Приложение 4
к образовательной программе
38.04.01 «Экономика и управление проектами»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.06.01 Управление человеческими ресурсами (продвинутый уровень)
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.01 Экономика
(код, наименование направления подготовки)

Экономика и управление проектами
(наименование образовательной программы)

Очная, заочная форма обучения
(форма обучения)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 7EA87949AEF3929182CB76EC6B77ADA6
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 03.02.2026 до 29.04.2027

Год набора – 2026

Красногорск

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Понуждаев Эдуард Александрович, д. ф. н., доцент; профессор кафедры менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал.

Заведующий кафедрой:

Выпряжкина Ирина Борисовна, к.пс.н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДВ.06.01 Управление человеческими ресурсами одобрена на заседании кафедры менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал.

Протокол № 8 от «15» апреля 2026 г.

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы 4
3. Содержание и структура дисциплины (модуля) 6
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания 15
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам 18
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине 30
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля) 42
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет 44
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 46

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.ДВ.06.01 Управление человеческими ресурсами (продвинутый уровень) обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компе-тенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
Разработка и реализация риск-ориентированного подхода к управлению в организациях[1] *Реализация инвестиционного проекта*[2]	УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.2	Формирование навыков разработки командной стратегии для достижения поставленных целей	УК–3.2 ***Знает*** *базовую терминологию (тезауруса), ключевые функции и процессы HR-менеджмента* УК–3.2 ***Умеет*** *реализовывать базовые функции и процедуры HR-менеджмента, включая формирование и развитие рабочих команд*

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

2,00 з. е., 72 ак. часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

– очная форма обучения: лекции – 6 а. ч., практические занятия – 12 а. ч., самостоятельная работа – 50 а. ч., контроль – 4 а. ч.

Дисциплина «*Управление человеческими ресурсами (продвинутый уровень)*» *(Б1.В.ДВ.06.01)* относится к части дисциплин, формируемых участниками образовательных отношений, блока 1 учебного плана (дисциплины по выбору, ДВ.2). Изучается на 2-м курсе очной формы обучения в 1 семестре.

Освоение дисциплины опирается на комплекс теоретических знаний, умений и навыков, полученных в процессе освоения гуманитарных и социально-экономических дисциплин на программах бакалавриата, а также на знания, навыки и умения, полученные в ходе изучения дисциплин: Б1.О.05 «Экономика предприятия» (2 семестр), Б1.В.10 «Управление и организация предпринимательской деятельности» (3 семестр).

Вид учебных занятий	**Объем дисциплины, час.**

[1] Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками» Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 апреля 2025 г. N 264н

[2] Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами» Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 23 сентября 2024 г. N 497н

и самостоятельная работа		**Всего**	**Семестры**			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***18***			***18***	
лекционного типа (Л)		***6***			***6***	
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***12***			***12***	
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)						
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***50***			***50***	
Промежуточная аттестация	**форма**	***зачёт***			***зачёт***	
	час.	***4***			***4***	
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***72/2***			***72/2***	

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**			
		Всего	**Курс**		
			1	2	3
Заочная форма обучения					
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***6***		***6***	
лекционного типа (Л)		***2***		***2***	
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***4***		***4***	
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***62***		***62***	
Промежуточная аттестация	**форма**	***зачёт***		***зачёт***	
	час.	***4***		***4***	
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***72/2***		***72/2***	

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)
Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объём дисциплины, ак. час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа		
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)					
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ								
Тема 1	Краткая история HR-менеджмента: основные этапы, персоны и ключевые идеи	6	1	0	0	1	0	0	0	0		0	0	4	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 2	Теоретико-методологические основы управления персоналом	5	0	0	0	1	0	0	0	0		0	0	4	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 3	Планирование и рекрутинг персонала	6	1	0	0	1	0	0	0	0		0	0	4	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 4	Социализация и адаптация персонала	5	0	0	0	1	0	0	0	0		0	0	4	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 5	Подготовка и переподготовка персонала	6	1	0	0	1	0	0	0	0		0	0	4	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест

Тема 6	Стимулирование и мотивация персонала	5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 7	Оценка деятельности персонала и эффективность HR-менеджмента в организации	6	1	0	0	1	0	0	0	0	0	4	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 8	Управление организационными конфликтами: теория и практика	5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 9	Актуальные проблемы и перспективы развития теории и практики HR-менеджмента	6	1	0	0	1	0	0	0	0	0	4	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 10	Персональный менеджмент и самоменеджмент как целое и часть	5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 11	Самоменеджмент как инструмент лидерства и формирования команд	6	1	0	0	1	0	0	0	0	0	4	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 12	Особенности индивидуальной работы с персоналом	7	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	Зачёт
Итого		**72**	**6**	**0**	**0**	**12**	**0**	**0**		**4**	**0**	**0**	**50**	

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объём дисциплины, ак. час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа		
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)					
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Конт роль	СРкр	СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ								
Тема 1	Краткая история HR-менеджмента: основные этапы, персоны и ключевые идеи	6	1	0	0	0	0	0	0	0		0	0	5	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 2	Теоретико-методологические основы управления персоналом	5	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	5	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 3	Планирование и рекрутинг персонала	6	0	0	0	1	0	0	0	0		0	0	5	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 4	Социализация и адаптация персонала	5	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	5	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 5	Подготовка и переподготовка персонала	5	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	5	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 6	Стимулирование и мотивация персонала	6	0	0	0	1	0	0	0	0		0	0	5	Практикум (проблемно-поисковые

														задания), тест
Тема 7	Оценка деятельности персонала и эффективность HR-менеджмента в организации	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 8	Управление организационными конфликтами: теория и практика	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 9	Актуальные проблемы и перспективы развития теории и практики HR-менеджмента	6	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	5	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 10	Персональный менеджмент и самоменеджмент как целое и часть	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 11	Самоменеджмент как инструмент лидерства и формирования команд	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 12	Особенности индивидуальной работы с персоналом	9	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	7	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	Зачёт
Итого		**72**	**2**	**0**	**0**	**4**	**0**	**0**		**4**	**0**	**0**	**62**	

Используемые сокращения:

Л – лекции; занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Краткая история HR-менеджмента: основные этапы, персоны и ключевые идеи

Генезис и развитие концептуальных идей об необходимости эффективного управления людьми в доиндустриальных обществах.

Возникновение управления персоналом как науки. Периодизация истории управления персоналом. Ключевые персоны и организационно-управленческие идеи: от Д. МакКаллума, М. Рингельмана и Г. Мюнстерберга, Э. Мэйо, М. П. Фоллет и А. Маслоу, Д. МакГрегора, К. Левина, Р. Блейка и Дж. Моутон до П. Друкера, С. Кови, Т. Бойделла, И. Адизеса, Г. Минцберга, П. Сенге, А. И. Пригожина, Г. Б. Клейнера и др.

Развитие теории управления персоналом в России в дореволюционный, советский и постсоветский периоды: основные достижения и проблемы. Практика управления персоналом в мире в эпоху классического и неоклассического менеджмента: полезные уроки и отрицательный опыт.

Тема 2. Теоретико-методологические основы управления персоналом

Сущность, классификации и содержание принципов управления персоналом. Административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом.

Кадроведческий управленческий цикл. Сущность и содержание основных функций кадрового менеджмента: планирование и рекрутинг (набор, отбор, подбор) персонала, социализация и адаптация, стимулирование и мотивация, подготовка (обучение) и переподготовка (переобучение) персонала, оценка деятельности персонала и управления карьерными процессами персонала в организации.

Динамика взглядов на перечень кадровых функций и их содержание. Принятие и реализация управленческих решений как интегральная функция кадроведческого цикла. Взаимосвязь универсальных управленческих функций и функций по управлению персоналом. Управление персоналом как социальная технология. Особенности использования принципов, применения методов и реализации функций управления персоналом в практике мировых компаний и современных российских организаций.

Тема 3. Планирование и рекрутинг персонала

Сущность кадрового планирования. Место и роль планирования в системе управления персоналом современной организации. Вторичность планирования кадров по отношению к организационному планированию. Классификация планов по персоналу. Принципы и методы кадрового планирования. Алгоритм кадрового планирования. Причины неудач в планировании и пути их устранения. Высвобождение персонала: принципы, методы и технологии.

Особенности планирования персонала в российских и зарубежных компаниях.

Сущность набора персонала. Принципы набора персонала в организации. Инструменты набора (должностная инструкция, квалификационная карта, карта компетенций). Внешние и внутренние источники набора персонала: их преимущества и недостатки. Методы внешнего и внутреннего набора.

