

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

Институт бизнеса и делового администрирования

Утверждена
Директором ИБДА
(в составе ДПП)
Протокол УС ИБДА от 17.04.2025, №5

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление персоналом

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования -
Master of Business Administration (MBA) -
Professional MBA «Стратегические финансы»

Форма обучения - очно-заочная

Москва, 2025 г.

Автор-составитель



Иевлева Валерия Валерьевна

(ученое звание, ученая степень, должность)

(Подпись)

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	4
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4.1 Структура дисциплины.....	5
4.2 Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	11
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ	13
6.1 Оценочные средства текущего контроля успеваемости.....	13
6.2 Оценочные средства промежуточной аттестации.....	13
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	18
7.1 Основная литература.	18
7.2 Дополнительная литература.....	Ошибка! Закладка не определена.
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	19

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью дисциплины «Управление персоналом» является формирование практических навыков по разработке технологий управления персоналом и его развитием, а также навыков принятия кадровых управленческих решений.

Задачами дисциплины «Управление персоналом» является:

- рассмотрение современных концепций управления человеческими ресурсами; аспектов трудовой мотивации и системы оценки персонала; структуры управления;
- формирование навыков проведения аудита системы управления человеческими ресурсами организации, составления планов развития человеческих ресурсов организации;
- формирование навыков решения прикладных задач в области управления человеческими ресурсами, навыков самостоятельной работы по составлению ряда документов кадрового делопроизводства.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (<i>формируются</i>) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Стратегическое управление персоналом организации	Способность к разработке и реализации системы стратегического управления персоналом (ПСК-2)	- современных концепций управления человеческими ресурсами; - теории мотивации персонала, системы оценки персонала	- проводить аудит системы управления человеческим и ресурсами организации, составлять планы развития человеческих ресурсов организации; - управлять персоналом организации	- навыки использования теории мотивации персонала для решения стратегических и оперативных управленческих задач; - навыки различных способов разрешения конфликтных ситуаций

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2- Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/8	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34/8	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3- Содержание разделов дисциплины, виды занятий и формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточн ой аттестации
			Все го	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1: Построение системы управления человечески ми ресурсами организации	3/0,5	1/0, 5	1/0,5			2					Э	
2	Тема 2. Кадровый цикл и кадровый круг. Кадровая политика	5/0,5	1/0, 5	1/0,5			4						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: Опрос (О)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточн ой аттестации
			Все го	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
3	Тема 3: Стратегичес кое планировани е в управлении персоналом	4/1	2/1	1/0,5		1/0, 5	2						
4	Тема 4: Проектирова ние организации и рабочих мест	4/1	2/1	1/0,5		1/0, 5	2						О
5	Тема 5: Комплектов ание штата	4/1,5	3/1, 5	1/0,5		2/1	1						
6	Тема 6: Развитие персонала.	5/1,5	3/1, 5	1/0,5		2/1	2						О
7	Тема 7: Управление эффективнос тью	4/1	2/1	1/0,5		1/0, 5	2						О
8	Тема 8: Управление вознагражде нием	3/1	2/1	1/0,5		1/0, 5	1						
Итого:		32/8	16/8	8/4		8/4	16						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3 (О) 2
Всего		34/8	16/8	8/4		84	16						2

