- вопросы на соответствие;
- вопросы, связанные дополнением контекста и т.д.

Тема 1. Развитие представлений о человеческом факторе в управленческих науках. Корпоративная культура организации.

1. Основными признаками персонала являются:  
наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, оформленных, как правило, трудовым договором  
наличие высокого уровня квалификации  
способность к высокой продуктивности и эффективности труда  
обладание определенными качественными характеристиками, которые определяют структуру персонала организации по категориям  
обладание физическими и интеллектуальными способностями, необходимыми для трудовой деятельности

2. Понятие «кадры» пришло:

- из французского языка
- из английского языка
- из итальянского языка
- из немецкого языка
- из русского языка

3. Численность трудовых ресурсов изменяется за счет:

- миграционного прироста или снижения
  - пересмотра возрастных границ трудоспособности
  - сокращения или увеличения доли нетрудоспособных лиц в рабочем возрасте
  - естественного прироста населения трудоспособного возраста
- все ответы верны

4. Согласно ТК РФ возраст трудоспособности наступает:

- в 14 лет
- в 20 лет
- в 21 год
- в 18 лет
- в 16 лет

5. Понятие «персонал» пришло:

- из немецкого языка
- из английского языка
- из французского языка
- из русского языка
- из итальянского языка

6. Воспроизводство населения – это:

- постоянное возобновление поколений через процессы рождаемости и смертности
- изменение количественных и качественных характеристик населения
- распределение населения по различным возрастным группам
- увеличение населения за определенный период времени

7. Концепция «человеческого капитала» была разработана и применена к экономическому анализу поведения человека:

- Г. Беккером
- Б. Вейсбродом
- Т. Шульцем
- Дж. Кейнсом
- Д. Рикардо

8. Организационно-экономический аспект управления персоналом:

рассматривает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом  
включает вопросы, связанные с планированием численности и качественного состава работающих, материальным и нематериальным стимулированием, использованием рабочего времени  
включает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения в практику управления социально-психологических методов управления персоналом  
предполагает учитывать уровень развития производства и используемые в нем техники и технологии

- затрагивает проблемы, связанные с обучением персонала
9. Четкая постановка организационных целей и задач, оплата труда по личным достижениям, поощрение индивидуализма работников характерны:
- для американской философии управления
  - для японской философии управления
  - для английской философии управления
10. Долговременный и пожизненный найм на работу, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда характерны:
- для японской философии управления
  - для английской философии управления
  - для американской философии управления
11. Японцы придерживаются мнения, что руководитель должен быть:
- выполнять только одну функцию
  - специалистом в одной области
  - выполнять несколько специальных функций
  - способен работать на любом участке компании
12. Основные направления психотехники:
- внешняя
  - хозяйственная
  - правовая
  - социальная
  - внутренняя
13. Теорию «зрелость – незрелость в поведении» разработал:
- Э. Мэйо
  - К. Левин
  - Г. Беккер
  - К. Арджерис
  - Ф. Герцберг
14. Хоторнский эксперимент, на основе которого была сформулирована теория «человеческих отношений», провел(а):
- А. Маслоу
  - К. Арджерис
  - Э. Мэйо
  - Р. Лайкерт
  - М. П. Фоллет
15. Управление как универсальный процесс, состоящий из взаимосвязанных функций планирования, организации, мотивации и контроля рассмотрел:
- Б. Скиннер
  - Ф. Тейлор
  - А. Файоль
  - А. Маслоу
  - Д. МакГрегор
16. Под психотехникой в узком смысле понимается:
- прикладная психология
  - возможность приспособления техники к человеку
  - психология труда
  - разработка мероприятий, направленных на снижение монотонии
  - саморегуляция психического состояния работников
17. Приоритетными направлениями деятельности службы занятости выступают:
- содействие по трудоустройству
  - обучение и переобучение безработных
  - создание дополнительных рабочих мест
  - содействие предприятиям и организациям в высвобождении рабочей силы
18. К принципам построения корпоративной культуры можно отнести:
- принцип корпоративной ответственности
  - принцип единства действий
  - принцип мультипликатора
  - принцип корпоративной дисциплины

19. Выбор внешних идентификаторов включает:

- фирменный цвет
- фирменную одежду
- бренд-бук
- выставку

20. Внутрикорпоративные документы, определяющие нормы и ценности, не включают:

- фирменный сервисный стандарт
- программу лояльности
- этический стандарт
- план производства

21. Преимущества развития концепции взаимодействия со стейкхолдерами:

- подготовка прогноза с учетом требований стейкхолдеров
- формирование более актуальной информационной базы, за счет информационных потоков, идущих от стейкхолдеров
- повышение эффективности собственных бизнес-процессов
- доступ к ресурсам стейкхолдеров, которые являются определяющими в развитии и влияют на результативность деятельности
- все ответы верны

Тема 2. Структура и основные функции служб управления человеческими ресурсами и их эволюция. Формирование стратегий и политики в области человеческих ресурсов

1. Этот вид организационной структуры характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, коммуникационным и поведенческим ролям:

- социальная структура
- функциональная структура
- ролевая структура
- штатная структура

2. Самостоятельной частью звена управления, выполняющей определенные задачи управления на основе положения о структурном подразделении, является:

- звено управления
- структурное подразделение
- ступень (уровень) управления
- функциональное структурное подразделение
- аппарат (орган) управления
- производственное структурное подразделение

3. Этот вид организационной структуры отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями:

- штатная структура
- социальная структура
- функциональная структура
- ролевая структура

4. Организация, в которой каждый руководитель руководит нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности, принадлежит этому типу организационной структуры:

- множественная
- дивизиональная
- линейно-функциональная
- функциональная
- линейная
- матричная

5. К этому типу организационной структуры принадлежит организация, в которой команда, которая работает над проектом, набирается из функциональных подразделений и имеет двойное подчинение, с одной стороны, функциональному руководителю, с другой – руководителю проекта:

- матричная
- множественная
- линейная
- функциональная
- линейно-функциональная
- дивизиональная

6. Этот вид организационной структуры характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия и квалификация, национальность, образование и др.):
- штатная структура
  - ролевая структура
  - социальная структура
  - функциональная структура
7. Этот элемент организационной структуры управления указывает на единство звеньев управления, одинаково удаленных от верхнего звена организационной структуры:
- функциональное структурное подразделение
  - структурное подразделение
  - ступень (уровень) управления
  - аппарат (орган) управления
  - звено управления
  - производственное структурное подразделение
8. Элемент организационной структуры управления, который является самостоятельной частью аппарата управления, реализующей задачи определенной функции управления, это:
- производственное структурное подразделение
  - аппарат (орган) управления
  - ступень (уровень) управления
  - звено управления
  - функциональное структурное подразделение
9. Эти функции появились у кадровых служб предприятий в 1930-е гг.:
- наем персонала
  - ведение переговоров о заключении трудовых договоров
  - благополучие занятых
  - разбор жалоб
  - порядок продвижения по службе
  - контроль за кадровой деятельностью организации
10. К этому типу подчинения службы управления человеческими ресурсами относится случай, когда функции директора по персоналу выполняет генеральный директор:
- УЧР входят в функции гендиректора
  - СУЧР подчиняется генеральному директору
  - у каждого дивизиона есть своя СУЧР, которая подчинена руководителю дивизиона
  - СУЧР – одно из линейных подразделений, наряду с другими
11. К этому типу подчинения службы управления человеческими ресурсами относится случай, когда директор по персоналу отсутствует или есть руководитель отдела по персоналу, который подчиняется одному из заместителей генерального директора:
- УЧР входят в функции гендиректора
  - СУЧР – одно из линейных подразделений, наряду с другими
  - СУЧР подчиняется генеральному директору
  - у каждого дивизиона есть своя СУЧР, которая подчинена руководителю дивизиона
12. К этой модели структурирования служб по управлению человеческими ресурсами относится случай, когда в службе по управлению персоналом есть специалисты, отвечающие за определенные группы сотрудников, а также есть узкие специалисты по конкретным функциям управления персоналом:
- структурирование по группам сотрудников
  - референтная модель
  - структурирование по функциям
13. К этой модели структурирования служб по управлению человеческими ресурсами относится структурирование по видам работ, например, в службе есть специалисты по подбору, по обучению, по мотивации:
- референтная модель
  - структурирование по функциям
  - структурирование по группам сотрудников
14. Эти новые функции появились у кадровых служб предприятий в 1970-1980-х гг.:
- наем персонала
  - порядок продвижения по службе

объединение различных функций по управлению человеческими ресурсами в единую интегрированную систему

благополучие занятых

долгосрочное планирование человеческих ресурсов на предприятии

15. К этому типу отношений между службой по управлению человеческими ресурсами и основной компанией относится случай, когда СУЧР становится внешней по отношению к основному предприятию организацией, которая оказывает ей услуги за плату наравне с другими предприятиями:

внутреннее агентство

предприятие внутри предприятия

внешняя консультационная служба

внутренняя консультационная служба

16. К этому типу отношений между службой по управлению человеческими ресурсами и основной компанией относится случай, когда СУЧР оказывает услуги по управлению персоналом менеджерам других подразделений, которые могут выбирать и других консультантов:

внутреннее агентство

предприятие внутри предприятия

внешняя консультационная служба

внутренняя консультационная служба

17. К этому типу отношений между службой по управлению человеческими ресурсами и основной компанией относится случай, когда СУЧР является центром затрат и за все услуги, которые служба оказывает другим подразделениям, взимается оплата:

внутренняя консультационная служба

внутреннее агентство

предприятие внутри предприятия

внешняя консультационная служба

18. Эти факторы не влияют на выбор модели функционирования службы по управлению человеческими ресурсами на предприятии:

авторитет руководителя СУЧР

мнение высшего руководства

уровень дохода предприятия

культура организации

рыночное положение предприятия

структура организации

19. Кадровая политика предприятия зависит от стратегии развития предприятия следующим образом:

кадровая политика должна соответствовать стратегии развития предприятия

стратегия предприятия должна соответствовать кадровой политике

это два совпадающих, но не связанных между собой явления

кадровая политика – самостоятельное явление, которое не связано со стратегией развития предприятия

20. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается: на поиск инициативных сотрудников с долгосрочной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца

на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированных на достижение больших личных и организационных целей

на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время

21. К этапам разработки стратегии управления человеческими ресурсами относятся:

определение существующего состояния человеческих ресурсов

планирование действий, направленных на приведение существующих человеческих ресурсов в соответствие с требованиями

определение требований к человеческим ресурсам исходя из стратегии предприятия

обмен информацией

поиск и привлечение сотрудников с высоким творческим потенциалом

создание культуры, ориентированной на эффективность, бережливость и инициативность

22. Специфический набор основных принципов, правил и целей работы с человеческими ресурсами, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики – это:

стратегия управления человеческими ресурсами

стратегия управления организацией

стратегия развития организации

кадровая политика

23. Система стратегического управления человеческими ресурсами организации включает:  
управление стратегическими проблемами, связанными с человеческими ресурсами, в реальном масштабе времени

хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде

анализ и планирование стратегии управления человеческими ресурсами организации

долгосрочное развитие организации

24. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выберите только одну группу факторов):

с высокой монополизацией и концентрацией российского производства

с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени

с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости

25. Характерными признаками стратегического подхода к управлению персоналом не являются:

согласование долгосрочных и краткосрочных целей

организация рабочего места и условий труда

адаптация к конкретным свойствам организации

интеграция политики

коммуникационная политика

26. Основными направлениями кадровой политики не являются:

мотивация и стимулирование персонала, оплата труда

оценка и аттестация персонала

координация и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой

подбор и расстановка персонала

планирование персонального развития менеджеров

формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности

27. К основным типам кадровых политик не относится:

«пассивная»

«реактивная»

«инновационная»

«превентивная»

28. Система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы – это:

карьера

служба

кадровая политика

должность

29. Кадровая политика организации в процессе реализации решает следующие задачи:

оценка и анализ сложившейся кадровой ситуации в организации

обеспечение эффективной организации деятельности посредством оптимального баланса соответствия процессов обновления и сохранения численности трудовых ресурсов с потребностями организации

формирование корпоративной культуры

эффективное использование мастерства и потенциальных возможностей каждого сотрудника

30. К подвидам активной кадровой политики относятся:

открытая кадровая политика

авантюристическая кадровая политика

пассивная кадровая политика

реактивная кадровая политика

рациональная кадровая политика

31. Инструментами реализации кадровой политики не являются:

увольнение персонала

текущая кадровая работа

карьерное продвижение

- руководство персоналом  
мероприятия по решению социальных проблем
32. К внешним факторам, оказывающим влияние на процесс формирования кадровой политики, относятся:  
условия труда  
ситуация на рынке труда  
нормативные ограничения  
качественные характеристики трудового коллектива
33. Формирование эффективной кадровой политики должно опираться:  
на обоснование целей развития кадрового потенциала  
на политику развития персонала  
на организационно-штатную политику  
на определение конечной цели кадровой политики
34. Факторами внутренней среды организации, оказывающих влияние на процесс формирования кадровой политики, являются:  
качественные характеристики трудового коллектива  
нормативные ограничения  
условия труда  
ситуация на рынке труда
35. В кадровую политику не входит:  
политика прогнозирования результатов  
политика занятости  
политика мотивации  
политика социально-трудовых отношений
36. Возникновение управления персоналом как особого вида деятельности связано (выберите только одну группу факторов):  
с ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры  
с ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников  
с распространением «научной организации труда», развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями
19. Этапами формирования кадровой политики являются:  
программирование  
развитие персонала  
мониторинг персонала  
регулирование протекания карьерных процессов  
нормирование

Тема 3. Рынок труда: понятие, функции и механизм действия. Формирование человеческих ресурсов

1. В механизм рынка труда не включается:  
конкуренция  
спрос на труд  
предложение труда  
цена труда  
регулирование рынка труда
2. В инфраструктуру рынка труда входят:  
объединения работодателей  
кадровые агентства  
Федеральная служба по труду и занятости  
все ответы верны
3. Регулирование рынка труда не включает:  
сокращение численности персонала организаций  
профессиональную подготовку и переподготовку кадров  
содействие занятости
4. Национальный рынок труда – это совокупность:

- локальных рынков труда  
спроса на рабочую силу и ее предложения  
региональных рынков труда
5. Во внутренней среде организации рынок труда существовать:  
вопрос поставлен некорректно  
не может  
может
6. К экономически активному населению относятся:  
безработные граждане, активно ведущие поиски работы и готовые приступить к ней  
все граждане государства  
безработные граждане, не ведущие поиск работы  
занятые граждане
7. Объем предложения рабочей силы на рынке труда включает:  
занятых лиц  
незанятых лиц, занимающихся поиском работы  
незанятых лиц  
все ответы верны
8. Спрос на рабочую силу и ее предложение в первую очередь зависят:  
от цены труда  
от конкуренции на рынке труда  
от уровня потребительских цен
9. Равновесная цена на рынке труда отражает:  
совпадение спроса на труд и предложения труда  
несоответствие спроса на рабочую силу и ее предложения  
наличие безработицы
10. Комплексная характеристика методики, включающая сведения об области исследуемых явлений и репрезентативности диагностической процедуры по отношению к ним, определяется как:  
надежность  
корреляция  
валидность
11. С чего необходимо начинать кадровое планирование?  
отбора персонала  
определения потребности организации в различных категориях работников  
формирования организационной структуры персонала  
анализа рынка труда  
нормирования труда
12. Целенаправленная деятельность, целью которой является предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями работников и требованиями организации – это:  
анализ рынка труда  
нормирование труда  
кадровое планирование  
отбор персонала  
управление деловой карьерой
13. К факторам внешней среды, влияющим на процесс набора персонала, относят:  
образ организации  
стиль руководства и кадровую политику  
месторасположение организации  
законодательные ограничения  
ситуацию на рынке труда
14. Затраты по привлечению и оценке кандидатов, отнесенные на счет одного успешного (отобранного и нанятого) кандидата – это:  
издержки набора и отбора  
первоначальные издержки  
восстановительные издержки
15. Активными методами отбора персонала являются:  
собеседование  
анализ документов

наблюдение  
анкетирование  
тестирование

16. К этим методам набора персонала прибегают при наборе кандидатов из внутренних источников:

информирование выпускников учебных заведений об имеющихся вакансиях  
внутренний конкурс; объявляемый на занятие вакантной должности среди работников организации

объявление о вакансиях в СМИ

ротация

17. Серия мероприятий и действий, осуществляемых организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих под критерии вакантного места – это:

анализ рынка труда

деловая оценка

адаптация персонала

отбор

набор

18. К нетрадиционным методам оценки персонала относят:

аттестацию

собеседование

тестирование

применение полиграфа

экспертизу подчерка

19. Этап отбора, целью которого является оценка уровня образования претендента, его внешнего вида, квалификации, определяется как:

заполнение бланка заявления

анализ заявительных документов

проверка профессиональных и личностных качеств

предварительная отборочная беседа

проверка рекомендаций

20. Основными преимуществами внешних источников набора персонала являются:

широкие возможности для выбора претендентов

снижение затрат на обучение персонала

быстрый поиск кандидатов

повышение мотивации работников

приток «новых» сил

21. Основными недостатками внутренних источников набора персонала являются:

затраты на обучение персонала

возникновение напряженности в коллективе

ограниченные возможности для выбора кандидатов

длительный поиск кандидатов

сложность оценки профессиональных и личностных качеств претендентов

22. Для определения возможности участия претендента в конкурсе на вакантную должность применяется:

проверка состояния здоровья

собеседование

предварительная отборочная беседа

анализ заявительных документов

проверка профессиональных и личных качеств

23. Передача функций структурного подразделения предприятия либо некоторых функций предприятия сторонней организации:

аутстаффинг

аутсорсинг

временная агентская занятость

неполная занятость

фриланс

24. Организационно-правовые способы, условия трудоустройства – это:

политика занятости

типы занятости  
виды занятости  
формы занятости

#### Тема 4. Адаптация персонала

1. Этому варианту течения адаптации соответствует такое поведение: сотрудник вовремя приходит на работу и общается с коллегами, но считает, что компания производит бесполезные товары:

отрицание  
адаптивный индивидуализм  
маскировка

2. Эта адаптация направлена на знакомство нового сотрудника с различными подразделениями и их ролью в деятельности компании:

организационная  
социальная  
экономическая

3. Этому виду сопротивления соответствует антипатия к руководителю:

эмоциональные установки  
групповые интересы  
рациональные возражения

4. По мнению американских исследователей на вхождение в должность для высшего руководства требуется:

6–9 месяцев  
15–20 месяцев  
10–15 месяцев  
4–5 месяцев

5. Эта адаптация направлена на освоение таких условий работы, как ночные смены:

санитарно-гигиеническая  
организационная  
психофизиологическая

6. Этот фактор не снижает издержки компании:

наем молодых сотрудников без опыта работы  
сокращение уровня текучести кадров  
ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность  
формирование у нового члена коллектива чувства удовлетворенности работой и дружеского расположения, снижение тревожности и неуверенности

7. Этому методу преодоления сопротивления соответствует постоянное взаимодействие с сотрудниками для того, чтобы нейтрализовать их страх перед изменениями:

переговоры и соглашения  
информирование и общение  
участие и вовлеченность  
помощь и поддержка

8. Этому методу преодоления сопротивления соответствует ситуация, когда сотрудникам предоставляется неполная информация о грядущих изменениях:

манипуляции и кооптации  
информирование и общение  
явное и неявное принуждение  
переговоры и соглашения

9. На этом этапе адаптации происходит подготовка рабочего места сотрудника:

ознакомление и общая ориентация  
вводный  
предварительный

10. Программу адаптации составляет:

линейный руководитель  
наставник  
отдел кадров

#### Тема 5. Использование и развитие человеческих ресурсов

1. Побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребности:
  - установка
  - долг
  - мотив
  - интерес
2. К содержательным теориям мотивации не относят:
  - теорию ожиданий В. Врума
  - двухфакторную теорию Ф. Герцберга
  - теорию высших потребностей Д. МакКлелланда
  - теорию «Х» и «Y» Д. МакГрегора
  - модель Портера – Лоулера
3. Моральными стимулами трудовой деятельности выступают:
  - улучшение условий труда
  - гибкие социальные выплаты
  - статус в коллективе
  - участие в прибыли
  - интересная, творческая работа
4. Согласно теории иерархии потребностей А. Маслоу:
  - для того чтобы человек был мотивирован потребностями, расположенными вверху иерархии, должны быть более или менее удовлетворены нижележащие потребности
  - деятельность человека, в том числе и трудовая, полимотивирована
  - чем субъект выше может подняться в иерархии потребностей, тем большую индивидуальность и психическое здоровье он проявляет
  - потребности разделяются на дефицитарные и бытийные
  - все ответы верны
5. Материальными стимулами трудовой деятельности являются:
  - статус в коллективе
  - высокая степень самостоятельности и ответственности
  - улучшение условий труда
  - гибкие социальные выплаты
  - участие в прибылях
6. Общественное признание заслуг работника является:
  - стимулом
  - интересом
  - установкой
  - мотивом
7. Для исследования мотивов трудового поведения не могут применяться:
  - анкета
  - интервью
  - социометрия
  - контент-анализ
  - наблюдение
8. К процессуальным теориям мотивации относят:
  - теорию «Z» Оучи
  - модель Портера – Лоулера
  - теорию «Х» и «Y» Д. МакГрегора
  - теорию иерархии потребностей А. Маслоу
  - теорию справедливости Дж. С. Адамса
9. Мотивы, направленные на устранение напряжения организма – это:
  - вершинные переживания
  - мотивы роста
  - дефицитарные мотивы
  - ни один из ответов не верен
10. К трансфертным платежам не относят:
  - денежные и неденежные льготы за счет работодателя
  - пособия
  - пенсии
  - стипендии

ставку заработной платы

11. Повременную форму заработной платы целесообразно применять в случаях, когда:  
затруднительна или экономически нецелесообразна разработка норм затрат и результатов  
труда  
возможен учет количественного результата индивидуальной или коллективной работы  
количественные показатели работы не зависят от усилий работника  
затруднительно предварительно определить объем, номенклатуру и трудоемкость  
выполняемых работ  
возможно заранее определить объем, номенклатуру и трудоемкость выполняемых работ  
количественные показатели работы зависят от усилий работника

12. Основными формами оплаты труда являются:  
количественная и качественная  
прямая и косвенная  
тарифная и бестарифная  
сдельная и повременная

13. Прямая сдельная заработная плата определяется путем умножения:  
фактической выработки на сдельную расценку  
фактически отработанного времени на часовую тарифную ставку  
объема фактически выполненных работ (в руб.) на норматив заработной платы в рубле  
продукции  
часовой тарифной ставки на нормированную трудоемкость фактически выполненных работ

14. При анализе содержания работы могут применяться следующие методы:  
тестирования  
наблюдения  
анализа мнений непосредственных руководителей и исполнителей  
бизнес-кейсов  
систематического анализа состояния работы с использованием перечня контрольных вопросов  
и требований к содержанию работы

15. Ученый, разработавший теорию выбора карьеры в зависимости от принадлежности  
индивидуума к одному из шести типов личности:  
Ф. Тейлор  
А. Маслоу  
У. Оучи  
М. Армстронг  
Дж. Холланд

16. Деление общества на группы, различающиеся по критерию социального неравенства – это:  
социализация  
социальная адаптация  
социальная стратификация  
социальная мобильность

17. Приобретение профессиональных знаний, умений, навыков – это:  
профессиональная подготовка  
профессиональный отбор  
профессиональная ориентация  
профессиональная адаптация

18. Процесс управления деловой карьерой начинается:  
после адаптации работника  
при приеме на работу  
после достижения работником высшего уровня компетенции  
после смены нескольких должностей в организации  
после первого года работы

19. В зависимости от места развития карьеры выделяют следующие ее виды:  
социальная, политическая  
вертикальная, горизонтальная  
бизнес-карьера, домашняя карьера  
внутриорганизационная, межорганизационная  
сплошная, выборочная

20. Тип карьеры, при котором работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития, такие как поступление на работу, обучение, профессиональный рост, развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию в стенах одной организации:

- внутриорганизационная
- политическая
- смешанная
- ступенчатая
- межорганизационная

21. Специализированная карьера подразумевает, что:

- работник в рамках одной профессии проходит различные стадии карьеры
- сотрудник работает на различных должностях в одной организации
- сотрудник работает на различных должностях в разных организациях
- сотрудник владеет несколькими специальностями и постоянно использует на практике эти

знания

это карьера в государственных учреждениях

22. К социальным лифтам П. Сорокин относит:

- политические организации
- церковь
- профессиональные организации
- армию

все ответы верны

23. Тип карьеры, наиболее характерный для японских организаций:

- внеорганизационная
- специализированная
- межорганизационная
- скрытая
- неспециализированная

24. Совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в организации:

- система служебно-профессионального продвижения
- система поддержки кадрового состава
- система стимулирования и мотивации
- система стратегического планирования и прогнозирования
- система маркетинговых исследований

25. Планирование карьеры осуществляется прежде всего с целью:

- избегания ошибок при замещении вакансий
- по требованию законодательства
- повышения мотивации и закрепления работников
- упрощения процедуры подбора персонала
- создания благоприятного психологического климата

26. Виды служебно-профессионального продвижения (карьеры), различающиеся с точки зрения практики управления организацией:

- внутреннее и внешнее
- продвижение руководителя и продвижение специалиста
- специальное и специализированное
- постепенное, центростремительное
- вертикальное, ступенчатое

27. Центростремительная карьера – это:

- снижение уровня квалификации сотрудника
- повышение квалификации
- движение к руководству организации
- чередование вертикального и горизонтального роста
- снижение потенциала сотрудника

Тема 6. Инновации и обеспечение поддержки персонала

1. Цель инноваций в кадровой системе:

определение условий и организация ротации персонала

разработка планов и программ инновационной деятельности персонала  
достижение максимального использования явного и скрытого потенциала персонала  
обеспечение финансами и материальными ресурсами программ инновационной деятельности  
создание временных целевых групп для комплексного решения инновационных проблем

2. Инновация в кадровой системе – это:

коренное и масштабное обновление кадров

временное целевое объединение научных работников нескольких смежных отраслей науки и техники, а также менеджеров для решения конкретных научно-технических или производственных задач

сложная система, ориентированная на достижение целей развития с учетом эндогенных и экзогенных факторов

процесс освоения кадровых новшеств (принципов, процедур, методов, систем, организационных решений), существенно отличающихся от традиционной практики и направленных на развитие интеллектуальной компоненты на основе параметрического и структурного преобразования внутренних компетенций и мотиваций организации

любое организованное решение, система, процедура или метод управления, существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в данной организации

3. Сопrotивление инновациям в кадровой системе – это:

редкое явление

случайное явление

стагнация кадровой системы

естественное проявление

фундаментальная проблема

4. Причины внедрения инноваций в кадровых системах:

снижение спроса на продукцию организации

симптомы повседневного неблагополучия

увеличение объема работ

кризис

успешная адаптация организации к происходящим переменам

5. К инновационным методам управления персоналом можно отнести:

«SCAMPER», «Альтер-эго», «Рефрейминг», «Вызов», «Метод инверсии»

«меньше работы – больше отдыха», метод «сверхквалифицированного сотрудника», «работа на пределе возможностей»

«трамплин», «перепутье», «прыжок»

методы «морфологического ящика», «функционально-стоимостной анализ», «сценария»

«635», «Дельфи», «гирлянд случайностей и ассоциаций»

6. Модель «двойной («дуальной») карьеры предполагает, что:

моделирование развития интеллектуальной компоненты базируется на соединении инжинирингового и социально-психологического подходов

компетенции сотрудников должны быть привязаны не только к уровням управления, но и к модели бизнес-процессов

стандартные методики отбора дополняются оценкой потенциальных способностей претендента, в том числе инновационного потенциала и лидерских качеств

сотрудник имеет еще две плоскости перемещений: в рамках функциональной деятельности и в рамках инновационной

сотрудник преимущественно вертикально продвигается по карьерной лестнице

7. «Дауншифтинг» как модель карьеры предполагает, что:

новую должность работник занимает после повышения квалификации

верхнюю ступеньку служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала

возможны две плоскости перемещений: в рамках функциональной деятельности и в рамках инновационной

в ряде случаев необходимо замедление деловой карьеры или понижение по карьерной лестнице  
горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время

8. Под инновацией понимают:

внедренный новый продукт или услугу, новый способ их производства, освоение нового рынка  
выпуск товара-новинки на рынок

- процесс введения новых методов в организацию и осуществление хозяйственной деятельности  
результаты мозгового штурма  
рационализаторское предложение
9. К внутренним кадровым угрозам относится:  
уход квалифицированных сотрудников  
попадание сотрудников в различные виды зависимости  
сотрудники ориентированы на решение внутренних тактических задач  
ошибки в планировании и подборе, расстановке персонала  
сотрудники ориентированы на соблюдение интересов подразделения
10. К внешним кадровым угрозам относится:  
сотрудники ориентированы на соблюдение интересов подразделения  
несоответствующая квалификация сотрудников  
ошибки в планировании и подборе, расстановке персонала  
попадание сотрудников в различные виды зависимости  
лучшая система мотивации у конкурентов
11. Какие факторы влияют на политику обеспечения безопасности человеческих ресурсов?  
структура персонала  
время работы организации на рынке  
рынок труда  
сфера бизнеса организации  
стратегия управления человеческими ресурсами
12. Угрозы безопасности человеческих ресурсов на организационном уровне можно разделить:  
на организационные и мониторинговые  
на информационные и экономические  
на корпоративные и индивидуальные  
на внешние и внутренние  
на положительные и отрицательные
13. На этот фактор кадровой безопасности в организации влияет комплекс мер по установлению позитивных отношений сотрудников к работодателю:  
найм  
лояльность  
карьера  
контроль  
оценка
14. Концепция безопасности человеческих ресурсов утверждает, что лучшим способом достижения безопасности на организационном уровне является:  
признание результатов работы  
обратная связь с сотрудниками организации  
обеспечение экономической безопасности  
содействие уволенным работникам  
обеспечение безопасности персонала
15. Риски по обеспечению безопасности человеческих ресурсов могут быть связаны:  
со слишком высокой квалификацией сотрудников для занимаемых должностей  
с законодательными ограничениями  
с финансовыми показателями деятельности организации  
с неудовлетворенностью сотрудника отношениями с руководителем, коллегами по работе  
с низкой квалификацией сотрудников
16. Политика обеспечения безопасности человеческих ресурсов включает:  
обеспечение безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников  
нормы выработки  
управление информацией о сотрудниках  
стратегию управления персоналом  
социальное обеспечение сотрудников
17. Какие показатели нельзя применить для оценки эффективности организации социальной защиты в организации?  
темпы роста выплат социального характера на одного работника  
динамика затрат на санаторно-курортное лечение  
темпы роста заработной платы сотрудников

темпы роста затрат на оплату труда в общих затратах на производство и реализацию продукции  
динамика затрат на реализацию социальных программ для собственных работников

18. Формирование льгот на основе модели «Шведский стол» предполагает, что:

вышестоящие на иерархической лестнице сотрудники имеют больше льгот (или чем выше его грейд, тем больше льгот)

каждый сотрудник имеет возможность выбрать один из нескольких наборов социальных льгот  
работодатель выделяет на обеспечение социальных льгот и гарантий сотрудников фиксированную сумму денег, используемую в зависимости от потребностей, преобладающих в конкретный период жизни

проводится анкетирование сотрудников, чтобы понять, соответствует ли существующая система ожиданиям персонала

сотрудники каждого грейда, или иерархической ступеньки, имеют право использовать льготы на определенное количество баллов и сами формируют пакет бенефитов для себя

19. Эти показатели можно применить для оценки эффективности реализации социальных программ:

темпы роста затрат на переподготовку и повышение квалификации в расчете на одного работника

доля пострадавших на производстве в общем числе работающих

темпы роста стоимости чистых активов организации

динамика затрат на природоохранную деятельность по отношению к прибыли

темпы роста затрат на оплату труда в общих затратах на производство и реализацию продукции

20. В рамках социальной стратегии осуществляется разработка следующих направлений:

разработка базовых мер социальной защиты сотрудников организации, обеспечивающих соблюдение законодательства и норм этики сотрудников

корпоративное страхование

проведение природоохранной деятельности

социальное партнерство и организация системы взаимодействия с сотрудниками как основными стейкхолдерами

формирование положительного имиджа в глазах основных стейкхолдеров организации

21. Модель «главного эффекта» социальной поддержки предполагает, что:

обеспечена экологическая безопасность членов общества

создаются условия, обеспечивающие гражданам возможность беспрепятственно зарабатывать себе на жизнь любыми доступными способами

создан благоприятный психологический климат как в обществе в целом, так и в отдельных ячейках и структурных образованиях, есть защита от психологического прессинга

социальные ресурсы приносят человеку положительный эффект независимо от того, находится он в состоянии стресса или нет

22. Долгосрочный план достижения максимального удовлетворения потребностей и интересов сотрудников с целью повышения их лояльности и сохранения кадрового потенциала организации – это:

социальная политика

система бенефитов

социальная стратегия

социальный бюджет

корпоративный кодекс

23. Формирование льгот на основе модели «Кафетерий» («бизнес-ланч») предполагает, что:

сотрудники каждого грейда, или иерархической ступеньки, имеют право использовать льготы на определенное количество баллов и сами формируют пакет бенефитов для себя

проводится анкетирование сотрудников, чтобы понять, соответствует ли существующая система ожиданиям персонала

вышестоящие на иерархической лестнице сотрудники имеют больше льгот (или чем выше его грейд, тем больше льгот)

работодатель выделяет на обеспечение социальных льгот и гарантий сотрудников фиксированную сумму денег, используемую в зависимости от потребностей, преобладающих в конкретный период жизни

каждый сотрудник имеет возможность выбрать один из нескольких наборов социальных льгот

24. Согласование интересов работников, работодателей и государства называется:

репутация

социальное партнерство  
корпоративное гражданство  
конкуренция  
социальная поддержка

25. Под термином «социальная защита персонала» понимается:

это система мероприятий, связанных с предоставлением персоналу гарантий и компенсаций, дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера, а также предусматривающая обеспечение безопасных условий труда, сохранение здоровья и трудоспособности человека, стимулирование профессиональной деятельности, обеспечение достойного уровня жизни, создание условий для духовного развития, которые носят как законодательно закреплённые гарантии, так и индивидуальные, которые обеспечиваются такими социальными институтами, как отраслевые ассоциации и организации

формы поддерживающего поведения, т.е. определенные действия членов коллектива организации, связанные с оказанием поддержки другому человеку

одно из важнейших направлений социальной политики государства, заключающееся в установлении и поддержании общественно необходимого материального и социального положения всех членов общества

установление минимального уровня оплаты труда, пенсий, стипендий

средства, направленные на возмещение затрат сотрудников, которые они несут в процессе выполнения своих обязанностей (например, оплата мобильной связи и транспорта)

26. «Стресс-буферная» модель социальной поддержки предполагает, что:

создаются условия, обеспечивающие гражданам возможность беспрепятственно зарабатывать себе на жизнь любыми доступными способами

создан благоприятный психологический климат как в обществе в целом, так и в отдельных ячейках и структурных образованиях, есть защита от психологического прессинга

обеспечена экологическая безопасность членов общества

социальная поддержка выполняет роль «буфера» и снижает негативные и патогенные последствия стресса для человека

Тема 7. Управление поведением персонала

1. По причинам возникновения и последствиям можно выделить:

профессиональный и непрофессиональный стресс

краткосрочный и долгосрочный стресс

эустресс и дистресс

прямой и косвенный стресс

физиологический, психологический, эмоциональный, информационный, управленческий стресс

2. Стимульные теории стресса рассматривают его:

как неравенство, несоответствие между воспринимаемыми требованиями и воспринимаемыми ресурсами

как физиологическую ответную реакцию на требование окружающей среды

как динамический процесс, приводящий психологические ресурсы в соответствие с предъявляемыми требованиями

как психологическое требование, приводящее к личностному напряжению

как взаимодействие между личностью и окружающей средой

3. Модели ответной реакции рассматривают стресс:

как взаимодействие между личностью и окружающей средой

как неравенство, несоответствие между воспринимаемыми требованиями и воспринимаемыми ресурсами

как психологическое требование, приводящее к личностному напряжению

как физиологическую ответную реакцию на требование окружающей среды

как динамический процесс, приводящий психологические ресурсы в соответствие с предъявляемыми требованиями

4. К этому способу снятия внутриорганизационных стрессогенных факторов относится постановка четких и конкретных задач с точно определенным результатом:

формирование команды

подбор и расстановка сотрудников

групповое принятие решений

постановка конкретных и выполнимых задач  
проектирование работ

5. К этому методу управления стрессом на уровне организации относится развитие корпоративных ценностей, традиций, проведение корпоративных праздников, формирование корпоративного духа:

психологические тренинги  
управление отношениями  
методики отреагирования  
аутстаффинг

социальная поддержка

6. Ресурсные модели рассматривают стресс:

как неравенство, несоответствие между воспринимаемыми требованиями и воспринимаемыми ресурсами

как взаимодействие между личностью и окружающей средой

как физиологическую ответную реакцию на требование окружающей среды

как психологическое требование, приводящее к личностному напряжению

как динамический процесс, приводящий психологические ресурсы в соответствие с предъявляемыми требованиями

7. К этому методу управления стрессом на уровне организации относится проведение специальных регулярных мероприятий по снятию напряжения посредством отложенной реакции на стрессогенные ситуации:

психологические тренинги  
социальная поддержка  
методики отреагирования  
аутстаффинг

управление отношениями

8. Перечислите, какие бывают методы управления стрессом на уровне организации:

социальная поддержка  
психологические тренинги  
коучинг руководства  
аутстаффинг

методики отреагирования

9. Стресс – это состояние:

неуверенности в экстремальных ситуациях

напряженное состояние работника, возникающее у него при воздействии эмоционально-отрицательных факторов

удовлетворения от нового решения

эйфории и удивления

тревоги и страха

10. К этому методу управления стрессом на уровне организации относится анализ режима работы сотрудников с целью выстраивания нового, с учетом индивидуальных потребностей работника и содержания работы:

социальная поддержка  
управление нагрузками  
управление отношениями  
психологические тренинги  
аутстаффинг

11. К этому методу управления стрессом на уровне организации относятся мероприятия по развитию навыков борьбы со стрессом, снятию психологического напряжения и т.д.:

психологические тренинги  
управление отношениями  
методики отреагирования  
аутстаффинг

социальная поддержка

12. Организационный конфликт – это:

конфликт в любой социальной группе

конфликт, возникший в результате неоптимальности функциональных связей организации с внешней средой

конфликты между организацией и обществом  
конфликты в различных сферах общественной жизни (экономической, политической, социальной и духовной)

конфликт, субъектами которого выступают работники предприятия в рамках служебных взаимодействий

13. Ситуативно-управленческие причины конфликта – это:

неполное соответствие работника требованиям занимаемой должности, ситуативно-управленческие

неоптимальность функциональных связей организации с внешней средой, между структурными элементами и отдельными работниками

причины, связанные с индивидуальными психологическими особенностями индивидов, которые приводят к тому, что они выбирают конфликтный способ разрешения объективного противоречия

столкновение значимых материальных и духовных интересов, слабая разработанность правовых и других нормативных процедур

обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе постановки и решения управленческих и других задач

14. Динамическая функция конфликта – это:

процесс переориентации, перегруппировки, переосмысления целей, задач, позиций и сил  
возникновение новых сведений об индивидуумах, организационных предметах, фактах, событиях, процессах, независимо от формы их предоставления

изменения в организации, наступающие после конфликта, что способствует организационному развитию

нахождение новых подходов к решению экономических, социальных, административных и иных видов организационных проблем

сплачивает членов каждой из противоборствующих сторон

15. Дифференцирующая функция конфликта – это:

изменения в организации, наступающие после конфликта, что способствует организационному развитию

сплачивает членов каждой из противоборствующих сторон

процесс переориентации, перегруппировки, переосмысления целей, задач, позиций и сил  
возникновение новых сведений об индивидуумах, организационных предметах, фактах, событиях, процессах, независимо от формы их предоставления

нахождение новых подходов к решению экономических, социальных, административных и иных видов организационных проблем

16. Метод сглаживания конфликта основан:

на управлении конфликтом на основе выявления скрытых средств его урегулирования  
на ориентации на коллективные методы взаимодействия и традиции коллективизма, основан на подчеркивании общих интересов, когда различия преуменьшаются, а на общих чертах делается акцент

на принятии определенных уступок за счет уменьшения собственных притязаний

на отсутствии каких-либо поведенческих акций и действий

на стремлении избежать конфликта по тем или иным причинам

17. Основными стратегиями поведения в конфликте являются:

забастовка, пикет, протест

соперничество, компромисс, уступка; уход, сотрудничество

изоляция, индивидуализация, спор, уступка, компромисс

инцидент, эскалация, спор, разрешение

пикет, компромисс, избегание, сотрудничество

18. Постконфликтная стадия характеризуется:

резким сужением когнитивной сферы в поведении и деятельности; переход к более примитивным, агрессивным формам противоборства; вытеснение адекватного восприятия оппонента образом «врага»; применение насилия в качестве аргумента, потерей первоначального предмета разногласий; расширение границ конфликта, вовлечением в конфликт новых участников

осознанием сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия

переходом к активному информационному, коммуникативному взаимодействию, переговорному процессу, направленному на разрешение конфликта, достижение взаимоприемлемого решения

прекращением внешнего проявления конфликтного поведения сторон

попытками субъектов разрешить объективную конфликтную ситуацию неконфликтными способами

19. Структурно-организационные причины конфликта – это:

причины, связанные с индивидуальными психологическими особенностями индивидов, которые приводят к тому, что они выбирают конфликтный способ разрешения объективного противоречия

неполное соответствие работника требованиям занимаемой должности, ситуативно-управленческие

столкновение значимых материальных и духовных интересов, слабая разработанность правовых и других нормативных процедур

неоптимальность функциональных связей организации с внешней средой; между структурными элементами и отдельными работниками

несоответствие структуры организации требованиям ее деятельности

20. Инновационная функция конфликта – это:

возникновение новых сведений об индивидумах, организационных предметах, фактах, событиях, процессах, независимо от формы их предоставления

изменения в организации, наступающие после конфликта, что способствует организационному развитию

нахождение новых подходов к решению экономических, социальных, административных и иных видов организационных проблем

процесс переориентации, перегруппировки, переосмысления целей, задач, позиций и сил

сплачивает членов каждой из противоборствующих сторон

21. Субъективные причины конфликта – это:

неоптимальность функциональных связей организации с внешней средой, между структурными элементами и отдельными работниками

столкновение значимых материальных и духовных интересов, слабая разработанность правовых и других нормативных процедур

несоответствие структуры организации требованиям ее деятельности

причины, связанные с индивидуальными психологическими особенностями индивидов, которые приводят к тому, что они выбирают конфликтный способ разрешения объективного противоречия

22. Предконфликтная стадия характеризуется:

прекращением внешнего проявления конфликтного поведения сторон

переходом к активному информационному, коммуникативному взаимодействию, переговорному процессу, направленному на разрешение конфликта, достижение взаимоприемлемого решения

возникновением противоречия, восприятие которого может быть адекватным и неадекватным, которое еще можно разрешить мирным путем и осознанием субъектами угрозы своим интересам

резким сужением когнитивной сферы в поведении и деятельности; переход к более примитивным, агрессивным формам противоборства; вытеснение адекватного восприятия оппонента образом «врага»; применение насилия в качестве аргумента, потерей первоначального предмета разногласий; расширение границ конфликта, вовлечением в конфликт новых участников

осознанием сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия

23. Межличностный конфликт – это:

конфликт между формальными и неформальными группами в одном коллективе

противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных политических интересов

конфликт между линейным и штабным персоналом

столкновение личностей в процессе их взаимоотношений

конфликт между формальными и неформальными группами в одном коллективе (между штатными менеджерами и неформальными лидерами)

24. Какие выделяют подходы к пониманию роли руководителя в урегулировании конфликта?

медиатор, фасилитатор, координатор, судья, жалобщик

лидер, охранник, инициатор, наблюдатель, помощник

исполнитель, делегат, представитель, лидер, руководитель

лидер, регулятор, инициатор, фасилитатор, жалобщик

третейский судья, арбитр, посредник, помощник, наблюдатель

25. Внутриличностный конфликт – это:

противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных экономических интересов, обусловленных их положением и ролью в системе общественных отношений

противоборство субъектов социального взаимодействия по поводу процесса производства материальных благ

обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе постановки и решения управленческих и других задач

противоречие, воспринимаемое и эмоционально переживаемое человеком как значимая для него психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая внутреннюю работу сознания, направленную на его преодоление

противоборство субъектов социального взаимодействия в среде рыночных отношений

## Тема 8. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами

1. К числу возможных способов избежать субъективизма при проведении оценки персонала относятся:

привлечение одновременно нескольких оценщиков и организацию их взаимодействия в процессе оценки

поиск наиболее разнообразных видов оценки

рациональное сочетание выборочных методов оценки

отбор, подготовка и повышение квалификации оцениваемых

2. К условиям, которые являются управляемыми с точки зрения возможности влияния организации на их изменение, не относятся:

внутренние условия

условия, зависящие от работников

условия, зависящие от организации

внешние условия

3. Обучение и развитие персонала, повышение производительности, сокращение текучести относятся:

к общим целям управления человеческими ресурсами

к специфическим целям управления человеческими ресурсами

к стратегическим целям управления человеческими ресурсами

4. Ограничениями для принятия кадровых решений могут выступать:

внешние условия

условия, зависящие от работников

условия, зависящие от организации

внутренние условия

5. Программы подбора и обучения персонала, организация рекламы услуг являются примерами:

стратегии организации

миссии организации

направлений деятельности организации

политики организации

6. Компенсационная политика организации «платить работникам выше, чем платят конкуренты» имеет следующие недостатки:

дополнительные возможности привлечь высококвалифицированных специалистов и сохранить их

повышение стоимости товара по сравнению с конкурентами

сокращение издержек производства

7. Наиболее типичными ошибками, возникающими при принятии решений по итогам интервью, являются:

контрасты

первое впечатление

стереотипы

медленные суждения

сходство

8. Типичные ошибки, которые допускают многие отечественные предприятия при принятии решения о сокращении численности занятых работников, состоят в том, что:

отсутствуют обоснования максимальных размеров сокращения персонала

не прорабатываются альтернативные решения  
имеют место нарушения трудового законодательства  
не принимаются в расчет отдаленные результаты и последствия  
отсутствуют программы реализации принятых решений  
учитываются только текущие затраты  
все ответы верны

9. Оценка персонала может рассматриваться:

как косвенный показатель эффективности принимаемых решений  
как управляемый показатель эффективности принимаемых решений  
как прямой показатель эффективности принимаемых решений

10. При всем многообразии форм компенсации работы персонала определяющая роль принадлежит:

материальным компенсациям  
косвенным компенсациям  
внутренним компенсациям

11. Управление персоналом:

имеет относительно пассивный характер  
направлено на разрешение уже сложившихся проблем и диспропорций  
направлено на превентивную деятельность  
имеет оперативную направленность  
имеет стратегическую направленность

12. К показателям, характеризующим основные функциональные направления принятия кадровых решений, не относятся:

затраты на подбор в расчете на одного принятого работника  
показатели повышения эффективности управления человеческими ресурсами  
затраты на обучение в расчете на одного работника, прошедшего обучение  
время заполнения одной вакансии

13. Требования к кандидатам на вакантные должности не должны:

относиться непосредственно к работе  
не являться дискриминационными  
быть четко сформулированными  
быть общими  
быть легко измеримыми

14. Экономическим результатом совершенствования управления персоналом является:

снижение фондовооруженности  
снижение зарплатоемкости продукции  
повышение квалификации сотрудников  
рост материалоемкости продукции  
снижение трудоемкости продукции

### Практические задания

Практическое задание основано на практически значимых ситуациях и направлено на формирование у студентов профессиональных умений и навыков, умения действовать в условиях будущей профессиональной деятельности. При решении задания студент должен учитывать, что задание содержит две части: описание и специальные вопросы, формирующие необходимые умения и навыки. Прежде чем приступить к решению задания, следует внимательно ознакомиться с содержанием. Необходимо уяснить смысл задачи и условия, исходя из которых, нужно дать ответы на поставленные вопросы.

Общий алгоритм решения задачи можно изложить следующим образом:

- прочитать и понять текст задачи;
- определить тему, раздел, вопрос по которому составлена задача;
- провести анализ ситуации, описанной в задаче, и разрешить проблему.

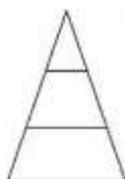
Тема 1. Развитие представлений о человеческом факторе в управленческих науках. Корпоративная культура организации.

1. Раскройте суть управления человеческими ресурсами. Перечислите основные направления.
2. Охарактеризуйте объект и предмет управления человеческими ресурсами. Укажите различие между объектом и предметом науки.
3. Проанализируйте различные определения понятия «трудовые ресурсы». Перечислите категории населения, относящиеся к трудовым ресурсам. Укажите качественные характеристики, за счет которых изменяется численность трудовых ресурсов в Российской Федерации.
4. Укажите возрастные границы трудоспособного возраста, установленные трудовым законодательством РФ. Сравните их с возрастными границами трудоспособного возраста в других государствах.
5. Охарактеризуйте факторы, влияющие на формирование, использование и развитие трудовых ресурсов в Российской Федерации.
6. Поясните, в чем заключается специфика человеческих ресурсов в отличие от других видов ресурсов.
7. Дайте характеристику понятия «человеческий капитал». Что включает в себя индивидуальный человеческий капитал, человеческий капитал фирмы и национальный человеческий капитал?
8. Раскройте суть философии управления человеческими ресурсами. Сравните американскую, английскую и японскую философии управления человеческими ресурсами.
9. Раскройте суть специфики российской философии управления человеческими ресурсами. Какие черты американской и японской философий управления человеческими ресурсами могут заимствоваться в российской практике управления? Аргументируйте ответ.
10. Поясните, каким образом менялись представления о роли человеческого фактора в управлении в рамках основных теорий управления и организационного поведения.
11. Приведите описание развития концепций кадрового менеджмента. Охарактеризуйте концепции использования трудового потенциала, управления персоналом, управления человеческими ресурсами и управления человеком. Приведите примеры их использования в практике управления.
12. Поясните, почему функция формирования единой системы ценностей является основой практического опыта внедрения корпоративной культуры.
13. Предложите новые этические стандарты и программы лояльности в рамках совершенствования корпоративной культуры вашей организации. Аргументируйте свой выбор.
14. Проанализируйте, что можно сделать, чтобы повысить потребительскую ценность вашего товара (услуги).
15. Предложите конкретные маркетинговые действия для расширения круга клиентов и улучшения их обслуживания.
16. Охарактеризуйте рынок вашей организации, назовите конкурентов с яркой концепцией построения фирменного стиля и корпоративной культуры.
17. Проведите анализ корпоративной культуры вашей организации с использованием косвенных методов получения информации. Оцените организационную структуру; принципы найма и продвижения работников; систему информации, контроля и вознаграждения; документы, фиксирующие кредо организации, ее философию; исследование артефактов культуры: мифов, метафор, сленга, ритуалов, традиций.
18. На основе приведенного ниже примера сформулируйте компоненты корпоративной культуры вашей организации (миссию, корпоративные ценности). Миссия страховой компании «Согласие» – «Мы делаем жизнь стабильнее и полнее. Мы даем нашим клиентам самое главное – чувство уверенности и защищенности. Мы разделяем с ними ответственность за личное благополучие, процветание бизнеса, здоровье и безопасность их близких». Ценности страховой компании «Согласие»: Порядочность – Доброе имя страховой компании – главное достояние СК «Согласие». Ответственность – Каждый страховой контракт для СК «Согласие» – не просто документ. За ним – жизни, надежды, здоровье и благополучие

конкретных людей. Открытость – Сотрудники СК «Согласие» всегда открыты для общения, делая все возможное, чтобы страховые услуги были доступны и понятны для любого клиента. Профессионализм – СК «Согласие» обеспечивает одинаково высокий уровень качества услуг всем клиентам во всех отделениях компании. Развитие – Поступательное развитие и стремление соответствовать мировым стандартам профессионализма. СК «Согласие» никогда не останавливается на достигнутом, постоянно предъявляет к себе высокие профессиональные требования.

Тема 2. Структура и основные функции служб управления человеческими ресурсами и их эволюция. Формирование стратегий и политики в области человеческих ресурсов

1. Охарактеризуйте горизонтальный и вертикальный характер разделения труда.
2. Укажите принципы, которых следует придерживаться при определении оптимальной структуры организации.
3. Приведите сравнительную характеристику иерархических (бюрократических) и адаптивных (органических) структур управления.
4. Охарактеризуйте основные виды организационных структур управления персоналом.
5. Дайте характеристику кадрового обеспечения системы управления человеческими ресурсами.
6. Охарактеризуйте техническое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.
7. Приведите описание стратегии управления человеческими ресурсами.
8. Перечислите основные стратегии управления человеческими ресурсами.
9. Опишите методы процесса разработки стратегии управления человеческими ресурсами.
10. Раскройте суть пассивной кадровой политики.
11. Охарактеризуйте реактивную кадровую политику.
12. Раскройте суть превентивной кадровой политики.
13. Охарактеризуйте активную кадровую политику и ее подвиды.
14. Приведите сравнительную характеристику открытой и закрытой кадровой политики.
15. Дайте характеристику условий формирования эффективной кадровой политики.
16. Дайте характеристику этапам формирования кадровой политики организации.
17. Разберите ситуацию и ответьте на вопросы. В обязанности управляющего входит много вопросов, в частности исполнение указаний, исходящих из высших инстанций. Он должен решить, как именно добиться успешной реализации этих указаний, как мобилизовать на это подчиненных и т.д. Однако вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретные цели. Как действовать управляющему в этих случаях? Какой вариант действий выбрать?
18. Распределите должности по уровням иерархии в организации (рис. ниже), включая неуправленческих служащих: инспектор; руководитель подразделения; председатель Правления; служащий секретариата; координатор; директор производства; руководитель отдела; глава исполнительной власти; член Совета директоров; канцелярский служащий; вице-президент; коммерческий директор; квалифицированный рабочий; мастер; бригадир; главный бухгалтер; президент; директор завода; продавец.



#### Уровни управления организацией

- 1 – высший уровень – руководитель организации и его заместители
- 2 – средний уровень – руководители функциональных подразделений
- 3 – низовой уровень – руководители подразделов, бюро, групп

Методические указания по выполнению задания. Необходимо построить уровни управления организацией (в российской практике управления их количество варьируется до семи уровней) и определить, к какому уровню

относится тот или иной руководитель. Целесообразно данный анализ провести на примере конкретной организации и обосновать количество уровней управления.

19. В соответствии с общепринятым выражением «Кто владеет информацией, тот владеет всем миром» информационное обеспечение открывает ряд возможностей для управления организацией. К их числу относятся: достижение конкурентных преимуществ компании; снижение финансовых рисков и опасностей для имиджа компании; определение отношения потребителей к товарам и услугам компании; анализ состояния внешней среды; координация реализации стратегии компании; оценка рыночной деятельности компании; получение поддержки руководства при принятии решений; повышение эффективности деятельности компании.

Какие еще возможности открывает информационное обеспечение для повышения эффективности управления организацией?

Какие возможности информационного обеспечения необходимо использовать в первую очередь?

20. Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору персонала. Необходимо составить объявление о текущей вакансии. В объявлении о текущей вакансии следует указать должность, на которую требуется кандидат; дать краткую характеристику организации, где он будет работать, изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности; указать телефон, факс для передачи резюме.

Тема 3. Рынок труда: понятие, функции и механизм действия. Формирование человеческих ресурсов

1. Раскройте суть понятия «рынок труда» как системы общественных отношений.
2. Дайте характеристику факторов, под влиянием которых формируются спрос и предложение на рынке труда.
3. Приведите описание регулирования рынка труда посредниками в лице государственных и негосударственных институтов.
4. Опишите процесс взаимодействия наемных работников и работодателей в рамках профсоюзного движения.
5. Сформулируйте цели создания объединений работодателей.
6. Дайте характеристику понятию «кадровое планирование». Перечислите задачи кадрового планирования.
7. Раскройте содержание понятий «набор», «отбор» и «найм» персонала. Опишите основные стадии технологии отбора и найма персонала.
8. Охарактеризуйте факторы внешней и внутренней среды, оказывающие наиболее существенное влияние на процесс набора персонала.
9. Перечислите случаи, при которых целесообразно прибегать к внешним и внутренним источникам набора персонала. Приведите примеры.
10. Опишите основные этапы процесса набора и отбора персонала. Поясните, для чего проводится анализ содержания работы (рабочего места) и описание характера работы (рабочего места). Обоснуйте взаимосвязь анализа и описания работы с должностной инструкцией.
11. Дайте характеристику понятий «профессиограммы» и «психограммы». Укажите цели, для которых они применяются.
12. Дайте характеристику основным пассивным и активным методам отбора персонала.
13. Опишите технику «Разговор ни о чем», применяемую при собеседовании. Перечислите ее достоинства и недостатки.
14. Дайте характеристику понятию «управление занятостью». Перечислите и охарактеризуйте виды и формы занятости. Приведите примеры.
15. Охарактеризуйте такие формы занятости, как аутстаффинг, аутсорсинг, фриланс. Перечислите их достоинства и недостатки.

16. Дайте оценку потенциала роста занятости граждан через интернет-сервисы и дайте ответ следующие вопросы. Что вы думаете о текущей ситуации на российском рынке труда? В чем, на ваш взгляд, заключаются особенности российского неформального рынка труда?

17. Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю. Необходимо составить резюме.

Методические указания. Резюме – информация о себе, представляемая работодателем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм. Примерная структура резюме: Ф.И.О., адрес, телефон. Личные сведения – возраст, семейное положение. Цель. Опишите, на какую должность вы претендуете, ваши пожелания по поводу будущей работы. Образование (в обратном хронологическом порядке). Факультет, основные дисциплины, год выпуска. Укажите также любое дополнительное образование. Опыт работы (в обратном хронологическом порядке). Название организации, годы работы, должность, основные обязанности, укажите иностранные языки, которыми владеете, и уровень их знания. Навыки работы на компьютере. Укажите программное обеспечение, которым владеете. Дополнительные сведения. Наличие водительских прав. Общественная деятельность. Личностные качества и интересы.

18. В организации отсутствует квалификационная характеристика начальника отдела управления персоналом. Это препятствует правильному подбору кандидата на эту должность. Разработать квалификационную характеристику должности начальника отдела управления персоналом.

Методические указания. Квалификационная характеристика разрабатывается на основе Положения об организации, Положения о подразделении, где работает специалист, должностной инструкции и других регламентирующих документов. Квалификационная характеристика должна содержать права и обязанности специалиста и отвечать на следующие вопросы: должен быть, должен иметь, должен знать, должен иметь ясное представление.

#### Тема 4. Адаптация персонала

1. Обоснуйте необходимость и значение проведения адаптации персонала.
2. Перечислите и опишите основные формы проведения Welcome-тренинга. Укажите самую оптимальную форму на ваш взгляд. Обоснуйте свой выбор.
3. Опишите, что происходит на этапе окончания испытательного срока. Является ли это концом адаптационного периода? Обоснуйте ответ.
4. Перечислите и опишите методы, которые нужно использовать для оценки эффективности адаптации сотрудника.
5. Дайте характеристику понятия «организационные изменения». Приведите примеры и способы внедрения организационных изменений.
6. Приведите методы, имеющие негативную окраску. Обоснуйте причины их использования.
7. Разработайте Welcome-тренинг для нового студента вашей группы или сотрудника компании, в которой вы работаете. Оформите его в виде презентации.

#### Тема 5. Использование и развитие человеческих ресурсов

1. Опишите модель мотивации через потребности.
2. Опишите возможности применения теорий Х и Y Д. МакГрегора в практике управления человеческими ресурсами.
3. Опишите основные первичные и вторичные потребности в теории А. Маслоу. Раскройте суть понятий «дефицитарные и бытийные потребности», «ценности», «познание» и «любовь», «метапатологии» с точки зрения А. Маслоу?
4. Перечислите потребности, выделяемые К. Альдерфером и Д. Макклелландом. Сформулируйте принципы зависимости активизации потребностей от степени их удовлетворения по К. Альдерферу.
5. Охарактеризуйте гигиенические и мотивирующие факторы с точки зрения Ф. Герцберга. Укажите, каким образом они влияют на мотивацию работников.

6. Сформулируйте выводы на основе процессуальных теорий. Опишите основные блоки модели Портера – Лоулера.
7. Охарактеризуйте основные условия применения сдельной и повременной форм оплаты труда. Укажите преимущества и недостатки данных форм оплаты труда.
8. Приведите примеры использования основных систем сдельной формы оплаты труда на практике.
9. Поясните, в каких случаях целесообразно применять смешанные и дифференцированные системы оплаты труда. Приведите примеры использования данных систем на практике.
10. Сформулируйте цели и задачи, для которых проводится деловая оценка персонала. Раскройте сущность основных элементов оценки. Приведите примеры «жестких» и «мягких» показателей оценки персонала.
11. Охарактеризуйте основные проблемы, связанные с применением традиционных и нетрадиционных методов оценки персонала. Объясните, почему оценка является «сквозной» технологией управления персоналом.
12. Раскройте суть понятия «развитие человеческих ресурсов». Охарактеризуйте основные направления развития человеческих ресурсов. Укажите мероприятия, реализацию которых предполагают данные направления.
13. Опишите модель обучения как приобретение компетентности.
14. Проанализируйте различные подходы к определению понятия «карьера».
15. Перечислите и охарактеризуйте типы и виды деловой карьеры. Укажите объективные и субъективные условия, влияющие на формирование карьеры.
16. Дайте характеристику понятия «карьерный процесс». Опишите типологии карьерных процессов.
17. Сформулируйте цели, для реализации которых необходимо формировать кадровый резерв в организации.
18. Опишите способы формирования и развития основные управленческие и коммуникативные компетенции, необходимые для осуществления управленческих функций.
19. Дневная тарифная ставка рабочего по разряду работ составляет 700 руб., а сменная норма выработки – 10 шт. Рассчитайте заработную плату рабочего по сдельнопремиальной системе, если он произвел за месяц 240 изделий. Начислена премия 35% от сдельной заработной платы.
20. Определите размер заработной платы вспомогательного рабочего по косвенной сдельной системе, если обслуживаемый им основной рабочий изготовил за месяц 250 ед. продукции. Дневная тарифная ставка вспомогательного рабочего составляет 700 руб., сменная норма выработки основного рабочего – 10 ед. продукции.
21. Определите месячную заработную плату рабочего 3-го разряда, если его часовая тарифная ставка составляет 83,5 руб. Рабочий отработал 168 ч. По условиям премирования за сдачу 100% продукции с первого предъявления выплачивается премия в размере 40% повременной заработной платы, а за каждый процент снижения этого показателя премия уменьшается на 2,5%. Фактически с первого предъявления сдано 95% продукции.
22. В ночное время работник проработал за месяц 30 ч, доплата установлена 40% тарифной ставки. Часовая тарифная ставка работника – 160 руб. Всего за месяц отработано 170 ч. Рассчитайте заработок работника с учетом доплат за работу в ночное время.
23. Рабочий за месяц отработал 170 ч, из них 100 ч во вредных условиях труда. Тарифная ставка рабочего за час работы – 160 руб. В соответствии с аттестацией условий труда для работы на данном участке установлена доплата в размере 12% тарифной ставки. Рассчитайте заработную плату рабочего за месяц.
24. Раскройте основные положения теории социальной мобильности П. Сорокина. Дайте определения понятиям «социальная стратификация», «социальный лифт», «вертикальная и горизонтальная мобильность». Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в России в настоящее время. Какие в нашей стране существуют социальные лифты, позволяющие перемещаться из одной социальной страты в другую? Как вы думаете, каков

уровень социальной мобильности в России в сравнении с Западной Европой, США, Японией, странами Ближнего Востока? Каковы причины, затрудняющие вертикальную мобильность? Для каких социальных групп, на ваш взгляд, существует больше всего возможностей для перемещения по социальным стратам? Аргументируйте свои ответы.

25. Напишите список того, чему бы вы хотели научиться и отметьте, чему вы уже учитесь в соответствии с определением обучения как «использования своего ума для приобретения новых знаний и умений». Выделите для себя наиболее приоритетные направления обучения.

#### Тема 6. Инновации и обеспечение поддержки персонала

1. Раскройте современные нетрадиционные подходы к управлению персоналом организации.

2. Приведите примеры инновации, нововведения и новшества в кадровой системе.

3. Проведите сравнительный анализ внутренних и внешних угроз организационного характера в отношении обеспечения безопасности человеческих ресурсов.

4. Охарактеризуйте базовые технологии, определяющие безопасность человеческих ресурсов на организационном уровне.

5. Дайте характеристику социально-психологической безопасности человеческих ресурсов.

6. Раскройте понятие «социальная защита персонала», охарактеризуйте его миссию.

7. Охарактеризуйте теоретические модели, рассматривающие проблемы влияния социальной защиты на проживание и переживание человеком стрессовых ситуаций.

8. Перечислите факторы, которые необходимо учитывать при разработке модели социальной поддержки сотрудников организации.

9. Поясните необходимость организации социальной защиты персонала. Связана ли она с такой составляющей, как лояльность персонала? Обоснуйте ответ.

10. Инновационные методы управления персоналом.

Все больше внимания уделяется нетрадиционным методам управления организацией. Одним из нетрадиционных подходов, уже нашедшим применение на практике, является метод «меньше работы – больше отдыха». Метод основан на предположении о том, что сотрудники максимально эффективно применяют свои профессиональные знания и навыки, получая при этом высокие результаты при достижении целей организации, в том случае, если они имеют возможность хорошо отдыхать.

Организации, применяющие данный метод на практике, сокращают рабочий день сотрудников, делают во время рабочего дня несколько перерывов на отдых, их сотрудники имеют более длительные отпуска, гибкие рабочие графики. Но перед сотрудниками данных организаций ставятся достаточно сложные задачи, с которыми необходимо справиться.

Следующий нетрадиционный метод – «работа на пределе возможностей». Считается, что работа на пределе временных и человеческих ресурсов может дать положительные результаты. Перед сотрудниками ставятся сложно достижимые задачи, что в результате дает возможность индивиду раскрыться и показать весь свой потенциал, а это увеличивает потенциал организации. Как правило, в таких организациях сотрудники более мотивированы и проявляют большую лояльность к организации.

К этим методам можно добавить метод «сверхквалифицированного сотрудника». Основной идеей этого метода является то, что необходимо как можно больше инвестировать в повышение квалификации и обучение сотрудников, основной принцип: «Знания никогда не являются лишними». Организации, применяющие этот метод, внедряют в практику деятельности опережающее обучение, ориентированное на изменение и использование современных практик.

Мы рассмотрели несколько нетрадиционных методов управления человеческими ресурсами организации, которые несколько противоречат общепринятой практике, но при использовании в деятельности организаций уже показали свою эффективность.

1. Предложите принципы использования нетрадиционных методов управления персоналом в деятельности организации.
2. Какие плюсы и минусы для персонала/организации вы видите в рассмотренных выше нетрадиционных методах?
3. При планировании внедрения нетрадиционных методов, какие факторы необходимо учитывать?
4. Какие шаги вы будете предпринимать, если, будучи руководителем кадровой службы, решите применить на практике нетрадиционные методы управления персоналом?
5. Приведите примеры использования нетрадиционных методов управления персоналом из практики деятельности российских и зарубежных фирм.

#### Тема 7. Управление поведением персонала

1. Представьте схематически причины, стрессогенные факторы и последствия стрессов на организационном уровне и опишите определенные типы действий руководителей организаций.
2. Проведите сравнительный анализ методов управления стрессом на уровне организации.
3. Проведите сравнительный анализ уровней конфликтов в организации: внутриличностные, межличностные, межгрупповые, организационные, конфликт между организацией и внешней средой. Приведите примеры.
4. Обоснуйте роль руководителей организации в управлении организационными конфликтами.
5. Раскройте критерии разрешения организационных конфликтов.
6. Согласны ли вы с высказыванием, что «отсутствие или малое количество конфликтов внутри отделов непосредственным образом связано со стилем руководства»? При каком стиле руководства резко снижаются конфликтные ситуации в рабочих группах?
7. Разработайте последовательность действий со стороны руководителей для снижения уровня конфликтности в отдельных отделах и организации в целом и улучшения социально-психологического климата в коллективе.

#### Тема 8. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами

1. Раскройте сущность социальной эффективности управления человеческими ресурсами.
2. Перечислите и охарактеризуйте факторы, оказывающие воздействие на повышение эффективности управления персоналом.
3. Охарактеризуйте финансово-экономические показатели эффективности деятельности службы управления человеческими ресурсами.
4. Приведите критерии и способы оценки степени удовлетворенности работой.
5. Объясните сущность показателя «текучесть кадров» и особенности его определения на современном предприятии.
6. Охарактеризуйте основные проблемы в оценке деятельности HR-служб предприятий.
7. Расставьте функции службы управления человеческими ресурсами в их логической последовательности:
  - Обеспечение потребности в персонале
  - Использование персонала
  - Анализ маркетинговой информации
  - Определение потребности в персонале
  - Управление карьерой персонала
  - Мотивация трудовой деятельности
  - Производственная социализация персонала
  - Высвобождение персонала
  - Организация обучения персонала

Определение содержания и процесса мотивации  
Деловая оценка персонала  
Использование материальных и нематериальных стимулов развития персонала  
Развитие и обучение персонала

8. Списочный состав работников на начало отчетного периода составил 6714 чел. Принято в течение отчетного периода 266 чел. Выбыло в течение отчетного периода 388 чел., в том числе по причинам: перевод на другие предприятия – 0 чел.; окончание срока договора – 67 чел.; переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, – 82 чел.; по собственному желанию – 196 чел.; увольнение по сокращению штатов – 30 чел.; увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины – 13 чел. Среднесписочное число работников – 6653 чел. Определите списочный состав работников на конец отчетного периода; коэффициент текучести кадров; степень удовлетворенности трудящихся работой на предприятии. Поясните, почему показатель удовлетворенности работой, определенный с использованием только имеющихся данных, можно считать лишь условным. Какой метод определения удовлетворенности трудящихся работой дает более достоверные сведения?

Методические указания. Коэффициент текучести кадров рассчитывается как отношение численности работников, уволенных по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы и нарушения трудовой дисциплины), к списочному числу работников на начало периода. Для определения коэффициента удовлетворенности трудящихся работой на предприятии сначала можно определить коэффициент неудовлетворенности работой (как отношение числа работников, выбывших с предприятия по собственному желанию, к среднесписочной численности работников на предприятии), а затем вычесть данное значение из единицы.

9. Объем продукции предприятия составил 1 млн 300 тыс. руб., среднесписочная численность работников – 8200 чел. В планируемом периоде предполагается увеличение объема продукции на 17%, рост производительности труда на 7% по сравнению с текущим периодом. Необходимо определить численность работающих на планируемый период.

Методические указания. Для решения задачи используются формулы взаимосвязи показателей валовой продукции (V), производительности труда (ПТ), в данном случае выработки (В), среднесписочной численности работников (Чср), а также формулы индексов роста данных показателей (Iр), которые представляют собой соотношение планируемых и текущих показателей:  $V=V/Чср$ ;  $Iр=Вплан/Втек*100\%$ .

Критерии оценивания:

При оценивании уровня сформированности компетенций учитывается правильность решения, полнота ответа, используемые источники, структурированность ответа и владение терминологией, ответ на вопросы к задаче, выполнение заданий. Решение должно быть самостоятельным и полным. Ответы на вопросы должны быть развернутыми и аргументированными, выводы логичны и точно сформулированы.

Описание шкалы оценивания

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

- правильно решил задачу;
- дал ответы на каждый из подвопросов, обосновав при этом ход своего решения;
- правильно выполнил все задания к задаче (при наличии);
- хорошо структурировал ответ, выбрал нужную информацию, отсеяв неинформативный материал;
- правильно использовал терминологию.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся:

- правильно решил задачу;
- дал краткие ответы на каждый из подвопросов, но при этом не обосновал ход своего решения;
- обосновал решение задачи, но оставил без внимания один из подвопросов задания, не раскрыл его;
- выполнил не все задания к задаче либо выполнил с ошибками (при наличии);
- подобрал материал, который не затрагивает темы задачи или не дает представление о позиции автора;

- использовал терминологию с ошибками.
- Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся:
  - дал ответ не на все подвопросы задания;
  - дал ответ на все подвопросы, но большинство ответов необоснованные или ошибочные;
    - не представил выполненного задания к задаче (при наличии);
    - не смог сделать должные выводы на основе имеющегося материала;
    - не использовал терминологию или использовал с ошибками.
- Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся:
  - не решил задачу;
  - дал крайне короткий ответ, решил некоторые пункты задачи, при этом никак не обосновал свое решение, не выполнил задания.

## **11. Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями**

Обучение по дисциплине обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

Содержание образования и условия организации обучения обучающихся с ограниченными возможностями здоровья определяются адаптированной образовательной программой, а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида.

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Предполагаются специальные условия для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производится с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Медиа материалы также следует использовать и адаптировать с учетом индивидуальных особенностей обучения лиц с ОВЗ.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);

- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

## 12. Лист регистрации изменений

№ п/п	Содержание изменения	Реквизиты документа об утверждении изменения	Дата введения в действие /изменения
1.	Утверждена и введена в действие решением кафедры государственного и муниципального управления на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г. № 1016	Протокол заседания кафедры государственного и муниципального управления № 10 от «30» июня 2021 года	«30» июня 2021 года
2.			
3.			
4.			
5.			