Сущность отбора персонала в организациях. Место и роль отбора в системе управления персоналом современной организации. Критерии и принципы отбора. «Отбор» и «подбор» персонала: общее и особенное. Традиционные методы отбора персонала в организацию. Нетрадиционные методы оценки кадров при отборе. Достоинства и недостатки традиционных и нетрадиционных методов, технологии их применения. Процесс отбора: этапы и их характеристика. Типичные ошибки при отборе персонала в организациях и пути их устранения.

Особенности рекрутинга персонала в зарубежных и в российских организациях.

Тема 4. Социализация и адаптация персонала

Диалектика процессов социализации и адаптации и условия их оптимизации на уровне предприятия и его структурных подразделений (цехов, отделов, служб). Специфика организационной социализации (упреждающей, приспособительной, ролевой, управленческой). Основные типы личности (обычный, социальный, реалистический, исследовательский, инициативный, артистический) и программы их реализации. Социометрия, трансактный анализ Э. Берна, IQ-метод Г.Ю. Айзенка и методика измерения ценностно-ориентационного единства Р.С. Вайсмана: возможности и ограничения.

Основополагающие факторы дифференциации персонала (пол, возраст, уровень образования, этническая и религиозная принадлежность) и их учёт в деятельности современного менеджера.

Гендерные аспекты управления персоналом. Формула «Руководитель = X♂ + Y♀» и гендерные управленческие стратегии (индифферентная, патриархатная, феминистская, андрогинная). Сексизм как мировоззрение и практика: мировой опыт и отечественные реалии. Проблемы «двойной занятости» женщин и гендерного равенства на внутрифирменном уровне, пути и средства их решения.

Тема 5. Подготовка и переподготовка персонала

Сущность, цели и задачи профессиональной ориентации. Основные формы профориентации: просвещение, информация, консультация. Специфика управления профориентацией: мировой опыт.

Профессиональное и персональное развитие сотрудника. Характеристики незрелости (пассивность, зависимость, ограниченное число моделей поведения, примитивные интересы, краткосрочная перспектива, подчинённое положение, «отсутствие» самосознания, низкая самооценка) и зрелости (активность, независимость, разнообразные поведенческие модели, глубокие интересы, долгосрочная перспектива, главенствующее положение, самосознание и самоконтроль) личности.

Проблема «умный, но бедный»: российская специфика.

Понятие, основные этапы и виды деловой карьеры. Моделирование карьерного роста с учётом жизненного цикла (ЖЦ) организации и личности. Ошибки начинающих руководителей.

Преимущества и недостатки основных способов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров: на рабочем месте; в специализированных фирмах и научно-образовательных учреждениях – очно, очно-заочно и заочно; дистанционно.

Объективные и субъективные предпосылки формирования системы непрерывного обучения и развития персонала. Непрерывность обучение и развития как важнейший фактор эффективной деятельности организаций. Характеристика «обучающихся организаций». Книга П. Сенге «Пятая дисциплина».

Сущность, содержание и особенности воспитания в современных условиях. Принципы воспитания (целеустремлённость, взаимосвязь с деятельностью, воспитание в коллективе и посредством коллектива, индивидуальный и дифференцированный подход, опора на положительное, сочетание требовательности с уважением личного достоинства работника). Система воспитательных методов. Личный пример руководителя – исходный элемент процесса воспитания подчинённых. Убеждение, упражнение, поощрение и принуждение (наказание) как методы воспитания. Воспитание и самовоспитание.

Тема 6. Стимулирование и мотивация персонала

Потребности человека и мотивы его поведения. Сущность, содержание и специфика процессов стимулирования и мотивации.

Содержательные и процессуальные теории мотивации. Теория иерархии потребностей А. Маслоу, ERG-теория мотивации К. Альдерфера, теория «X – Y» Д. Макгрегора, теория приобретённых потребностей Д. МакКлеланда и двухфакторная модель Ф. Герцберга. Теория подкрепления мотива (Э. Торндайк, Б. Скиннер), теория справедливости (Дж. С. Адамс), теория ожидания (В. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер), целевая теория мотивации (Э. Локк), модификация поведения (Ф. Лютенс, Р. Крейтнер).

Основные методы стимулирования (денежный, целевой, обогащение труда, партисипативность): сравнительный анализ. Программы стимулирования профессиональной деятельности персонала и специфические приёмы мотивации (оплата по результатам труда, участие в доходах, участие в собственности, надбавки, единовременные бонусы, определяемая знаниями оплата труда, гибкие рабочие графики). Индивидуальный подход к работнику как приём мотивации.

Диалектика руководства и лидерства. Лидерство как уникальный сплав качеств и атрибут современного руководителя. Универсальная и ситуативная Л-концепции.

Оптимальное количество лидеров в профессиональной группе (организации): мировоззренческая и методологическая дилеммы. Стимулы и мотивы к командной работе и командообразованию.

Новый тренд «от лидерства в командах – к командам лидеров». Книга Г. Хэмела «Манифест лидера. Что действительно важно сейчас…» (2012).

Тема 7. Оценка деятельности персонала и эффективность HR-менеджмента в организации

Сущность оценки деятельности персонала в современных организациях. Место и роль оценки в системе управления персоналом современной организации. Цели и функции оценки персонала организации. Объект и предмет оценки. Критерии и принципы оценки деятельности персонала. Факторы, влияющие на эффективность оценки. Методы оценки: аттестация, метод стандартных оценок, метод сравнительных оценок, метод управления по результатам, 360 градусная аттестация, метод самооценки и др. Достоинства и недостатки методов и возможности их использования в современных организациях. Система оценки персонала в организации. Субъективные ошибки при оценке деятельности сотрудников организации и возможные пути их устранения.

Особенности оценки персонала в российских и зарубежных организациях.

Понятие «эффективность» в применении к общему и кадровому менеджменту. Эффективный HRM: ключевые отличия эффективных и неэффективных «эйчаров», мифы и реалии.

Тема 8. Управление организационными конфликтами: теория и практика

Понятие «конфликт» и структура (основные элементы) конфликтной ситуации. Классификация конфликтов. Причины организационных конфликтов. Функции конфликтов в организации. Значение конструктивных и деструктивных конфликтов для эффективного функционирования организации.

Этапы анализа, «количественные» и «качественные» методы исследования конфликтов. Основные причины индивидуальной и групповой конфликтности работников. Методика диагностики конфликтных отношений в группах.

Особенности формирования и развития конфликтов в различных сферах: служебной (производственной), семейно-бытовой, досуговой. Конфликты типа «руководитель – подчинённый», инновационные конфликты, межгрупповые конфликты в организации.

Прогнозирование и профилактика конфликтов. Технология упреждения конфликтов и оптимальные управленческие решения. Медиация и этика управления конфликтной ситуацией. Переговоры как способ разрешения конфликтных ситуаций.

Тема 9. Актуальные проблемы и перспективы развития теории и практики HR-менеджмента

Тенденции, характеризующие цели, мотивы и ожидания работников и работодателей. Тенденции, характеризующие развитие корпоративных HRM-систем: перспективные стратегии и инструменты

Национальные модели управления персоналом и проблемы выбора эффективной модели в современных российских условиях. Обусловленность моделей управления персоналом историей и традициями, социально-экономическими условиями стран, менталитетом народов. Сущностные черты американской, японской и европейской моделей управления персоналом. Возможности и ограничения моделей. Симбиозные модели управления персоналом.

Проблемы выбора эффективной модели управления персоналом в современных российских организациях и возможные пути их разрешения.

Тема 10. Персональный менеджмент и самоменеджмент как целое и часть

Персонализм как философско-социологическая доктрина и инструмент организационно-управленческой деятельности: генезис (Э. Мунье, А. Камю, Ж.-П. Сартр, Н. А. Бердяев) и современность. Персональный менеджмент (ПМ) как система: ключевые аспекты (субъектный, объектный, предметный).

Генетико-субъектно-функциональный подход как методологический базис ПМ. Генетическая подсистема: биологические, социально-культурные, материальные и духовные аспекты управленческой деятельности. Индекс эффективности личности (ИЭЛ). Субъектная подсистема: от персоны и групп до социальных общностей и общества в целом. Функциональная подсистема: сознание, отношения и деятельность участников деловых коммуникаций.

Психологические особенности личности и группы в качестве объектов управления. Фундаментальная установка: «Личность — это человек со значительным творческим потенциалом» (В. В. Давыдов). Психологическая структура личности и основные сферы: мотивационная, операционная и модуляционная.

Памфлет Д. И. Писарева «Пчёлы» (1862) и учение А. А. Ухтомского о доминанте: диалог с историей и современность. Механизм трансформации личностного статуса руководителя: от Двойника к Собеседнику.