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4 - Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1: Построение системы управления человеческими ресурсами организации	<p>1.1. Миссия организации как основной фактор, определяющий структуру, политику и лицо компании. Интеграционные процессы в управлении организацией. Организационное проектирование системы управления персоналом и соответствующих инструментов кадрового консультирования. Стратегическое и тактическое планирование работы с персоналом.</p> <p>1.2. Общее дело, вовлеченные группы и изолированные исполнители – три уровня в управлении организацией. Системные качества человека экономического. Особенности мотивация поведения персонала с точки зрения трех уровней управления. Проявление индивидуальных особенностей личности в организационном поведении.</p> <p>1.3. Вертикаль управления в организации. Соблюдение баланса интересов как основа стратегии по управлению человеческими ресурсами организации. Точка оптимального управления.</p> <p>Кейс «Завоевания эволюции, или Данонизация «Большевика»</p>
Тема 2. Кадровый цикл и кадровый круг. Кадровая политика	<p>2.1. Структура организации как закреплённая система распределения труда. Роль управления персоналом в оптимизации процедур и процессов взаимодействия в производственном цикле. Создание сбалансированных организационных систем. Анализ и реконструирование организации.</p> <p>2.2 Последовательность мероприятий по управлению человеческими ресурсами организации. Кадровый цикл и его витки. «Стихийное» и «организованное» управление персоналом в компании.</p> <p>2.3. Понятие и составные части кадрового круга. Внутренние взаимосвязи между элементами кадрового круга, их взаимодополняющие и взаимно усиливающие друг друга функции.</p> <p>2.4. Общая характеристика основных инструментов по управлению человеческими ресурсами. Административный, мотивационный и стимулирующий потенциал инструментов по управлению человеческими ресурсами.</p> <p>2.5. Определение кадровой политики организации. Типовые компоненты кадровой политики (области работы с персоналом): учёт персонала и трудовые отношения,</p>

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
	управление составом персонала, обучение персонала, система мотивации, оценка персонала, организационное развитие, корпоративная культура.
Тема 3: Стратегическое планирование в управлении персоналом	<p>3.1. Миссия организации как основной фактор, определяющий структуру, политику и лицо компании. Интеграционные процессы в управлении организацией. Организационное проектирование системы управления человеческими ресурсами. Стратегическое и тактическое планирование работы с персоналом.</p> <p>3.2. Общее дело, вовлеченные группы и изолированные исполнители – три уровня в управлении организацией. Системные качества человека экономического. Особенности мотивация поведения персонала с точки зрения трех уровней управления. Проявление индивидуальных особенностей личности в организационном поведении.</p> <p>3.3. Структура организации как закрепленная система распределения труда. Роль управления человеческими ресурсами в оптимизации процедур и процессов взаимодействия в производственном цикле. Создание сбалансированных организационных систем. Анализ и реконструирование организации.</p> <p>3.4. Понятие и составные части кадрового круга. Построение и запуск вертикали управления. Общая характеристика основных инструментов управления человеческими ресурсами. Понятие точки оптимального управления.</p>
Тема 4: Проектирование организации и рабочих мест	<p>4.1. Создание описаний рабочего места как необходимый этап в закладывании системы управления человеческими ресурсами организации. Организация и аттестация рабочих мест. Рационализация трудовых процессов.</p> <p>4.2. Составные части описания рабочего места. Изучение затрат рабочего времени. Нормирование труда. Условия охраны труда и безопасность труда. Соотношение понятий должностная инструкция и описание рабочего места.</p> <p>4.3. Описание рабочего места как инструмент управления человеческими ресурсами. Рационализация трудовых процессов. Функционально- стоимостной анализ трудовой деятельности. Анализ и планирование трудовых показателей.</p> <p>4.4. Требования рабочего места и профессиональная пригодность работников. Профориентация и профотбор.</p>
Тема 5:	5.1. Планирование персонала как важнейший этап