Структура личности (продолжение), или две «природы» человека: «первоэлементы» (способности, характер и темперамент; мотивы, воля и эмоции). Вклад Тома Питерса и Роберта Уотермана в развитие организационно-управленческой теории. Почему «умение заткнуться и послушать, всерьёз послушать, “агрессивно” послушать» необходимо всем (без исключения)? Книги «В поисках совершенства…» (1986) и «Совершенство сейчас» (2021).

Структура личности (продолжение): процессы, состояния, образования, свойства. Темперамент: сущность, некоторые классификации и особенности, прикладное значение учения о темпераменте.

Механизмы персонализация управления на основе психологии личности и группы.

Тема 11. Самоменеджмент как инструмент лидерства и формирования команд

Теоретико-методологическая платформа самоменеджмента (self-management). Пирамида самоменеджмента (концепция профессора С. Д. Резника). Интегрированная

система деятельности менеджера (сферы): организационно-управленческая, социально-психологическая, производственная, самоменеджмент.

Книга М. Педлера, Дж. Бергойна, Т. Бойделла и др. «Самоменеджмент: пособие для руководителя» (“A manager’s guide to self-development”) и новые концептуальные идеи для саморазвития менеджера.

Методика саморазвития менеджера и основы командообразования. Три уровня саморазвития менеджера: исполнитель, руководитель, консультант (наставник, гуру). ПМ-механизм командообразования: общая характеристика.

Система интенсивного обучения персонала: теория и практика.

Тема 12. Особенности индивидуальной работы с персоналом

Технология индивидуальной работы с персоналом: основные принципы (уважение и доверие, непредвзятая оценка, развитие сотрудников, комфортные условия труда, поддерживающий контроль, индивидуальная адаптация, обратная связь).

Методы индивидуальной работы с персоналом: 1) ориентированные на задачу (цели «одной минуты», обогащение рабочих заданий, кадровые расстановки, ротация рабочих заданий); 2) эмоционально-стимулирующие (личная поддержка работника, «экспертное» отношение к сотрудникам, проявление искренней заинтересованности, позитивное подкрепление); 3) информирующие (полное информирование, диалог); 4) контрольно-стимулирующие (позитивная критика, обучающий контроль).

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.ДВ.06.01 Управление человеческими ресурсами входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания закрытого типа на установление последовательности – это тестовые задания, в которых необходимо расположить все предложенные ответы в требуемой последовательности.

Задания закрытого типа на установление соответствия — это задания, в которых необходимо из всех предлагаемых ответов составить «пары», т. е. установить соответствие между ними.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т. д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т. д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развёрнутым ответом	Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя чёткие компактные формулировки. 4.В случае расчётной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объёма используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.06.01 Управление человеческими ресурсами используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

практические задания (Практикум), тестирование.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития (Практикум)

Тема 1. Краткая история HR-менеджмента: основные этапы, персоны и ключевые идеи. УК–3.2

1. Кого из выдающихся теоретиков и практиков управления, по Вашему мнению, правомерно считать «отцами» HR-менеджмента? Укажите 2–3 персоны и охарактеризуйте их вклад в развитие управленческой теории и практики.

2. Одна из главных работ Гуго Мюнстерберга, которая принесла ему мировую известность и славу, начинается с определения: «Психотехника есть наука о практическом

применении психологии к задачам культуры»[3]. Является ли оно актуальным и в наши дни? Поясните.

3. Назовите авторов концепций, изображённых в виде следующих 6 графических иллюстраций:

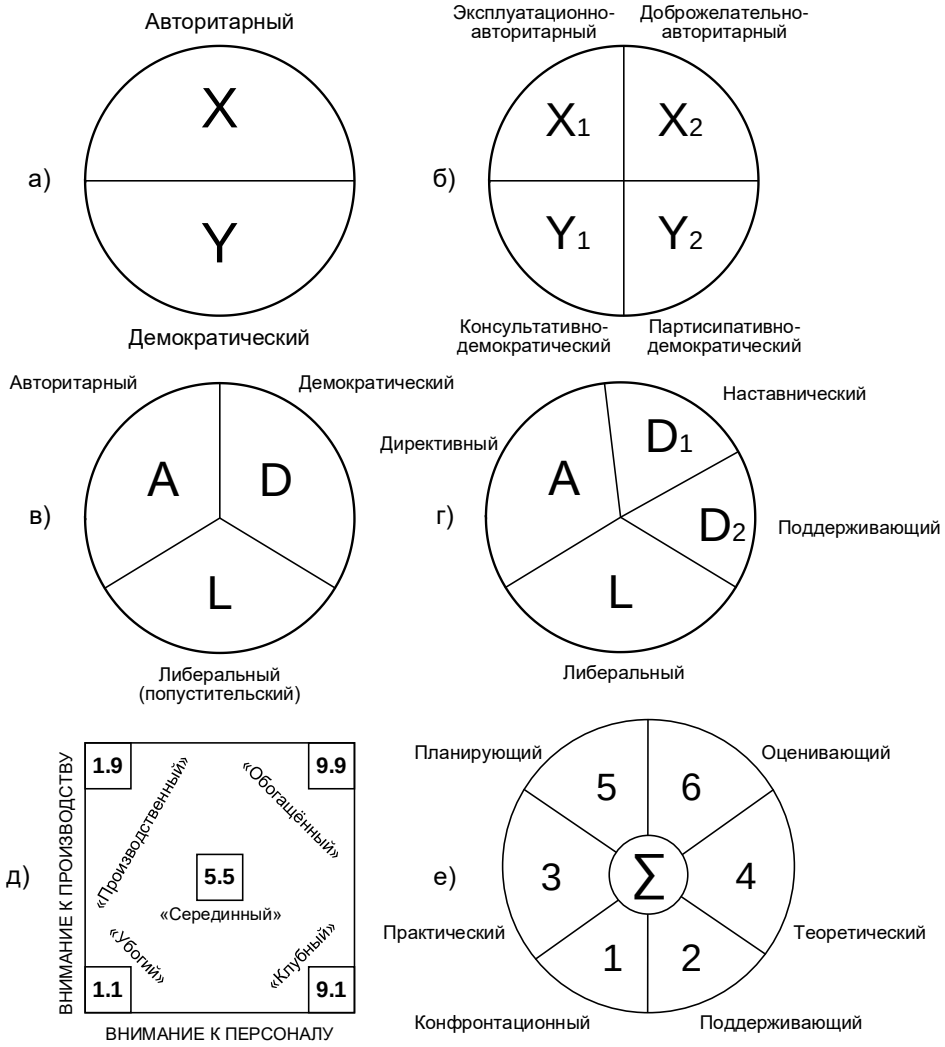


Рис. Наиболее известные классификации управленческих стилей

4. Как известно, отношение Владимира Ильича Ульянова (Ленина) к системе Фредерика Тейлора менялось диаметрально. Так, в статьях дореволюционного периода она была подвергнута резкой критике на том основании, что капитал для «увеличения своей прибыли» стремится «выжимать из рабочего втрое больше труда в течение того же рабочего дня»[4], в результате чего «во всём общественном производстве… растёт хаос, приводящий к кризисам, когда накопленные богатства не находят покупателей, а миллионы рабочих гибнут и голодают, не находя работы»[5]. А после того, как в 1917 году народные массы под руководством коммунистов (РСДРП) свергли царя и упразднили

[3] Мюнстерберг, Г. Основы психотехники. Часть I (Общая). / Пер. с нем. под ред. и с предисл. Б. Н. Северного и В. М. Экземлярского. — 2-е изд. — М.: Русский книжник, 1924. С. 1 / https://dlib.rsl.ru/01009042809

[4] Ленин, В. И. Научная система выжимания пота // Ленин, В. И. Полное собрание сочинений. Т. 23. С. 18 / http://www.uaio.ru/vil/23.htm

[5] Ленин, В. И. Система Тейлора — порабощение человека машиной // Ленин, В. И. Полное собрание сочинений. Т. 24. С. 370–371 / http://www.uaio.ru/vil/24.htm

монархию, тейлоризм уже не представлялся их вождю инородным для России. В частности, в работе «Очередные задачи Советской власти» (1918) Ленин призвал к увеличению производительности труда путём индустриализации (а) и повышения образовательного и культурного уровня населения (б) на основе изучения, преподавания и, главным образом, применения «многого, что есть научного и прогрессивного в системе Тейлора»[6].

5. Не секрет, что результаты Хоторнского эксперимента, проведённого в 1924 и 1927–1933 гг. специалистами из Гарвардской школы бизнеса с персоналом компании Western Electric, оказались неоднозначными. Тем не менее, данное событие в наши дни принято считать началом нового — гуманистического — этапа в развитии теории и практики менеджмента. Вы согласны? Поясните.

Тема 2. Теоретико-методологические основы управления персоналом. УК–3.2

1. Определите следующие понятия: «метод», «методология», «методика».

2. Авторы учебных изданий по менеджменту традиционно рассматривают три группы методов управления (финансово-экономические, административно-правовые, социально-психологические), а специалисты в области экономики, финансов, бухгалтерского учёта и аудита — только две (материальные и нематериальные). Какой подход является более правильным? Поясните.

3. Кратко охарактеризуйте популярные методики персонального и группового развития: а) IQ-тесты, б) социометрический опрос, в) трансактный анализ.

4. Если и существует секрет успеха, то он заключается… Завершите эту мысль Генри Форда в изложении Дейла Карнеги, а затем переведите на русский язык поучительный фрагмент из книги «Моя жизнь, мои достижения»: “What we want is a better recognition of the human element in business. And surely it can be achieved without dislocation, without loss to anyone, indeed with an increase of benefit to every human being. And the secret of it all is in a recognition of human partnership. Until each man is absolutely sufficient unto himself, needing the services of no other human being in any capacity whatever, we shall never get beyond the need of partnership”[7].

5. Рассуждая о главенствующей роли эмпатии в поддержании межличностных отношений, Дейл Карнеги утверждал: «Это настолько просто и очевидно, что любой поймёт эту истину с первого слова. Но 90 процентов людей на Земле всё равно игнорируют её». Так ли это в наши дни и, если да, то почему? Дайте развёрнутый ответ с 2-3 примерами из собственной жизни.

Тема 3. Планирование и рекрутинг персонала. УК–3.2

1. Что такое «дерево целей» и каким образом данный инструмент применяется в HR-менеджменте?

2. Охарактеризуйте плюсы и минусы рекрутинга персонала за счёт внешних и внутренних источников.

3. Раскройте суть четырёх моделей ФТО, опираясь на их числовые формулы.

4. Что такое профессиограмма? Каким образом HR-специалисты используют данный инструмент на практике?

5. Что такое центр оценки? Изложите основные требования к использованию данного инструмента на практике, опираясь на «Российский стандарт центра оценки».

---

[6] Ленин, В. И. Очередные задачи Советской власти // Ленин, В. И. Полное собрание сочинений. Т. 36. С. 189, 190 / http://www.uaio.ru/vil/36.htm

[7] Ford, H. My life and work / by Henry Ford in collaboration with Samuel Crowther. — N. Y.: Doubleday, Page & Company, 1923. P. 121 / https://archive.org/details/mylifeandwork00crowgoog/mode/2up

Тема 4. Социализация и адаптация персонала. УК–3.2

1. Социализация и адаптация — это две стороны одной медали. Вы согласны? Если да, то какой из терминов правомерно считать аверсом, а какой реверсом? Если нет, поясните диалектику этих организационных процессов и социально-психологических явлений строгим научным языком, без метафор.

2. Какие модели социализации персонала организации Вам известны?

3. Какие модели адаптации персонала организации Вам известны?

4. Поясните термин «футболочные пятницы» и раскройте суть урока, который описан в книге Говарда Бехара «Дело не в кофе…» (It's not about the coffee. Leadership principles from a life of Starbucks).

5. Какой из подходов в исследовании многообразия человеческих ресурсов — инклюзивный или традиционный — является, на Ваш взгляд, актуальным и более эффективным? Аргументируйте ответ.

Тема 5. Подготовка и переподготовка персонала. УК–3.2

1. В работе Михаила Ивановича Драгомирова «Подготовка войск в мирное время»[8] есть параграф «Что нужно знать офицеру, чтобы воспитать и образовать солдата?», который начинается словами: «Для того, чтобы воспитать и образовать солдата, офицер, конечно, должен твёрдо знать то, что от солдата требуется. Но одного этого мало. Необходимо, чтобы офицер умел хотя бы приступить к делу воспитания и образования солдата»[9]. Что значит фраза «хотя бы приступить к делу» и насколько актуально данное утверждение в целом для современных менеджеров в отношении подчинённых им лиц? Поясните.

2. Раскройте сущность подхода Уильяма Мак-Ги и Пола Тэйера к определению потребностей в обучении.

3. Кратко охарактеризуйте три вида обучения (подготовка, переподготовка и повышение квалификации) персонала и попытайтесь соотнести их сущность и содержание с понятиями: "upskilling", "reskilling", "cross-skilling".

4. Сравните основные достоинства (возможности) и недостатки (ограничения) известных Вам форм обучения (образовательной деятельности).

5. Поясните название подхода («четыре ключа»), который предложили Маркус Бакингем и Курт Коффман. О чём речь и почему во главу угла они поставили необходимость «отбирать по таланту»? Разве все люди талантливы?

Тема 6. Стимулирование и мотивация персонала. УК–3.2

1. В чём состоит главное отличие между понятиями «мотив» и «стимул»?

2. Как известно, все концепции (теории) мотивации делят на группы, которые именуют содержательными и процессуальными. Поясните эти обобщённые названия.

3. Кратко охарактеризуйте одну из концепций мотивации: а) приобретённых потребностей; б) двух факторов; в) справедливости; г) подкрепления мотива и модификации поведения. Раскройте её практическое значение в современных условиях на каком-либо реальном или реалистичном примере.

4. Стимул + Мотив = (?) Дополните формулу и аргументируйте свою позицию.

---

[8] Драгомиров, М. И. Подготовка войск в мирное время (обучение и воспитание) / Предисл. М. Бонч-Бруевича. – Киев: Типография Окружного штаба, 1906. – IV, 126 с. / https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_003734538/

[9] Там же. С. 95–96.

5. Абрахам Маслоу утверждал, что «первосортный суп лучше второсортной картины» и «приготовление пищи, воспитание детей или ведение домашнего хозяйства может быть креативным процессом, в то время как поэзия может не быть таковым»[10]. Вы согласны? Поясните.

Тема 7. Оценка деятельности персонала и эффективность HR-менеджмента в организации. УК–3.2

1. Раскройте сущность концепции STAQ, разработанной под руководством Тристрана Чапмана в 1995 году, и укажите причины закрытия предприятия SCGP в 2019 году[11].

2. Раскройте сущность концепции BSC и укажите одну или несколько причин широкой известности и востребованности идей Роберта Каплана и Дэйвида Нортона в современных условиях.

3. Познакомьтесь с биографией Хьюберта Рамперсада и охарактеризуйте его вклад в развитие организационно-управленческой теории.

4. Какими пунктами 1.4 (вместо пропусков) Вы бы дополнили таблицу, иллюстрирующую балльный метод оценки эффективности руководителей?

Таблица. Балльный метод оценки эффективности руководителей (вариант)

Группы критериев и показатели		Вес фактора	ОЦЕНКА					Оценка факторов
			«5»	«4»	«3»	«2»	«1»	
I. Общекультурный уровень								
1.1	Грамотность	8		4				32
1.2	Кругозор	6	5					30
1.3	Начитанность	4			3			12
1.4	…	…						…
II. Профессиональные качества (компетенции)								
2.1	Управление командой	8	5					40
2.2	Умение вести переговоры	6		4				24
2.3	Опыт работы	4			3			12
2.4	…	…						…
III. Индивидуальные качества (способности)								
3.1	Эмпатия / Менторство	8		4				32
3.2	Внешний вид / Имидж	6	5					30
3.3	Иностранный язык	4			3			12
3.4	…	…						…
Итоговая оценка								Σ

5. С какими из 13 пунктов ССП, изложенных в книге Хервига Фридага и Вальтера

[10] См. подробнее: Маслоу, А. Мотивация и личность. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с. (С. 222)

[11] Гиффорд, Д. Как маленькая компания по переработке цитрусовых получает большие результаты с помощью сбалансированной системы показателей // В кн.: Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей / Сост. М. Горский, А. Гершун; Пер. с англ. М. Павловой. — М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2008. С. 260–265.