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Комплектование штата	<p>управления. Цели, задачи и инструменты планирования персонала. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование.</p> <p>5.2. Позиционирование организации как привлекательного работодателя на рынке труда. Создание дополнительной ценности для работников.</p> <p>5.3. Привлечение новых сотрудников. Условия эффективного привлечения кандидатов. Внутренний и внешний рынки труда. Маркетинг организации и активный поиск кандидатов на внешнем рынке труда. Инструменты поиска кандидатов. Этапы и механизмы отбора кандидатов. Обоснование необходимости приема новых сотрудников. Профиль идеального кандидата.</p> <p>5.4. Работа с документами. Профессиональное тестирование. Возможности тестирования в выявлении качеств и способностей работника. Виды интервью: структурированное, углубленное, свободное. Компьютерное интервью. Правила проведения интервью.</p> <p>5.4. Общая формула анализа состава персонала. Расстановка и ведение переговоров по условиям найма. Принятие решения о приеме, его субъективные и правовые аспекты. Выбор формы договорных отношений между работодателем и исполнителем.</p> <p>5.5. Найм и расстановка персонала как инструменты управления. Диагноз, проектирование, планирование изменений, прогноз состава персонала. Формирование «лица» организации. Затраты на поиск и отбор персонала.</p>
Тема 6: Развитие персонала	<p>6.1. Развитие организации и развитие сотрудников. Определение потребности в развитие персонала. Основные формы развития персонала. Факторы эффективности программ развития персонала. Персонифицированные и обезличенные методы развития персонала.</p> <p>6.2. Адаптация новых сотрудников на рабочем месте: наставничество и инструктаж, введение в курс дела. Точка самоокупаемости рабочего места. Особенности адаптации новых сотрудников разного ранга.</p> <p>6.3. Обучение как повышение квалификации и переобучение. Методы профессионального обучения: самообучение, обмен опытом, внешний и внутренний тренинг. Плановые и ролевые игры. Использование психологического тренинга для развития персонала.</p> <p>6.4. Планирование карьеры. Деловая карьера. Индивидуальное и организационное планирование. Построение карт карьерных перемещений. Ротация</p>

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
	<p>персонала. Особенности планирования карьеры руководителей и специалистов.</p> <p>6.5. Формирование резерва на выдвижение. Подбор кандидатов на выдвижение. Технология «Центр оценки персонала» (ЦОП). Организационные основы ЦОПа. Этапы реализации программы ЦОПа, использование ее результатов. Подготовка кандидатов к переходу на новую должность.</p>
Тема 7: Управление эффективностью	<p>7.1. Аттестация как выявление степени соответствия занимаемой должности. Управление компетенциями сотрудников. Процедуры проведения аттестации. Особенности работы аттестационной комиссии. Установление квалификационного разряда.</p> <p>7.2. Оценка эффективности сотрудника и результатов его работы за отчетный период. Оценка профессионального поведения. Критерии оценки результатов деятельности. Типология критериев. Учет различной значимости критериев.</p> <p>7.3. Оценка потенциала сотрудников. Особенности оценки потенциала специалистов и руководителей. Оценка профессионального поведения и личностных качеств.</p> <p>7.4. Аттестация и оценка результатов деятельности как инструменты управления человеческими ресурсами. Место аттестации и оценки в системе управления человеческими ресурсами. Факторы повышения эффективности аттестации и оценки. Юридические аспекты аттестации и оценки результатов деятельности. Типичные ошибки.</p>
Тема 8: Управление вознаграждением	<p>8.1. Цели системы оплаты труда персонала. Формирование политик компании в области оплаты труда. Учет макро и микроэкономических показателей при формировании системы оплаты.</p> <p>8.2. Принципиальное отличие прямой и косвенной оплаты труда. Система косвенной оплаты труда. Социальные льготы и гарантии. Дополнительные выгоды. Зависимость «пакета» дополнительных льгот от статуса сотрудника в организации.</p> <p>8.3. Система прямой оплаты труда. Повременная оплата и условие эффективности ее применения. Сдельная оплата и условия эффективности ее применения. Оплата труда по результату.</p> <p>8.4. Принципы формирования тарифной сетки. Анализ труда. Анализ и оценка рабочих мест. Сравнение рабочих мест. Выделение разрядов. Учет экономических показателей и особенностей рынка труда.</p> <p>8.5. Стимулирование труда. Влияние частоты</p>

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
	денежных выплат на мотивацию работников и показатели производительности труда. Дополнительные вознаграждения. Премии, бонусы, надбавки. Система вознаграждения как инструмент управления.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Обучение по дисциплине «Управление персоналом» предполагает изучение в процессе контактной (лекции и практические работы) и самостоятельной работы слушателей. Практические занятия предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий в виде опроса. С целью обеспечения успешного обучения слушатель должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса:

Самостоятельная работа по подготовке к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми слушатель должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;

- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

Таблица 5 - Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.)
1	Вертикаль управления в организации. Соблюдение баланса интересов как основа стратегии по управлению человеческими ресурсами организации. Точка оптимального управления.	2
2	Понятие и составные части кадрового круга. Внутренние взаимосвязи между элементами кадрового круга, их взаимодополняющие и взаимно усиливающие друг друга функции	4
3	Структура организации как закрепленная система распределения труда. Роль управления человеческими ресурсами в оптимизации процедур и процессов взаимодействия в производственном цикле. Создание сбалансированных организационных систем. Анализ и реконструирование организации	2
4	Составные части описания рабочего места. Изучение затрат рабочего времени. Нормирование труда. Условия охраны труда и безопасность труда. Соотношение понятий должностная инструкция и описание рабочего места.	2
5	Позиционирование организации как привлекательного работодателя на рынке труда. Создание дополнительной ценности для работников.	1
6	Планирование карьеры. Деловая карьера. Индивидуальное и организационное планирование. Построение карт карьерных перемещений. Ротация персонала. Особенности планирования карьеры руководителей и специалистов.	2

7	Оценка потенциала сотрудников. Особенности оценки потенциала специалистов и руководителей. Оценка профессионального поведения и личностных качеств	2
8	Стимулирование труда. Влияние частоты денежных выплат на мотивацию работников и показатели производительности труда. Дополнительные вознаграждения. Премии, бонусы, надбавки. Система вознаграждения как инструмент управления.	1
Итого:		16

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

6.1 *Оценочные средства текущего контроля успеваемости*

Основой текущего контроля составляет Опрос, который проводится со слушателями на занятиях.

Образец вопросов опроса по теме «Ключевые показатели эффективности подразделения»

1. Какие основные цели стоят перед Вашим подразделением. Назовите основные 4-6 целей высокого уровня, включая СМАРТ-цели, на год.

2. За какие процессы отвечаете Вы и Ваше подразделение

3. Какие показатели должны использоваться для оценки эффективности Вашего подразделения (целевые показатели эффективности, KPLs)

3а. Финансово-операционные показатели (параметры эффективности, привязанные к основным финансово-операционным результатам Вашей деятельности)

3б. Клиентские показатели (показатели удовлетворенности клиентов, выставление качественной оценки)

3с. Процессные показатели

3д. Показатели по персоналу (производительности и компетенций персонала организации)

4. Назовите инициативы, проекты, мероприятия, действия, необходимые для достижения целевых значений показателей

6.2 *Оценочные средства промежуточной аттестации*

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета в виде теста.

Примеры вопросов для подготовки к зачету

1. Политики в области привлечения персонала в организацию: кадровые табу и профиль идеального кандидата.
2. Рынок труда: спрос и предложение рабочей силы.
3. Особенности различных категорий рабочей силы.
4. Отборочные интервью (собеседования), их виды, назначение, построение.

5. Информационный потенциал и оценка конкурсных документов. Профессиональное тестирование.
6. Внутреннее и внешнее привлечение персонала. Способы привлечения персонала.
7. Подготовка набора персонала: кадровый маркетинг, заявка на персонал, изучение рынка.
8. Методы определения потребности в количестве персонала в организациях непроизводственной сферы.
9. Определение потребности в качестве персонала. Профиль (портрет) требований и методы его составления.
10. Формирование политики компании в области оплаты труда.

Пример тестового зачетного задания

ВОПРОС	ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ	ОТВЕТ
1. Смысл стратегии с точки зрения управления организацией состоит в том, что стратегия:		
	Открывает сотрудникам пути к радости, веселью, благожелательному расположению начальства	
	Дает возможность подавить сопротивление изменениям	
	Подсказывает наиболее успешные маркетинговые ходы	
	Концентрирует усилия работников, придает им уверенность, и повышает чувство принадлежности к уникальному коллективу	
2. Какие бизнес-процессы создают добавленную стоимость для организации?	<i>Бизнес-процессы развития</i>	
	<i>Бизнес-процессы управления</i>	
	<i>Обеспечивающие бизнес-процессы</i>	
	<i>Основные бизнес-процессы</i>	
3. В организации было принято решение назначить сотрудника Демидова В.П. ответственным за новую функцию. Что из перечисленного ниже необходимо сделать одновременно с передачей ответственности?	Повысить заработную плату	
	Изменить должностную инструкцию	
	Изменить название должности	
	Ничего не делать	
4. Если в компании нет службы по управлению персоналом, кто должен заниматься работой с	<i>Первый руководитель компании</i>	
	<i>Кто-то из «вторых» руководителей компании</i>	

сотрудниками?	<i>Линейные руководители компании</i>	
	<i>Секретарь первого руководителя</i>	
5. Чтобы найти хорошего кандидата, целесообразно:	Найти хорошее агентство по подбору персонала	
	В письменном виде определить необходимые качества кандидата	
	Найти кандидата, похожего на прежнего исполнителя	
	Разместить яркое объявление в самых людных местах	
6. Что из перечисленного ниже побуждает работников к повышению производительности труда?	<i>Гарантия занятости</i>	
	<i>Размер оплаты труда</i>	
	<i>Предоставление новых возможностей для продвижения в должности</i>	
	<i>Защита здоровья и обеспечение хороших условий труда</i>	
	<i>Справедливое распределение доходов</i>	
	<i>Возрастание премиальной части оплаты труда</i>	
7. Когда НЕ эффективно развитие сотрудников в организации?	Когда организация будет существовать короткое время	
	Когда на это нет времени	
	Когда на это нет денег	
	Развивать сотрудников полезно всегда	
8. Для кого в компании нужно организовывать обучение в первую очередь?	<i>Для тех, кто приносит компании наибольшую прибыль – они заработают еще больше</i>	
	<i>Для тех, кто наиболее подготовлен – их нужно развивать и дальше</i>	
	<i>Для тех, кто наименее подготовлен, их нужно подтянуть до приемлемого уровня</i>	
	<i>Для тех, кто хорошо работает – это будет им наградой</i>	

	<i>Для тех, кто всеми руководит – без них ничего не получится</i>	
9. Что из перечисленного нельзя делегировать?	Специализированную деятельность	
	Подготовительную работу	
	Срочные дела	
	Задачи, которые могут мотивировать сотрудников	
10. Какие документы нужны для регламентации проведения аттестации в компании	<i>Положение об аттестации</i>	
	<i>Протокол заседания аттестационной комиссии</i>	
	<i>Правила внутреннего трудового распорядка</i>	
	<i>График проведения аттестации</i>	
	<i>Коллективный договор</i>	
11. Сдельная оплата труда предполагает	Оплату исходя из поштучных расценок за единицу произведенной продукции	
	Оплату исходя из повременных и штучных расценок в сочетании	
	Оплату исходя из повременных расценок в зависимости от выполнения установленных нормативов	
12. Когда вы подбираете тренера для проведения корпоративного обучения продажам, кому из следующих кандидатов Вы отдадите предпочтение?	<i>Тренер обещает, как результат тренинга повышение уровня продаж на 10-15%</i>	
	<i>Тренер говорит о формировании конкретных навыков</i>	
	<i>Тренер предлагает Вам дать оценку профессиональных качеств каждого сотрудника</i>	
13. Наставничество – это:	Сопровождение новичка на рабочем месте	
	Тренинг личностного роста	
	Процесс взаимодействия опытного сотрудника компании и вновь нанятого на работу с целью адаптации новичка и введения его в организацию	

	Метод удержания сотрудников в организации	
14. Как часто может проводиться аттестация в компании?	<i>Два раза в год</i>	
	<i>Один раз в два года</i>	
	<i>Один раз в год</i>	
	<i>По решению администрации</i>	
	<i>Один раз в три года</i>	
15. Опцион – это:	Специальный бонус для топ-менеджеров, являющийся неотъемлемой частью трудового контракта	
	Дополнительное упражнение, предлагаемое участнику в рамках процедуры центра оценки	
	Инструмент, применяемый для гарантии участия сотрудников компании \в акционерном капитале и/или прибыли компании	
16. Трудовые отношения между сотрудником и работодателем наступают после:	<i>Подписания трудового договора</i>	
	<i>Ознакомления с должностной инструкцией</i>	
	<i>Приказа (распоряжения) работодателя о приеме на работу</i>	
17. «Компетенция» — это:	<i>Сочетание профессиональных знаний, навыков и способностей</i>	
	<i>Уровень профессиональной квалификации</i>	
	<i>Психологический профиль личности</i>	
18. Какие документы необходимы для регламентации подбора новых сотрудников в компанию?	Положение о подборе	
	Устав предприятия	
	Анкета- заявка	
	Анкета для кандидатов	
	Внутренний трудовой распорядок	

	Форма Т-2	
19. Система сбалансированных показателей применяется в организациях, применяющих:	<i>Процессный подход к структурированию организации</i>	
	<i>Функционально-блочный подход к структурированию организации</i>	
	<i>Проектный подход к структурированию организации</i>	
20. Какие из перечисленных методов управления эффективностью труда работников применимы в любой организации:	Методы контроля индивидуальной результативности труда	
	Методы контроля производственного поведения	
	Методы управления индивидуальными характеристиками работников	
	Аттестация	

Таблица 8 – Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
зачет	Слушатель подтвердил высокий уровень освоения материалов дисциплины: всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умение свободно выполнять практические и аналитические задания, предусмотренные программой, освоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной программой. Правильные ответы на вопросы теста должны составлять более 50 баллов
Не зачет	Не зачет выставляется слушателю, набравшему менее 49 баллов, и не подтвердившему пороговый уровень освоения материалов дисциплины: присутствуют пробелы в знаниях основного учебного материала, допущены принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических и аналитических заданий. Правильные ответы на вопросы теста составляют менее 50 баллов

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Основная литература.

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 381 с. Барков С.А. Теория организаций (институциональный подход). - М.: Изд-во КДУ, 2012.

2. Семенова Л. М. Управление персоналом. Имиджбилдинг на рынке труда. — М.: Юрайт. 2023. 244 с.
3. Селезнева Е. В. Психология управления. — М.: Юрайт. 2024. 374 с.
4. Одегов Ю. Г., Долженкова Ю. В., Малинин С. В. Аутсорсинг и аутстаффинг в управлении персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 390 с.
5. Круглов Д. В., Резникова О. С., Цыганкова И. В. Цифровизация управления персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 103 с.
6. Колосов В. А. Организационная культура. — М.: Юрайт. 2023. 344 с.
7. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — М.: Юрайт. 2024. 186 с.
8. Кочеткова А. И., Кочетков П. Н. Психологические механизмы командообразования. — М.: Юрайт. 2024. 663 с.
9. Иванова, О., Трох. Управление персоналом : учебное пособие / О. Иванова, Трох. — Москва : Издательство, 2025. — 200 с.

7.2 Дополнительная литература.

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. — 14-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. — 1038 с.
2. Коргова М. А. Менеджмент организации. — М.: Юрайт. 2024. 207 с.
3. Кочеткова А. И., Кочетков П. Н. Психологические механизмы командообразования. — М.: Юрайт. 2024. 663 с.
4. Круглов Д. В., Резникова О. С., Цыганкова И. В. Стратегическое управление персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 169 с.
5. Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом : учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. — Екатеринбург : Юника, 2019. — 77 с.
6. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. — Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 236 с.
7. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. — М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. — 363 с.
8. Иванов, С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / С.Ю. Иванов. — М. : Московский педагогический государственный университет , 2020. — 152 с.
9. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 168 с.
10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - 4-е изд. - М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2002
11. Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. - М.: Финансы, 2008

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

В учебном процессе используется компьютерное и мультимедийное оборудование для демонстрации слайдов по темам лекций с использованием лицензионного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional (Word, Excel, Access,

PowerPoint). Аудитория должна быть укомплектована необходимым количеством столов и стульев с расчетом на каждого слушателя группы, белой доской для написания маркерами или флипчартом для бумаги большого формата, маркерами (красный, черный, зеленый, синий), губкой для досок, оборудованием для показа презентаций и слайдов (компьютер, проектор, экран).