See: Southern Gardens Citrus ends processing at plant in Southwest Florida // Florida Daily Post. 2019. 10 September / https://floridadailypost.com/southern-gardens-citrus-ends-processing-plant-southwest-florida/; Dumping of Brazilian and Mexican Juice Causes Southern Gardens to Cease Processing Citrus // Citrus Industry. 2019. 10 September / https://citrusindustry.net/2019/09/10/southern-gardens-citrus-to-cease-processing/ See also: U.S. Sugar (official site) /https://www.ussugar.com/what-we-do/

Шмидта[12], Вы согласны на 100%, а с какими готовы поспорить? Спорьте и опровергайте мнение авторов, не забывая об аргументации Вашей позиции…

Тема 8. Управление организационными конфликтами: теория и практика. УК–3.2

1. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные структурные элементы конфликта (конфликтной ситуации).
2. Вспомните памятную для Вас конфликтную ситуацию, в которой Вы были одним из участников либо оказались её свидетелем. Охарактеризуйте причины этого конфликта, мотивы, исходные позиции и особенности поведения сторон, способы завершения (разрешения) спора. Какие уроки в этой связи могут и должны извлечь менеджеры во избежание повторения аналогичных ситуаций в будущем?
3. «Если управлять народом посредством распоряжений и наводить порядок посредством наказаний, то народ станет уклоняться [от них] и утратит стыд. Если же управлять народом … и поддерживать в нём порядок посредством надлежащих норм поведения, то народ сохранит стыд и будет управляем» (Конфуций)[13]. Вы согласны с утверждением древнекитайского философа? Поясните.
4. В ответ на афоризм «Не класть яйца в одну корзину» Уоррен Баффет, один из самых богатых людей на планете, дал иной совет: «Не надо разнообразия. Клади все яйца в одну корзину и хорошенько за ними присматривай». Какая из двух точек зрения более правильная? Поясните.
5. Познакомьтесь с содержанием книги «Психотрюки…»[14] Игоря Рызова и что Вам известно о её авторе?

Тема 9. Актуальные проблемы и перспективы развития теории и практики HR-менеджмента. УК–3.2

1. В чём состоит принципиальное отличие между понятиями «человеческие ресурсы» и «человеческий капитал»? На старте обозначьте Вашу позицию, а затем обратитесь к авторитетным источникам и сопоставьте её с научными или научно-популярными дефинициями.
2. Талантам надо помогать…?! Оцените плюсы (возможности) и минусы (риски) практической реализации этого принципа в качестве безальтернативной HR-стратегии.
3. Попытайтесь на одном или нескольких примерах объяснить разницу между понятиями «миссия» и «цель» применительно к человеческим ресурсам.
4. Какие из HR-трендов, представленных в обзорах Академии инноваций в области управления персоналом (AIHR[15]) 2024 и 2025 гг., сохранят актуальность в будущем (скажем, до 2030 года), а какие нет?
5. Почему известный швейцарский журналист и общественный деятель Ги Меттан назвал свою книгу «Растерянный континент»? Каковы основные причины растерянности Европы?

Тема 10. Персональный менеджмент и самоменеджмент как целое и часть УК–3.2

1. В любой из доступных ЭБС (скажем, «Юрайт») найдите учебные издания (не менее 3) и научные статьи (не менее 3) на платформе «КиберЛенинка», в которых есть

[12] Фридаг, Х. Р., Шмидт, В. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению / Пер. с нем. М. Рёш. – М.: Омега, 2006. – 267 с. (С. 255–257)
[13] См.: Классическое конфуцианство: переводы, статьи, комментарии А. Мартынова и И. Зограф. В 2-х томах. – Т. 1. – СПб.: ИД «Нева»; М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2000. С. 99–100.
[14] Рызов, И. Психотрюки. 69 приёмов в общении, которым не учат в школе. – М.: Эксмо, 2025. – 320 с. /https://clck.ru/3PtVm7 (бесплатный фрагмент)
[15] See: https://www.aihr.com/blog/hr-trends/

определения понятий «Персональный менеджмент» и «Самоменеджмент». Укажите те из них, которые, на Ваш взгляд, являются самыми удачными (ясными, исчерпывающими) и обоснуйте собственный выбор.

2. Раскройте двоякую суть термина «персональный менеджмент»: в широком и узком смыслах.

3. Определите термины «метод», «методология», «методика» применительно к управленческой деятельности и поясните ключевые различия между ними.

4. Что означает аббревиатура «ГСФ» и в чём состоит практическое значение ГСФ-метода для повышения эффективности управленческой деятельности?

5. Что такое «индекс эффективности личности»? Назовите целесообразные, по Вашему мнению, действия менеджера, если величина ИЭЛ: а) >1, б) <1, в) = 1.

Тема 11. Самоменеджмент как инструмент лидерства и формирования команд. УК–3.2

1. Перечислите все элементы «пирамиды» самоменеджмента (концепция профессора С. Д. Резника)[16] и кратко охарактеризуйте каждый из них.

2. Раскройте сущность концепции И. Я. Лернера и изложите основные действия руководителя и обучающихся в рамках пяти общедидактических методов (информационно-рецептивный, репродуктивный, проблемный, эвристический, исследовательский)[17].

3. Поясните различия между формами и методами обучения. Какие формы обучения характерны для образовательной программы с Вашим участием?

4. Один из методов концепции саморазвития Т. Бойделла[18] называется «работа над высшим и низшим “Я”». Поясните, о чём речь? Разделяете ли Вы позицию автора или полагаете, что в ряде случаев позитивные (высшие) качества могут оказаться негативными (низшими) и наоборот? Дайте развёрнутый ответ и приведите соответствующие примеры.

5. Почему, на Ваш взгляд, в концепциях И. Я. Лернера и А. А. Золотарёва термин «обучаемый» уступил место термину «обучающийся»?

Тема 12. Особенности индивидуальной работы с персоналом. УК–3.2

1. Поясните термин «акмеология» и раскройте сущность акмеологической направленности технологии индивидуальной работы с персоналом?

2. Какие принципы могут рассматриваться в качестве фундамента технологии индивидуальной работы с персоналом?

3. Как бы Вы лично применили метод «обучающего контроля» в отношении менеджера, который не слишком организован и пропускает некоторые этапы (дедлайны) работы, но в целом (к финалу) показывает хорошие результаты?

4. Кратко охарактеризуйте методы, реализующие принцип индивидуального подбора заданий.

5. Для каких видов работы не подходит метод обогащённых рабочих заданий?

6. Перефразируйте критические высказывания:

---

[16] См.: Персональный менеджмент: учебник / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, Ф. Е. Удалов, И. С. Чемезов; под общ. ред. С. Д. Резника. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 453 с. (С. 18) / https://znanium.com/catalog/product/1913252 См. также: Резник, С. Д. Самоорганизация и личная эффективность: секреты и уроки жизни организованного человека / С. Д. Резник, В. Р. Усов. – 2-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 286 с. / https://znanium.ru/read?id=442921

[17] См. подробнее: Лернер, И. Я. Дидактические основы методов обучения. – М.: Педагогика, 1981. – 185 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88126

[18] См.: Бойделл, Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. – М.: АО «ИНФРА-М», АОЗТ «Премьер», 1995. – 204 с. / https://search.rsl.ru/ru/record/01001733873?ysclid=mh3df7mffv573157894

❌ «Ты опять сделал всё не так!» ✅ _____.

❌ «Это худший отчёт за год!» ✅ _____.

7. Специалист отдела маркетинга Петров И. А. является работником знающим и инициативным, но при этом испытывает трудности с тайм-менеджментом. Его цель – вырасти до руководителя группы через 1,5 года. Какие действия может предпринять его линейный (непосредственный) руководитель в данной ситуации?

8. Опытный бухгалтер Сидорова О. М. сопротивляется переходу на новую CRM-систему, грубит коллегам и саботирует процесс. Разработайте сценарий беседы руководителя с сотрудницей и предложите два варианта мотивации.

9. В IT-отдел принят разработчик, который испытывает трудности с адаптацией в коллективе (почти не участвует в обсуждениях, работает из дома чаще коллег). Какой или какие метод(ы) индивидуальной работы с персоналом Вы – в ранге директора HR-департамента – порекомендуете использовать его непосредственному руководителю?

10. Вы узнали о том, что ведущий инженер Иванов С. А. получил предложение от конкурента с зарплатой на 20% выше его текущей. Какие альтернативные сценарии развития событий Вы – в должности его руководителя – будете рассматривать? В какой ситуации и каким образом Вы попробуете удержать этого сотрудника, а когда не станете предпринимать ничего и самоустранитесь по принципу «будь, как будет»?

Критерии оценивания контрольных и практических заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объёме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчёта:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,2	20
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,2	20
Итого:	x	0,6	60

Формула расчёта результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1

Задания закрытого типа

Темы 1–4

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст каждого задания и понять, что в качестве ответа ожидается один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Записать только цифру или цифры выбранных вариантов ответа.

Тестовое задание 1 (одиночный выбор).

В результате серии экспериментов, проведённых в конце XIX столетия, этот специалист установил, что результаты совместной (групповой) деятельности оказывались меньше арифметической суммы индивидуальных усилий членов этой группы. Укажите его имя:

1) Фредерик Уинслоу Тейлор
2) Генри Форд
3) Анри Файоль
4) **Максимиллиан Рингельман**
5) Фрэнк и Лилиан Гилбреты

Тестовое задание 2 (одиночный выбор).

Укажите принцип организации, указывающий на двойственный характер социальных явлений и процессов:

1) преемственность
2) системность
3) **амбивалентность**
4) аддитивность
5) дискретность

Тестовое задание 3 (множественный выбор).

Укажите те методы (инструменты) управления, которые относят к группе социально-психологических (три верных ответа):

1) должностной оклад
2) премии и компенсации
3) приказ
4) должностная инструкция
5) **социометрический опрос**
6) **трансактный анализ**
7) распоряжение
8) анализ документов
9) **групповая беседа**

Тестовое задание 4 (одиночный выбор).

Происхождение термина “assessment center” связано с названием здания для оценки персонала, специально построенном для этих целей в корпорации:

1) **American Telephone and Telegraph, AT&T**
2) Procter and Gamble (P&G)
3) Johnson and Johnson (J&J)
4) Hennes and Mauritz (H&M)
5) Moët Hennessy — Louis Vuitton (LVMH)
6) Ernst and Young (EY)

Тестовое задание 5 (одиночный выбор).

Укажите название адаптационной модели нового работника, основанной на демонстрации знаний, умений и навыков, стремлении создать положительный имидж, произвести благоприятное впечатление на окружающих:

1) «обычная»
2) «социальная»
3) «реалистическая»
4) «исследовательская»
5) «инициативная»
6) **«артистическая»**

КТ-2

Задания закрытого типа

Темы 5–9

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст каждого задания и понять, что в качестве ответа ожидается один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Записать только цифру или цифры выбранных вариантов ответа.

Тестовое задание 1 (одиночный выбор).

«Система обучения, связанная с развитием знаний и совершенствованием умений, навыков в рамках какой-либо позиции, специальности». Выражаясь одним словом (термином), это:

1) подготовка
2) переподготовка
3) социализация
4) адаптация
5) **повышение квалификации**

Тестовое задание 2 (множественный выбор).

Укажите три вида профессионального (корпоративного) обучения:

1) **подготовка**
2) **переподготовка**
3) **повышение квалификации**
4) тренинг
5) деловая игра
6) кейс
7) наставничество
8) менторство

9) коучинг
10) стажировка

Тестовое задание 3 (множественный выбор).

Абрахам Маслоу называл собственные научные воззрения гуманистической психологией, или «третьей силой», а первой и второй силами именовал:

1) тейлоризм и мэйоизм
2) фордизм и файолизм
3) **бихевиоризм и фрейдизм**
4) необихевиоризм и неофрейдизм
5) теории X и Y

Тестовое задание 4 (одиночный выбор).

В одном из своих ярких публичных выступлений профессор Колумбийского университета Шина Айенгар упомянула конфликтную ситуацию в японском ресторане, вызванную её желанием заказать:

1) **зелёный чай с сахаром**
2) сакэ с апельсиновым соком
3) рыбу фугу с майонезом
4) мясо с картофелем
5) кофе с молоком

Тестовое задание 5 (множественный выбор).

Укажите три «измерителя» функционирования организации, которые, по мнению Питера Друкера, недостаточно оценены и даже игнорируются:

1) рыночное положение
2) инновации
3) производительность и добавленная стоимость
4) материальные и финансовые ресурсы
5) прибыльность
6) **работа и обучение менеджеров**
7) **работа персонала и отношения с ним**
8) **обязательства перед обществом**

Тестовое задание 6 (множественный выбор).

Эти аудиторско-консалтинговые фирмы именуют «Большой четвёркой», или “Big 4”. Укажите их:

1) **KPMG**
2) Standard & Poor’s (S&P 500)
3) **Ernst & Young (EY)**
4) Marx & Spencer
5) **Deloitte**
6) **PricewaterhouseCoopers (PwC)**
7) CoachingOurselves
8) FTSE (FTSE 100)
9) Dow Jones
10) CAC 40

КТ-3

Задания закрытого типа

Темы 10–12

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст каждого задания и понять, что в качестве ответа ожидается один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Записать только цифру или цифры выбранных вариантов ответа.

Тестовое задание 1 (одиночный выбор).

Известный психолог XX века Курт Левин любил повторять: «Нет ничего практичнее хорошей…». Завершите фразу:

1) методики
2) методологии
3) **теории**
4) концепции
5) гипотезы

Тестовое задание 2 (одиночный выбор).

Одна из ролей менеджера НЕ является элементом модели Ицхака Адизеса (PAEI):

1) Производитель
2) Предприниматель
3) Администратор
4) Интегратор
5) **Аналитик**

Тестовое задание 3 (множественный выбор).

Укажите стили управления, которые являются элементами классификации Т. Бойделла (четыре верных ответа):

1) эвристический
2) **теоретический**
3) методологический
4) **практический**
5) **планирующий**
6) инновационный
7) **интегрирующий**
8) этимологический

Тестовое задание 4 (множественный выбор).

«Самая важная задача японского менеджера состоит в том, чтобы установить нормальные отношения с работниками, создать отношение к корпорации как к родной семье, сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна судьба». Укажите имя автора этого высказывания и название компании, которую он создал и в которой работал всю жизнь:

1) Коносуке Мацусита
2) **Акио Морита**
3) Ибука Масару
4) Киитиро Тоёда
5) Икуджиро Нонака

6) **SONY**
7) JVC
8) PIONEER
9) SANYO
10) AKAI

Тестовое задание 5 (одиночный выбор).

Один из методов обучения не является элементом «пятёрки И. Лернера»:
1) информационно-рецептивный
2) репродуктивный
3) проблемный (проблемного изложения)
4) эвристический
5) исследовательский
6) **генетико-субъектно-функциональный**

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачёт) проводится в письменной форме. Обучающийся получает билет, в котором имеются два теоретических вопроса и три задания по содержанию курса, чистые маркированные листы бумаги для записей, а затем приступает к подготовке ответов на вопросы соответствующего билета.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1. Краткая история HR-менеджмента: основные этапы, персоны и ключевые идеи. УК–3.2

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Генезис и формирование основ HR-менеджмента (1-я пол. XX века).
2.	«Синтетический» подход и современный этап развития HR-менеджмента.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Согласно концепции Генри Минцберга, из 10 ключевых ролей менеджера три относятся к сфере межличностных отношений. Укажите их:

1) **«Связующее звено»**
2) **«Лицо организации»**
3) **«Лидер»**
4) «Аналитик»
5) «Информатор»
6) «Выразитель мнения»
7) «Предприниматель»
8) «Стабилизатор»
9) «Распределитель ресурсов»
10) «Переговорщик»

2.2. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «название книги — автор(ы)» (заполните пропуски соответствующими буквами):

1) «Мотивация и личность» (1954)
2) «Человеческая сторона предприятия» (1960)
3) «Управленческая сетка» (1964)
4) «Одноминутный менеджер» (1981)

А) Абрахам Гарольд Маслоу
Б) Дуглас МакГрегор
В) Роберт Блейк и Джейн Моутон
Г) Кеннет Бланшар и Спенсер Джонсон

Ответы: 1А, 2Б, 3В, 4Г

2.3. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «название книги — автор»:

1) «Принципы научного управления» (1911)
2) «Двенадцать принципов производительности» (1911)
3) «Общая и прикладная психология» (1914)
4) «Общее и промышленное управление» (1916)

А) Фредерик Тейлор
Б) Гаррингтон Эмерсон
В) Гуго Мюнстерберг
Г) Анри Файоль

Ответы: 1А, 2Б, 3В, 4Г

Тема 2. Теоретико-методологические основы управления персоналом. УК–3.2

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Законы и принципы организации – основа управленческой теории и практики.
2.	Система методов и приёмов управления персоналом организации.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

По утверждению Ицхака Адизеса, принятие и реализация управленческих решений требует, соответственно, последовательного сочетания элементов:

1) **демократии и диктатуры**
2) анализа и синтеза
3) индукции и дедукции
4) либерализма и авторитаризма
5) социализма и капитализма
6) эмансипации и конфирмации

2.2. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Согласно Аристотелю, ораторское искусство зиждется на трёх способах (инструментах) убеждения, а именно:

1) **этос**
2) инвенция
3) **пафос**
4) диспозиция
5) **логос**
6) элокуция

2.3. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «название закона – категория (группа), к которой его их принято относить в современном менеджменте»:

1) закон синергии
2) закон социальной гармонии
3) закон единства анализа и синтеза
4) закон доходчивости информации

А) основополагающий
Б) организации компании
В) фоновый (второго уровня)
Г) организации персонала

Ответ: 1А, 2Б, 3В, 4Г

Тема 3. Планирование и рекрутинг персонала. УК–3.2

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос

1.	Планирование персонала в организации: общие подходы.
2.	Рекрутинг персонала: сущность, основные этапы и процедуры, лучшие практики и типичные ошибки.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Укажите страну, где национальный стандарт центра оценки (“assessment center”) был разработан и опубликован в 2013 году:

а) **Россия**
б) Швейцария
в) Германия
г) Индонезия
д) ЮАР
е) Великобритания

2.2. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Две из указанных стратегий не имеют отношения к матрице БКГ:

а) «Знаки вопроса»
б) «Звёзды»
в) «Дойные коровы»
г) «Собаки»
д) **«Чёрные дыры»**
е) **«Телята»**

2.3. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие между названиями моделей финансово-трудовых отношений и их числовыми формулами:

1) «Айсберг»
2) «Зебра»
3) «Совместитель»
4) «Профессионал»

А) 1000 = 1000 + (0)
Б) 1000 = 500 + 500
В) 1000 = 500 + (500)
Г) 1000 = 0 + (1000)

Ответ: 1А, 2Б, 3В, 4Г

Тема 4. Социализация и адаптация персонала. УК–3.2

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Диалектика процессов социализации и адаптации персонала.
2.	Многообразие персонала: ключевые факторы и особенности.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Укажите имена двух американских бизнесменов, получивших мировую славу и известность в качестве топ-менеджеров (CEO) сети кофеен Starbucks:

1) **Говард Шульц**
2) **Говард Бехар**
3) Рэй Крок
4) Харланд Сандерс
5) Джеймс МакЛамор
6) Дэвид Эджертон

2.2. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Укажите имена двух сотрудников компании Corning Incorporated – соавторов концепции управления многообразием (“managing diversity”):

а) **Ричард О’Лири**
б) Рене Мооборн
в) Ричард Дафт
г) Ким Чан
д) **Энтони Оушиотс**
е) Говард Бехар
ж) Говард Шульц

2.3. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

«Процесс активного приспособления индивида к условиям социальной среды и результат этого процесса» – это определение понятия:

1) социализация
2) **адаптация**
3) легитимация
4) фальсификация
5) верификация
6) апробация

Тема 5. Подготовка и переподготовка персонала. УК–3.2

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Профессиональное обучение как фактор развития персонала.
2.	Виды и формы обучения персонала.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Системный подход, разработанный и апробированный в Корпоративном университете Сбербанка, основан на триаде — все актуальные теории, модели и инструменты объединены в разделы (три верных ответа):

1) **«Управление собой»**
2) **«Управление людьми»**
3) «Управление финансами»
4) **«Управление организацией»**
5) «Управление информацией»
6) «Управление технологиями»

2.2. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Один из пяти «ключей» не имеет отношения к системе обучения персонала, которую предложили Маркус Бакингем и Курт Коффман в книге «Сначала нарушьте все правила…»:

а) сочетание талантов, знаний и навыков работника
б) определение (конкретизация) желаемого результата
в) сосредоточение на сильных качествах работника
г) развитие и эффективная реализация качеств работника
д) **служебная (деловая) карьера личности**

2.3. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

По версии Уильяма Мак-Ги и Пола Тэйера, при определении потребностей в обучении персонала нужно тщательным образом исследовать три элемента (объекта). В их числе:

1) **организация**
2) **задача**
3) группа
4) **личность**
5) цель
6) функция
7) средства (преподавателя и обучающихся)
8) потенциал (преподавателя и обучающихся)

Тема 6. Стимулирование и мотивация персонала. УК–3.2

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Содержательные и процессуальные концепции мотивации.
2.	Стимулирование-и-мотивация как прикладная функция менеджмента (новый взгляд на «пирамиду» Абрахама Маслоу).

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите верный ответ.

Научную концепцию, иллюстрирующую взаимосвязь двух факторов, или «гигиенических» потребностей (“hygiene factors”) и «мотиваторов» (“motivation factors”), предложил и обосновал:

1) Клейтон Альдерфер
2) Дэвид МакКлелланд
3) **Фредерик Герцберг**
4) Виктор Врум
5) Джон Стейси Адамс
6) Беррес Фредерик Скиннер

2.2. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «автор(ы) — название мотивационной концепции»:

1) Клейтон Альдерфер
2) Фредерик Герцберг
3) Джон Стейси Адамс
4) Эдвин Локк и Гари Латэм

5) Виктор Врум

А) ERG
Б) двухфакторная
В) справедливости
Г) постановки цели
Д) ожидания

Ответ: 1А, 2Б, 3В, 4Г, 5Д

2.3. Прочитайте текст и укажите верный ответ.

Укажите имя автора книги «Человеческие отношения в бизнесе» (1957), который впервые графически проиллюстрировал концепцию иерархии потребностей А. Маслоу:

1) **Кит Дэвис**
2) Удо Стопп
3) Фрэд Лютенс
4) Чарльз МакДермид
5) Клейтон Альдерфер

Тема 7. Оценка деятельности персонала и эффективность HR-менеджмента в организации. УК–3.2

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Деловая оценка персонала: общая характеристика.
2.	Эффективность и методика оценки управленческого труда.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите верные ответы.

Укажите имена двух известных специалистов, являющихся соавторами концепции BSC (Balanced Scorecard):

1) **Роберт Каплан**
2) **Дэйвид Нортон**
3) Хьюберт Рамперсад
4) Роберт Кийосаки
5) Уильям Деминг
6) Джозеф Мозес Джуран

2.2. Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите в логической последовательности управленческие процессы, представленные в рамках модели BSC и образующие «спираль»:

1) перевод видения в стратегию
2) коммуникация и связь
3) бизнес-планирование
4) обратная связь и обучение

Ответ: 1, 2, 3, 4

2.3. Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите в требуемом порядке функции, образующие «цикл У. Деминга – У. Шухарта»:

1) планируй (Plan)
2) делай, выполняй (Do)
3) проверяй (Check)
4) действуй (Act)

Ответ: 1, 2, 3, 4

Тема 8. Управление организационными конфликтами: теория и практика. УК–3.2

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Основы конфликтологии: теория и методология.
2.	Особенности управления конфликтами в малых группах.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Конфликт с условным обозначением «могу, но не хочу» является:

1) ролевым
2) мотивационным, ситуационным
3) нравственным, нормативным
4) игнорирующим
5) **противодействующим**

2.2. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

В результате социометрического опроса в рабочей группе из 7 человек было установлено 12 положительных и 9 отрицательных выборов. Рассчитайте и укажите индекс социометрической когерентности:

1) 0,1
2) 0,25
3) **0,5**
4) 0,75
5) 1,0

2.3. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Укажите три разновидности трансакций из концепции Эрика Берна:

1) **параллельные, дополнительные**
2) формальные, неформальные
3) имманентные
4) **пересекающиеся, угловые**
5) **скрытые**
6) универсальные
7) прерывистые, непрерывные
8) ситуационные

Тема 9. Актуальные проблемы и перспективы развития теории и практики HR-менеджмента. УК–3.2

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Тенденции, характеризующие цели, мотивы и ожидания работников и работодателей.
2.	Тенденции, характеризующие развитие корпоративных HRM-систем: перспективные стратегии и инструменты.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

«Отец» стратегического менеджмента Игорь Ансофф считал, что персонал организаций, как правило, относится к реализуемым в них стратегиям:

1) благосклонно, доброжелательно
2) с оптимизмом и целеустремлённостью
3) **без всякого энтузиазма**
4) настороженно либо скептически
5) в зависимости от специфики организации
6) в зависимости от категории работников

2.2. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

В книге «Растерянный континент» известного швейцарского журналиста и общественного деятеля Ги Меттана университеты современной Европы были названы:

а) **центрами по производству академического полуфабриката**
б) инкубаторами для отбора и развития талантов
в) площадками для соединения теории и практики
г) музеями, соединяющими прошлое и настоящее с будущим
д) экспериментальными и креативными лабораториями

2.3. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Свод правил и подходов к ведению бизнеса, способствующих устойчивому развитию организаций, — это триада ESG, которую образуют термины (три верных ответа):

а) **Environmental (внимание к окружающей среде)**
б) Existence (существование)
в) **Social (социальная ответственность)**
г) Science (наука)
д) **Governance (управление)**
е) Growth (рост, прогресс)

Тема 10. Персональный менеджмент и самоменеджмент как целое и часть. УК–3.2

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Персональный менеджмент в узком и широком понимании.
2.	Методологический базис персонального менеджмента: ГСФ-подход.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите верные ответы.

«Начальствовать должны самые лучшие». Автором данного высказывания является античный философ:

1) **Платон**
2) Аристотель
3) Демосфен
4) Сенека
5) Цицерон

2.2. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Укажите факторы, относящиеся к духовной подсистеме общества и являющиеся формами общественного сознания (три верных ответа):

1) экология
2) демография
3) **философия**
4) **мораль**
5) **искусство**
6) экономика

2.3. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «автор(ы) — название концепции»

1) Роберт Каплан и Дэвид Нортон
2) Хьюберт Рамперсад
3) Ицхак Адизес
4) Эдвард Лоулер III

А) BSC
Б) TPS
В) PAEI
Г) 360°

Ответ: 1А, 2Б 3В, 4Г

Тема 11. Самоменеджмент как инструмент лидерства и формирования команд. УК–3.2

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Теоретико-методологическая платформа самоменеджмента.
2.	Методика саморазвития менеджера и основы командообразования.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

«Учиться у мастера означает стремление…»; завершите мысль известного российского бизнес-технолога В. Р. Усова:

1) перенять его опыт на 100%
2) **превзойти его**
3) критически оценивать его опыт
4) продвигать его оригинальные идеи
5) развивать его продуктивные идеи

2.2. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «автор(ы) — название концепции»:

1) С. Резник, В. Бондаренко и др.
2) А. Золотарёв
3) Т. Бойделл и др.
4) П. Сенге

А) «Пирамида самоменеджмента»
Б) «Система интенсивного обучения»
В) «Семь стилей управления»
Г) «Обучающаяся организация»

Ответ: 1А, 2Б, 3В, 4Г

2.3. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

По мнению профессора А. А. Золотарёва, дидактическая подсистема — это «треугольник», который образуют (три верных ответа):

а) **формы обучения**
б) **средства обучения**
в) принципы обучения
г) **методы обучения**
д) методы воспитания
е) приёмы обучения
ж) принципы воспитания
з) стили управления

Тема 12. Особенности индивидуальной работы с персоналом. УК–3.2

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Технология индивидуальной работы с персоналом.
2.	Методы индивидуальной работы с персоналом.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Укажите акроним, имеющий отношение к технологии эффективного развития сотрудника по индивидуальному плану:

а) CRM
б) **SMART**
в) SWOT
г) PEST
д) POSDCORB
е) ERASMUS

2.2. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Индивидуальная работа с персоналом – это:

1) регулярные тренинги для всех сотрудников организации
2) **персональный подход к работникам с учётом их особенностей**
3) автоматизированный подбор кадров
4) ежегодная индивидуальная аттестация работников организации
5) анализ и оценка персонала для формирования кадрового резерва

2.3. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Укажите два принципа, которые НЕ относятся к обучающему контролю:

1) совмещение проверки и наставничества
2) акцент не только результате, но и на процессе
3) **«жёсткие» санкции за второй промах**
4) совместный анализ ошибок
5) **«мягкие» санкции за первый промах**

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развёрнутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объёме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развёрнутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретённые на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, даёт аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьёзных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и	0-19

последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т. е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учёбы и поведения. Чёткое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учёбы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объёма недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. В этой связи предполагается следующая последовательность в подготовке обучающихся к лекции:

- ознакомление с материалом предыдущей лекции;
- знакомство с тематикой предстоящей лекции (по тематическому плану, представленному в настоящей рабочей программе дисциплины);
- прочтение и анализ учебных пособий, учебников, научных статей по теме предстоящего лекционного занятия;
- подготовить вопросы, которые вы предполагаете задать лектору по проблеме предстоящей лекции.

Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т. п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не

отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьёзная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Общая цель практических занятий заключается в формировании и развитии навыков организационно-управленческой деятельности. Подготовка к практическим занятиям предполагает проработку ответов на вопросы, предложенные в каждой теме каждого раздела настоящей рабочей программы дисциплины, а также выработку навыков работы с научной экономической литературой и библиографией, справочниками, справочно-правовыми базами.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учётом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся собственное отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 352 с. /: https://znanium.ru/catalog/product/2113856

2. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2025. – 235 с. / https://znanium.ru/catalog/product/2155930

3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2026. — 695 с. / https://znanium.ru/catalog/product/2243233

4. Лифшиц, А. С. Управление человеческими ресурсами: теория и практика. — М.: РИОР; ИНФРА-М, 2024. — 266 с. / https://znanium.ru/catalog/product/2128122

8.2. Дополнительная литература

5. Лидерство: сборник научных трудов / Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2026. – 224 с. (Серия «Harvard Business Review 10 лучших статей») / https://znanium.ru/catalog/product/2234239

6. Понуждаев, Э. А. Управление персоналом и персональный менеджмент: учебное пособие / Э. А. Понуждаев, Л. С. Артамонова, И. А. Туманов, Т. А. Шпилькина. – М.: Директ-Медиа, 2026. – 428 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=727929

7. Резник, С. Д. Самоорганизация и личная эффективность: секреты и уроки жизни организованного человека / С. Резник, В. Усов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2025. – 290 с. / https://znanium.ru/catalog/product/2192986

8. Управление персоналом: практическое руководство / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2026. – 242 с. (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»). / https://znanium.ru/catalog/product/2234243

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

9. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Администрация Президента Российской Федерации (официальный сайт) / http://www.kremlin.ru/acts/constitution

10. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О противодействии коррупции» // КонсультантПлюс / https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/

11. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г., Протокол № 21) // КонсультантПлюс / https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/

8.4. Интернет-ресурсы

12. https://fortune.com/global500/ (The Fortune Global 500)

13. https://www.bloomberg.com (Bloomberg)

14. https://www.cia.gov/library/publications/resources (The World Factbook)

15. https://www.cia.gov/library/publications/resources (World Leaders)

16. http://www.imf.org (World Economic Outlook Database)

17. http://interbrand.com (100 best global brands)

18. https://ru.investing.com/ (Investing)

19. https://www.ft.com/ft500 (FT Global 500)

20. https://www.top1000.amr.ru/ (Рейтинг «Топ 1000 российских менеджеров»)

21. http://www.rbc.ru / (РосБизнесКонсалтинг, РБК)

22. http://data.worldbank.org (World Bank Open Data)

23. https://brandirectory.com/rankings (Global rankings)

24. https://riarating.ru/ (Топ 100 крупнейших по капитализации компаний России)

25. https://www.forbes.com/list (The Global 2000, The real-time billionaires list, etc.)

8.5. Периодические издания

26. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» / http://www.mavriz.ru/

27. «Менеджмент в России и за рубежом» / http://www.mevriz.ru/

28. Журнал «Управление персоналом» / http://www.top-personal.ru/

8.6. Избранные первоисточники (нон-фикшн издания)

29. Адизес, И. К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.

30. Друкер, П. Ф. Менеджмент. Вызовы в XXI века / Питер Фердинанд Друкер. Пер. с англ. Н. Макаровой. – М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2012. – 256 с.

31. Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей (Сб. статей) / Сост. М. Горский, А. Гершун; пер. с англ. М. Павловой. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2008. – 416 с.

32. Кийосаки, Р. Т. Почему отличники работают на троечников, а хорошисты на государство? / Роберт Тору Кийосаки. – Мн.: Попурри, 2020. – 446 с.

33. Клейнер, Г. Б. Стратегия предприятия. – М. Дело, 2008. – 568 с.

34. Нонака, И., Такеучи, Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Икуджиро Нонака, Хиротака Такеучи. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2011. – 384 с.

35. Питерс, Т. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / Том Питерс, Роберт Уотерман-мл.; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 528 с.

36. Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Питер Сенге. Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 496 с.

37. Талеб, Н. Н. Чёрный лебедь: под знаком непредсказуемости / Нассим Николас Талеб. – 2-е изд., доп. – М.: КоЛибри, 2013. – 735 с.

38. Хэмел, Г. Конкурируя за будущее: Создание рынков завтрашнего дня / Гари Хэмел, Коимбатур К. Прахалад; Пер. с англ. С. Каменский. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 275 с.

39. Хэмел, Г. Манифест лидера: Что действительно важно сейчас / Пер. с англ. Э. Кондуковой, Н. Яцюк. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 307 с.

40. Чан К., Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / Ким Чан, Рене Моборн. – М.: МИФ, 2016. – 336 с.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор, светодиодный экран, персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду.

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (Microsoft Windows 10);
2	Пакет офисных программ (Microsoft Office 2016);
3	Антивирусная программа (Kaspersky Endpoint Security);
4	Интернет-браузер (Google Chrome и Yandex, Firefox,Microsoft Edge);
5	Различные утилиты (Архиваторы (7-Zip File Manager), программа для составления бизнес-планов (ProjectLibre), программа для записи компакт-дисков “ultraISO”, файловые менеджеры, программы просмотра изображений (Acrobat Reader free), мультимедийный проигрыватель (Windows media player), программа для конференц-связи (МТС-линк).
6	Электронно-библиотечная система Znanium Электронно-библиотечная система Айбукс Электронно-библиотечная система Лань https://lib.ranepa.ru/ru/ Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru