

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костина Лариса Николаевна
Должность: заместитель директора
Дата подписания: 13.01.2026 14:44:26
Уникальный программный ключ:
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

Приложение 4

к образовательной программе

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

**для текущего контроля успеваемости и
промежуточной аттестации обучающихся**

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.В.06 Управление человеческими ресурсами

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Менеджмент непроизводственной сферы

(наименование образовательной программы)

бакалавр

(квалификация)

Очная форма обучения

(форма обучения)

Год набора - 2023

Донецк

Автор-составитель ФОС:

Киселева А.А., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда

РАЗДЕЛ 1.
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине (модулю) «Управление человеческими ресурсами»

1.1. Основные сведения о дисциплине (модуле)

Таблица 1

Характеристика дисциплины (модуля)
(сведения соответствуют разделу РПД)

Образовательная программа	бакалавриата
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль	«Менеджмент непроеизводственной сферы»
Количество разделов дисциплины	3
Часть образовательной программы	Часть, формируемая участниками образовательных отношений
Формы текущего контроля	- Текущий контроль (устный опрос, тестовое задание, ситуационное задание, расчетное задание, деловая игра, коллоквиум, доклад (сообщение), кейс-задача, контроль знаний по разделу). - Промежуточная аттестация (экзамен)
<i>Показатели</i>	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	3
Семестр	6
Общая трудоемкость (академ. часов)	108
Аудиторная контактная работа:	58
Лекционные занятия	18
Семинарские занятия	36
Самостоятельная работа	54
Контроль	-
Форма промежуточной аттестации	зачет

1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы.

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИД-УК-3.4: Способен применять на практике знания и навыки необходимые для осуществления социального взаимодействия, командной работы и эффективной управленческой деятельности в сфере управления человеческими ресурсами	Знать:	
		1 понятийный аппарат, раскрывающий суть управления человеческими ресурсами, основы осуществления социального взаимодействия и формирования команд;	УК-3.4 3-1
		2 способы, приемы, подходы к управлению человеческими ресурсами, осуществлению социального взаимодействия и командной работы; методику анализа ситуации в сфере управления человеческими ресурсами, осуществления социального взаимодействия и командной работы для повышения эффективности управления	УК-3.4 3-2
		3 методику анализа ситуации в сфере управления человеческими ресурсами, осуществления социального взаимодействия и командной работы для повышения эффективности управления	УК-3.4 1 3-3
		Уметь:	
		1 использовать при	УК-3.4 У-1

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		решении практических заданий знания понятийного аппарата, раскрывающего суть управления человеческими ресурсами, основ осуществления социального взаимодействия и формирования команд;	
		2 применять на практике знания способов, приемов, подходов к управлению человеческими ресурсами, осуществлению социального взаимодействия и командной работы;	УК-3.4 У-2
		3 анализировать ситуацию в сфере управления человеческими ресурсами, осуществлять социальное взаимодействие и командную работу для повышения эффективности управления	УК-3.4 У-3
		Владеть:	
		1 навыками использования при решении практических задач знаний понятийного аппарата, раскрывающего суть управления человеческими ресурсами, основ осуществления социального взаимодействия и формирования команд	УК-3.4 В-1
		2 способами,	УК-3.4 В-2

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		приемами, подходами к управлению человеческими ресурсами, осуществлению социального взаимодействия и командной работы	
		3 навыками применения в практической деятельности методики анализа ситуации в сфере управления человеческими ресурсами, осуществления социального взаимодействия и командной работы для повышения эффективности управления	УК-3.4 В-3

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)	Номер семестра	Код индикатора компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
Раздел 1. Система управления человеческими ресурсами организации				
1	Тема 1.1. УЧР в системе менеджмента организаций. УЧР как социальная система.	5	УК-3.4	Коллоквиум, доклад (сообщение)
2	Тема 1.2. Формирование коллектива организации. Сплоченность и социальное развитие коллектива	5	УК-3.4	Устный опрос, доклад (сообщение)
3	Тема 1.3. Кадровая политика и стратегия УЧР организации. Кадровое планирование в организациях.	5	УК-3.4	Устный опрос, доклад (сообщение), кейс-задача, контроль знаний по разделу (тестовые задания)
Раздел 2. Организация деятельности кадровых служб. Набор и мотивация человеческих ресурсов				

4	Тема 2.1. Организация деятельности и функции служб персонала. Организация набора и отбора человеческих ресурсов.	5	УК-3.4	Устный опрос, доклад (сообщение), деловая (ролевая) игра
5	Тема 2.2. Мотивация в системе УЧР	5	УК-3.4	Устный опрос, доклад (сообщение), контроль знаний по разделу (тестовые задания)
Раздел 3. Оценка, развитие, высвобождение человеческих ресурсов. Эффективность управления человеческими ресурсами.				
6	Тема 3.1. Оценка и аттестация человеческих ресурсов.	5	УК-3.4	Устный опрос, доклад (сообщение)
7	Тема 3.2. Управление развитием и движением человеческих ресурсов организации.	5	УК-3.4	Устный опрос, доклад (сообщение), кейс-задача
8	Тема 3.3. Управление процессом высвобождения человеческих ресурсов. Эффективность УЧР.	5	УК-3.4	Устный опрос, доклад (сообщение), контрольное задание по теме, контроль знаний по разделу (тестовые задания)

РАЗДЕЛ 2. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) «Управление человеческими ресурсами»

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины (модуля).

Распределение баллов по видам учебной деятельности и формам обучения представлено в приведенной ниже таблице.

Таблица 2.1

**Распределение баллов по видам учебной деятельности
(балльно-рейтинговая система)**

Сумма баллов по разделу	Раздел 1				Раздел 2				Раздел 3				Научная составляющая - 11	Сумма баллов за дисциплину - 100			
Темы	Т. 1.1	Т. 1.2	Т. 1.3	Контроль знаний раздела учебной дисциплины - 3	Т. 2.1	Т. 2.2	Контроль знаний раздела учебной дисциплины - 3	Т. 3.1	Т. 3.2	Т. 3.3	Контроль знаний раздела учебной дисциплины - 3						
Виды работ: Лекции	-	-	-		-	-		-	-	-		-			-		
Семинарские занятия	4/4	4/4	4/4		4/4	4/4		4/4	4/4	4/4		4/4			2/2/ 2/2		
Индивидуальные задания *																	
Самостоятельная работа	1/1	1/1	1/1		1/1	1/1		1/1	1/1	1/1		1/1			1/1		
Сумма баллов	33				23				33				11	100			

* - индивидуальное задание предполагает написание научной статьи (тезисов) по проблемам УЧР и совпадает с научной составляющей

2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого семинарского/практического занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки.

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «хорошо» – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)</i>
РАЗДЕЛ 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ	
Тема 1.1. УЧР в системе менеджмента организаций. УЧР как социальная система	Семинарское занятие №1: 1. Суть, задачи, основные функции управления ЧР. 2. Принципы и методы управления персоналом. 3. Система управления персоналом. 4. Возникновение и развитие управления человеческими ресурсами. Теория человеческого капитала. Семинарское занятие №2: 1. Состав и структура персонала организации. 2. Регламентация профессиональных функций работника. 3. Условия труда и факторы их формирования. Охрана и безопасность труда. 4. Этика деловых отношений.
Тема 1.2. Формирование коллектива организации. Сплоченность и социальное развитие коллектива	Семинарское занятие №3: 1. Коллектив как социальная группа; этапы создания и развития трудового коллектива организации. Структура трудового коллектива. 2. Механизм создания и особенности формальных и неформальных групп. 3. Эффективность работы трудового коллектива. 4. Корпоративная культура в системе управления персоналом. Показатели силы корпоративной культуры предприятия. Семинарское занятие №4: 1. Сущность и стадии сплоченности коллектива. Социально-психологические особенности коллектива как объекта управления. 2. Условия и стадии формирования сплоченной группы. Методика определения групповой сплоченности. 3. Социальные роли и отношения в коллективе. 4. Методы осуществления коллективной работы.
Тема 1.3. Кадровая политика и стратегия УЧР организации. Кадровое планирование в организациях.	Семинарское занятие №5: 1. Суть, задачи и типы кадровой политики. 2. Элементы кадровой политики. 3. Направления и оценка выбора кадровой политики. 4. Эффективность кадровой политики. Семинарское занятие №6: 1. Содержание, цели и задачи планирования персонала.

	2. Принципы и этапы кадрового планирования. 3. Виды планов по вопросам персонала. 4. Оперативный план работы с персоналом.
РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВЫХ СЛУЖБ. НАБОР И МОТИВАЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ	
Тема 2.1. Организация деятельности и функции служб персонала. Организация набора и отбора человеческих ресурсов.	Семинарское занятие №7: 1. Задачи и функции служб управления персоналом. 2. Направления работы кадровых служб. 3. Профессионально-квалификационные требования к работникам кадровых служб. 4. Современные персонал-технологии. Семинарское занятие №8: 1. Источники привлечения персонала. 2. Методы и организация набора претендентов на вакантную должность. 3. Сущность контрактной формы найма. 4. Понятие, виды и этапы адаптации персонала. Организация управления адаптацией персонала.
Тема 2.2. Мотивация в системе УЧР	Семинарское занятие №9: 1. Понятие и виды мотивации. 2. Содержательные теории мотивации. 3. Процессуальные теории мотивации. Семинарское занятие №10: 1. Современные проблемы мотивации. 2. Зарубежный опыт мотивации персонала.
РАЗДЕЛ 3. ОЦЕНКА, РАЗВИТИЕ, ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	
Тема 3.1. Оценка и аттестация человеческих ресурсов	Семинарское занятие №11: 1. Суть, задачи и функции оценки персонала. 2. Принципы и технология оценки персонала. 3. Методы оценки персонала. Семинарское занятие №12: 1. Понятие, цели и задачи аттестации персонала. 2. Факторы, показатели и методы аттестации. 3. Этапы и организация проведения аттестации в организации.
Тема 3.2. Управление развитием и движением человеческих ресурсов организации	Семинарское занятие №13: 1. Суть и задачи профессионального развития персонала. 2. Организация и этапы системы профессионального обучения персонала. 3. Методы и формы профессионального обучения. 4. Особенности обучения взрослых. Семинарское занятие №14: 1. Факторы, мотивирующие работников принимать участие в профессиональном

	обучении. 2. Принципы организации обучения и повышения квалификации персонала. 3. Методы и формы развития профессиональных знаний персонала предприятия. 4. Повышение квалификации кадров.
Тема 3.3. Управление процессом высвобождения человеческих ресурсов. Эффективность УЧР	Семинарское занятие №15: 1. Суть и подходы к рациональному использованию персонала. 2. Управление текучестью кадров в организации. Семинарское занятие №16: 1. Организация увольнения персонала. 2. Регулирование социально-трудовых отношений в организации. Семинарское занятие №17: 1. Экономическая эффективность управления персоналом предприятия. 2. Социальная эффективность управления персоналом предприятия. Семинарское занятие №18: 1. Организационная эффективность управления персоналом предприятия 2. Способы повышения эффективности управления персоналом предприятия

2.2 Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

Критерии оценивания. Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

Оценка соответствует следующей шкале:

Оценка (государственная)	Баллы	% правильных ответов
Отлично	3	75-100
Хорошо	2	51-75
Удовлетворительно	1	25-50
Неудовлетворительно	0*	менее 25

* - 0 в журнал не ставится

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде

оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами».

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Тестовые задания для текущего контроля знаний обучающихся по разделу 1

1. Какая из функций управления персоналом предполагает планирование потребностей и источников комплектования персонала:

- А) организационная
- Б) социально-экономическая
- В) воспроизводственная
- Г) мотивационная

2. Какой из принципов управления персоналом подразумевает, что оно может осуществляться по разным каналам: административно-хозяйственным, экономическим, правовым и др.:

- А) устойчивость
- Б) многоаспектность
- В) прозрачность
- Г) ритмичность

3. Какой из принципов управления персоналом означает приспособленность системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта:

- А) ритмичность
- Б) адаптивность
- В) концентрация
- Г) устойчивость

4. Какие из методов управления персоналом опираются на административную подчиненность объекта субъекту, на основе существующей иерархии управления, основываются на власти, дисциплине и наказании:

- А) административные
- Б) социально-психологические
- В) экономические
- Г) психологические

5. Какая из подсистем управления персоналом осуществляет управление организацией, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями:

- А) подсистема общего и линейного руководства

- Б) подсистема управления трудовыми отношениями
- В) подсистема планирования и маркетинга
- Г) подсистема мотивации персонала

6. *Какая из профессиональных ролей менеджера по персоналу предполагает, что человек проявляет себя как специалист, реализующий оперативную кадровую политику*

- А) исполнитель
- Б) кадровый технолог
- В) кадровый консультант
- Г) кадровый новатор

7. *Какая из профессиональных ролей менеджера по персоналу предполагает, что человек проявляет себя как разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для него областях деятельности*

- А) кадровый новатор
- Б) кадровый стратег
- В) кадровый технолог
- Г) исполнитель

8. *На каком из этапов развития трудового коллектива формируется актив, начинают складываться традиции, общественное мнение, стиль руководителя становится более демократичным*

- А) формирование
- Б) становление
- В) зрелость
- Г) старение

9. *Какие из видов формальных групп создаются с целью и на время выполнения определенных задач*

- А) команды
- Б) комитеты
- В) рабочие целевые группы
- Г) бригады

10. *Какая из стадий формирования сплоченной группы предполагает рост доверия, укрепление чувства групповой идентичности, получение членами группы удовлетворения от факта пребывания в ней*

- А) формирование групповой солидарности
- Б) развитие коммуникаций и разработка механизма принятия групповых решений
- В) стремление к максимизации группового успеха
- Г) принятие членами группы друг друга

Тестовые задания для текущего контроля знаний обучающихся по разделу 2

1. *Какая группа кадровых рисков связана с ошибками персонала, допущенными вследствие недостаточной квалификации, перегрузки, усталости, болезни, а также халатности и злого умысла*

- А) риски ошибочного выбора направлений кадровой политики
- Б) риски, связанные с некачественным уровнем кадрового обеспечения
- В) риски, связанные с неэффективной системой мотивации и стимулирования персонала

Г) риски, связанные с недостаточной защитой информации, как в процессе работы, так и при увольнении работника

2. *Отсутствие перспектив карьерного роста, несправедливая оценка труда, обезличивание результатов труда относится к группе кадровых рисков, связанных с*

- А) ошибочным выбором направлений кадровой политики
- Б) некачественным уровнем кадрового обеспечения
- В) неэффективной системой мотивации и стимулирования персонала
- Г) недостаточной защитой информации, как в процессе работы, так и при увольнении работника

3. *Какой тип кадровой политики предполагает ориентацию организации на формирование определенной корпоративной культуры и замещение персонала за счет занятых сотрудников*

- А) активная
- Б) пассивная
- В) открытая
- Г) закрытая

4. *Если кадровая работа организации сводится к ликвидации негативных фактических последствий посредством экстренного реагирования на проблемы, то она проводит*

- А) активную кадровую политику
- Б) пассивную кадровую политику
- В) открытую кадровую политику
- Г) закрытую кадровую политику

5. *Накопленный человеческий капитал, обеспечивающий полезную отдачу от инвестиций – это*

- А) общий человеческий капитал
- Б) специфический человеческий капитал
- В) положительный человеческий капитал
- Г) отрицательный человеческий капитал

6. Система мер, осуществляемых предприятием с целью привлечения необходимого количества работников определенной квалификации для достижения своих целей – это

- А) набор персонала
- Б) отбор персонала
- В) адаптация персонала
- Г) подбор персонала

7. Фактическим зачислением работника в состав персонала организации считается

- А) дата подписания контракта
- Б) дата подачи заявления о приёме на работу
- В) дата собеседования при приёме на работу
- Г) дата подписания должностной инструкции

8. Приспособление человека к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда – это

- А) социально-психологическая адаптация
- Б) психофизиологическая адаптация
- В) профессиональная адаптация
- Г) организационная адаптация

9. Какая кадровая стратегия нового руководителя предусматривает действия по правилам и способами, которые установил предыдущий руководитель

- А) рациональная
- Б) критическая
- В) традиционная
- Г) иррациональная

10. Какой из видов стресса, проявляющийся в процессе адаптации сотрудника, обусловлен высокой степенью ответственности за последствия принятых решений

- А) эмоциональный
- Б) психологический
- В) управленческий
- Г) адаптационный

Тестовые задания для текущего контроля знаний обучающихся по разделу 3

1. Какой из методов обучения новых сотрудников на производстве предполагает прикрепление ученика к квалифицированному работнику или к бригадиру при самостоятельном изучении теоретического курса

- А) бригадная форма подготовки

- Б) индивидуальное обучение
- В) курсовая форма подготовки
- Г) коллективное обучение

2. *Какая из форм профессионального обучения руководителей и специалистов предполагает анализ и групповое обсуждение реальной проблемы, которая существует на предприятии и принятие соответствующего решения*

- А) метод специальных задач
- Б) деловая игра
- В) кейс-стади
- Г) ролевая игра

3. *Обучение, направленное на поддержку и совершенствование профессионального уровня, знаний и умений персонала*

- А) повышение квалификации
- Б) подготовка новых работников
- В) переподготовка
- Г) получение образования

4. *Профессиональный и должностной рост в основной сфере деятельности, по ступенькам роста – это карьера*

- А) горизонтальная
- Б) центростремительная
- В) вертикальная
- Г) профессиональная

5. *На каком из этапов формирования трудовой карьеры идет процесс роста, продвижения по службе, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса*

- А) сохранения
- Б) продвижения
- В) адаптационный
- Г) завершающий

6. *Какая мотивационная теория предполагает, что потребности человека последовательно состоят из следующих групп: потребность в существовании, потребность в связях, потребность в росте*

- А) теория потребностей А. Маслоу
- Б) теория мотивации ERG Альдерфера
- В) теория потребностей Д. Мак-Клелланда
- Г) двухфакторная теория Ф. Герберга

7. *Какая мотивационная теория предполагает, что люди в организации испытывают три вида потребностей: потребность во власти, успехе и причастности*

- А) теория потребностей А. Маслоу
- Б) теория мотивации ERG Альдерфера
- В) теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда
- Г) двухфакторная теория Ф. Герберга

8. *Какая мотивационная теория показывает, что люди на основе доступной им информации о возможном вознаграждении могут сделать тот или иной выбор в отношении своих усилий*

- А) теория ожиданий В. Врума
- Б) теория справедливости Дж. Адамса
- В) комплексная модель Портера-Лоулера
- Г) теория «Х-У» Дугласа МакГрегора

9. *Свойство оплаты труда направлять интересы служащего на достижение в соответствии с должностными инструкциями требуемых результатов раскрывает функцию денежного содержания*

- А) воспроизводственную
- Б) мотивационную
- В) социальную
- Г) учетно-производственную

10. *Выплата, компенсирующая муниципальному служащему необходимость пребывания на рабочем месте во внеурочное время, затраты, связанные с командировками, работу с большим объемом информации и т.п.*

- А) надбавка за квалификационный разряд
- Б) ежемесячная надбавка за особые условия государственной и муниципальной службы
- В) ежемесячная надбавка за выслугу лет
- Г) премия

2.3 Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных заданий

Максимальное количество баллов*	Правильность (ошибочность) решения
Отлично	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
Хорошо	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание

Максимальное количество баллов*	Правильность (ошибочность) решения
	оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
Удовлетворительно	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько искажившие логическую последовательность ответа Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
Неудовлетворительно	Ответы неверные или отсутствуют

* Представлено в таблице 2.1.

СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Ситуация к теме «Организация набора и отбора кадров».

Описание ситуации. Вы – руководитель службы управления персоналом предприятия по производству наукоёмкой продукции, которое ставит своей целью выпуск нового изделия. Срок разработки – один год. За это время необходимо сформировать дополнительное подразделение, обеспечивающее выпуск этой продукции. В структуру нового подразделения должны войти:

- инженеры-конструкторы – 2 чел.;
- инженеры-исследователи – 2;
- руководитель нового структурного подразделения – 1;
- экономист по ценам – 1;
- маркетолог – 1;
- программисты – 2;
- технолог-нормировщик – 1;
- токари – 12;
- фрезеровщики – 10;
- комплектовщики – 5.

Контрольные вопросы.

1. Какие источники и методы привлечения требуемых специалистов Вы будете использовать?
2. Какие методы оценки Вы примените к перечисленным специалистам?
3. Объясните, почему именно эти методы привлечения и оценки наиболее приемлемы?

Ситуация к теме «Управление развитием и движением персонала организации».

Описание ситуации Проанализируйте факторы, сдерживающие карьеру, на примере «Кодекса нефрита». Внимательно ознакомьтесь с Кодексом.

Контрольные вопросы.

1. Подумайте, каких пунктов в нем не хватает, а какие являются лишними.
2. «Отредактируйте» этот Кодекс так, чтобы он стал полезными и помог сделать успешную карьеру.

Ситуация к теме «Управление развитием и движением персонала организации».

Описание ситуации. На ряде предприятий стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. На заводе «Алмаз», например, придумали такую вещь, как «команда 500» – это 500 кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У членов «команды» будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться «наемные» работники и простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из «наемных», кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду».

Контрольные вопросы

1. Оцените преимущества введения такой системы формирования кадрового ядра компании.
2. Как можно усовершенствовать приведенную систему сохранения кадрового ядра предприятия?
3. По каким критериям вы бы предложили производить отбор в «команду 500»?

2.4 Рекомендации по оцениванию результатов деловой (ролевой) игры

Максимальное количество баллов*	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся (индивидуально или как участнику группы), если содержание его деятельности полностью соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; четко организована работа по сюжету игры, присутствует вариативность в разрешении игровой ситуации, комментарии по ходу игры основываются на понятийном аппарате предметной области и иллюстрируют основные закономерности

	изучаемой дисциплины и ее прикладной аспект
Хорошо	Выставляется обучающемуся (индивидуально или как сотруднику группы), если содержание его деятельности в основном соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; игровой сюжет находит развитие, комментарии по ходу игры включают понятийный аппарат предметной области и отражают в основном понимание прикладного аспекта изучаемой дисциплины
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся (индивидуально или как сотруднику группы), если содержание его деятельности в целом соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; игровой сюжет не детализируется, комментарии по ходу игры в небольшой степени опираются на понятийный аппарат предметной области, прикладной аспект изучаемой дисциплины представлен фрагментарно
Неудовлетворительно	выставляется обучающемуся (индивидуально или как сотруднику группы), если содержание его деятельности лишь частично соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; игровой сюжет не развивается, комментарии по ходу игры отсутствуют, обучающийся не демонстрирует понимания прикладного аспекта изучаемой дисциплины

* Представлено в таблице 2.1.

ДЕЛОВАЯ (РОЛЕВАЯ) ИГРА ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Деловая игра к теме «Сплоченность и социальное развитие коллектива».

«ПОТЕРПЕВШИЕ КОРАБЛЕКРУШЕНИЕ»

1. Тема (проблема) Единоличное и групповое принятие решения о судьбе группы. Изучить процесс выработки и принятия решения в ходе общения и групповой дискуссии.

2. Концепция игры - в экстремальных условиях принять грамотное решение по обеспечению безопасности себя и группы.

3. Роли (ролевые группы): путешественники

4. Ожидаемый результат – сообща выжить в экстремальных условиях.

Методика проведения

1. Ознакомить всех участников с условиями игры;

2. Каждому игроку **самостоятельно** проранжировать указанные предметы с точки зрения их важности для выживания (цифра 1 — у самого важного для вас предмета, цифра 2 — у второго по значению, цифра 15 будет соответствовать наименее полезному предмету). На этом этапе дискуссии между участниками запрещены.

3. Разбить группу на подгруппы по 6 человек. Один участник из каждой подгруппы должен быть **экспертом**. Можно предложить каждой подгруппе **составить общее для группы ранжирование** предметов по степени их важности (так же, как они это сделали по отдельности). На этом этапе допускается дискуссия по поводу выработки решения. Отметить среднее время выполнения задания в каждой подгруппе.

4. Оценить результаты дискуссии в каждой подгруппе. Для этого:

а) выслушать мнение экспертов о ходе Дискуссии и о том, как принималось групповое решение, каковы были первоначальные версии, веские доводы, аргументы и т.д;

б) зачитать «правильный» список ответов, предложенный экспертами ЮНЕСКО; сравнить «правильный» ответ, собственный результат и результат группы: для каждого предмета списка надо вычислить разность между номером, присвоенным ему индивидуально каждым участником, группой, и номером, присвоенным этому предмету экспертами; сложить абсолютные значения этих разностей для всех предметов; если сумма больше 30, то участник или подгруппа «утонули».

в) сравнить результаты группового и индивидуального решения; определить, явился ли результат группового решения более правильным по сравнению с решением отдельных людей.

Комментарии к проведению игры:

- это упражнение дает возможность количественно оценить эффективность группового решения;
- в группе возникает большее количество вариантов решения и лучшего качества, чем у решающих в одиночку;
- решение проблем в условиях группы обычно занимает больше времени, чем решение тех же проблем отдельным индивидом;
- решения, принятые в результате группового обсуждения, оказываются более рискованными, чем индивидуальные решения;
- индивид, обладающий особыми умениями (способностями, знаниями, информацией), связанными с групповой задачей, обычно более активен в группе, вносит больший вклад в выработку группового решения.

Деловая игра к теме «Эффективность управления персоналом» «СЛАЛОМ»

1. Тема (проблема) Эффективность принятия управленческого решения в сфере управления персоналом организации в условиях ограниченного времени.

2. Концепция игры - в условиях ограниченного времени помочь сотрудникам решить их «насущную» проблему.

3. Роли (ролевые группы): руководитель, «препятствия».

4. Ожидаемый результат – руководителю необходимо собрать максимальное количество талонов от «препятствий», тем самым, показав высокий уровень владения ситуацией на предприятии.

Если руководитель решает вопрос по существу, он получает от человека-препятствия талон, если же только отмахивается – ничего не получает. Время, отпущенное на всю дистанцию, – 5 минут. Чем больше слушатель за 5 минут наберет талонов, тем лучше его результат.

2.5 Рекомендации по оцениванию результатов кейс-задачи

Максимальное количество баллов	Критерии
Отлично	Кейс решен правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Обучающийся демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. При разборе предложенной ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами изучаемой дисциплины и смежных дисциплин.
Хорошо	Кейс решен правильно, дано пояснение и обоснование сделанного заключения. Обучающийся демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. Демонстрирует хорошие аналитические способности, однако допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией.
Удовлетворительно	Кейс решен правильно, пояснение и обоснование сделанного заключения было дано при активной помощи преподавателя. Имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии.
Неудовлетворительно	Кейс не решен или решен неправильно, обсуждение и помощь преподавателя не привели к правильному заключению. Обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений. Имеет слабые теоретические знания, не использует научную терминологию.

* Представлено в таблице 2.1.

КЕЙС-ЗАДАЧА ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Кейс-задача 1 к теме «Кадровая политика и стратегия управления персоналом организации».

Описание задания. Предлагается изучить содержание документа «Кадровая политика компании AsstrA AG».

Контрольные вопросы:

1. Раскрыты ли в документе основные элементы кадровой политики (требования к персоналу, механизмы управления персоналом, формирование новых кадровых структур, концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников, пути привлечения, использования, сохранения и высвобождения персонала, пути развития кадров, обучения, переобучения, повышения их квалификации, улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией)?

2. Определите тип кадровой политики предприятия.

Кейс-задача 2 к теме «Кадровая политика и стратегия управления персоналом организации».

Описание задания. Предлагается изучить содержание особенностей кадровой политики в Японии и США.

Контрольные вопросы:

1. Проанализируйте особенности кадровой политики на зарубежных предприятиях?

2. В чем заключаются особенности национальных моделей кадрового менеджмента?

2.6. Рекомендации по оцениванию вопросов для коллоквиума, собеседования

Максимальное количество баллов*	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если он определяет рассматриваемые понятия раздела или темы дисциплины (модуля) четко и полно, приводя соответствующие примеры.
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если он допускает отдельные погрешности в ответе, но в целом демонстрирует знание и владение содержанием раздела (темы) дисциплины (модуля)
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если он обнаруживает пробелы в знаниях материала раздела или темы дисциплины (модуля)
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если он обнаруживает существенные пробелы в знаниях основных положений раздела или темы дисциплины (модуля), неумение с

	помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи
--	--

* Представлено в таблице 2.1.

ВОПРОСЫ ДЛЯ КОЛЛОКВИУМА, СОБЕСЕДОВАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Вопросы для коллоквиума по теме «УЧР в системе менеджмента организаций. УЧР как социальная система»:

1. В каких аспектах следует рассматривать значение «человеческого фактора» в организации?
2. Почему личность работника является основой концепции управления персоналом?
3. Какие факторы влияют на людей в организации?
4. Дайте определение понятиям «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал». Какими показателями характеризуется персонал организации?
5. Дайте определение категорий персонала в зависимости от участия в процессе производства.
6. Как осуществляется распределение персонала по профессиям и специальностям?
7. Какими показателями характеризуется качественный состав персонала?
8. Какие группы показателей характеризуют качество современного работника?
9. Какие показатели можно использовать для определения закрепления, использования и обновления персонала?
10. Опишите содержание Женевской схемы требований к рабочим местам.
11. Какие факторы характеризуют условия труда?
12. По каким направлениям создаются на рабочих местах нормальные условия труда?
13. Как осуществляется на предприятии охрана труда? Какие документы ее регламентируют?
14. Назовите этические нормы взаимоотношений в организации.

2.7. Рекомендации по оцениванию докладов, сообщений

Максимальное количество баллов	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования;

	методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Возникновение и развитие управления человеческими ресурсами.
2. Теория человеческого капитала.
3. Условия труда и факторы их формирования.
4. Охрана и безопасность труда.
5. Этика деловых отношений.
6. Эффективность кадровой политики.
7. Направления работы кадровых служб.
8. Понятие, виды и этапы адаптации персонала.
9. Организация управления адаптацией персонала.
10. Факторы, показатели и методы аттестации.
11. Этапы и организация проведения аттестации в организации.
12. Повышение квалификации кадров.
13. Особенности обучения взрослых.
14. Современные проблемы мотивации.

15. Зарубежный опыт мотивации персонала.
16. Оценка комплексной эффективности управления персоналом предприятия.

**2.8. Рекомендации по оцениванию иных форм текущего контроля
(в зависимости от специфики дисциплины (модуля)).**

Максимальное количество баллов*	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если ответ показывает глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса, а также основного содержания и новаций лекционного курса по сравнению с учебной литературой. Обучающийся демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области. Знание основной литературы и знакомство с дополнительно рекомендованной литературой. Логически корректное и убедительное изложение ответа
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует знание узловых проблем программы и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы; знание важнейших работ из списка рекомендованной литературы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии дисциплины; неполное знакомство с рекомендованной литературой; частичные затруднения с выполнением предусмотренных программой заданий; стремление логически определено и последовательно изложить ответ
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данной проблеме в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе

* Представлено в таблице 2.1.

ЗАДАЧИ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Тема «Организация деятельности и функции служб персонала. Организация набора и отбора кадров»

Задачи на движение персонала

Решите задачу. Среднесписочная численность работников предприятия за отчетный год составила 400 чел. В течение года принято на работу 30 чел, уволено 45 чел, из них 25 – по собственному желанию, 13 – за нарушение трудовой дисциплины. Определить коэффициенты оборота по приему, по увольнению персонала, коэффициент текучести кадров. Сделать выводы.

Тема «Управление процессом высвобождения персонала» Задачи на оценку текучести кадров и абсентеизма

Задача

Исходные данные и постановка задачи

Определить коэффициент текучести кадров и степень удовлетворенности работников работой на предприятии по данным баланса численности работников (человек):

1. Списочный состав на начало отчетного периода.....	6714
2. Принято в течение отчетного периода - всего.....	266
В том числе по источникам:	
выпускники учебных заведений.....	84
перевод с других предприятий.....	5
направлены органами трудоустройства.....	12
приняты самим предприятием.....	165
3. Выбыло в течение отчетного периода - всего.....	388
В том числе по причинам:	
перевод на другие предприятия - окончание срока договора.....	67
переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом.....	82
по собственному желанию.....	196
увольнение по сокращению штатов.....	30
увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины ..	13
4. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода (стр. 1 + стр. 2 - стр. 3)	6592
5. Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчетный период.....	6060
6. Среднесписочное число работников	6653

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Раздел 1. Система управления человеческими ресурсами организации

Тема 1.1. УЧР в системе менеджмента организаций. УЧР как социальная система.

- 1 Суть, задачи и основные функции УЧР
- 2 Принципы и методы управления персоналом
- 3 Система управления персоналом.
- 4 Возникновение и развитие управления человеческими ресурсами.
- 5 Преобразование управления персоналом в управление человеческими ресурсами
- 6 Теория человеческого капитала.
- 7 Значение «человеческого фактора» в организации.
- 8 Персонал организации, его состав и структура.
- 9 Регламентация профессиональных функций работника.
- 10 Условия труда и факторы их формирования. Охрана и безопасность труда.
- 11 Этика деловых отношений.

Тема 1.2. Формирование коллектива организации. Сплоченность и социальное развитие коллектива

- 12 Коллектив как социальная группа. Этапы создания и развития трудового коллектива предприятия.
- 13 Структура и эффективность работы трудового коллектива.
- 14 Корпоративная культура в системе управления персоналом.
- 15 Сущность и стадии сплоченности коллектива.
- 16 Социально-психологические особенности коллектива как объекта управления.
- 17 Социальные роли и отношения в коллективе.

Тема 1.3. Кадровая политика и стратегия УЧР организации. Кадровое планирование в организациях.

- 18 Суть, задачи и типы кадровой политики.
- 19 Элементы кадровой политики. Направления и оценка выбора кадровой политики.
- 20 Кадровая стратегия предприятия.
- 21 Содержание, цели и задачи планирования персонала.
- 22 Принципы и этапы кадрового планирования.
- 23 Виды планов по вопросам персонала.
- 24 Оперативный план работы с персоналом.

Раздел 2. Организация деятельности кадровых служб. Набор и мотивация человеческих ресурсов

Тема 2.1. Организация деятельности и функции служб персонала. Организация набора и отбора человеческих ресурсов.

- 25 Задачи, функции и направления работы служб управления персоналом.
- 26 Профессионально-квалификационные требования к работникам кадровых служб.
- 27 Современные персонал-технологии.
- 28 Источники привлечения персонала.
- 29 Методы и организация набора претендентов на вакантную должность.
- 30 Суть контрактной формы найма.
- 31 Понятие и виды адаптации.
- 32 Этапы адаптации персонала.
- 33 Организация управления адаптацией персонала

Тема 2.2. Мотивация в системе УЧР

- 34 Суть и виды мотивации персонала
- 35 Краткая характеристика содержательных и процессуальных теорий мотивации
- 36 Зарубежный опыт мотивации персонала

Раздел 3. Оценка, развитие, высвобождение человеческих ресурсов.

Эффективность управления человеческими ресурсами.

Тема 3.1. Оценка и аттестация человеческих ресурсов.

- 37 Суть, задачи и функции оценки персонала.
- 38 Принципы и технология оценки персонала.
- 39 Методы оценки персонала.
- 40 Цели, понятие и задачи аттестации персонала.
- 41 Факторы, показатели и методы аттестации.
- 42 Этапы и организация проведения аттестации в организации.

Тема 3.2. Управление развитием и движением человеческих ресурсов организации.

- 43 Сущность и задачи профессионального развития персонала.
- 44 Организация, этапы, методы и формы профессионального обучения. Повышение квалификации кадров
- 45 Виды, этапы и цели карьеры. Управление карьерой в организации.
- 46 Подготовка и формирование кадрового резерва руководителей.

Тема 3.3. Управление процессом высвобождения человеческих ресурсов.

Эффективность УЧР.

- 47 Организация увольнения персонала.
- 48 Управление текучестью кадров в организации.
- 49 Сущность и подходы к рациональному использованию персонала
- 50 Эффективность управления персоналом.

РЕЦЕНЗИЯ
на РАБОЧУЮ ПРОГРАММУ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.06 «Управление человеческими ресурсами»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль «Менеджмент непроизводственной сферы»
Составитель: Киселёва А.А., канд. экон. наук, доцент
Кафедра управления персоналом и экономики труда

Представленные на рецензию рабочая программа и фонд оценочных средств дисциплины «Управление человеческими ресурсами» разработаны в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970).

Рабочая программа дисциплины содержит требования к уровню подготовки бакалавров по приобретению теоретических знаний и практических навыков, которые предъявляются к обучающимся данного направления подготовки в ходе изучения учебной дисциплины.

В рабочей программе сформулированы цели и задачи освоения дисциплины.

В разделе «Место дисциплины в структуре образовательной программы» указаны требования к предварительной подготовке обучающихся, а также последующие дисциплины, для которых изучение данной будет необходимым.

В рабочей программе прописаны компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.

Раздел «Структура и содержание дисциплины» содержит тематическое и почасовое распределение изучаемого материала по видам занятий, а также часы на самостоятельную работу.

В разделе «Фонд оценочных средств» указаны оценочные средства для текущего контроля и промежуточной аттестации обучающегося (фонд оценочных средств представлен отдельным элементом УМКД).

Компетенции по дисциплине, указанные в рабочей программе, полностью соответствуют учебному плану и матрице компетенций.

В рабочей программе дисциплины представлен также перечень материально-технического обеспечения для осуществления всех видов занятий, предусмотренных учебным планом.

Рабочая программа дисциплины имеет логически завершённую структуру, включает в себя все необходимые и приобретаемые в процессе изучения навыки и умения.

Учебно-методическое обеспечение дисциплины представлено в программе перечнем основной и дополнительной литературы, методических материалов, библиотечно-информационных ресурсов, что является достаточным для успешного освоения дисциплины.

Таким образом, рабочая программа и фонд оценочных средств дисциплины «Управление человеческими ресурсами» соответствует всем требованиям к реализации программы и могут быть рекомендованы к использованию в учебном процессе.

Рецензент:
Зав. кафедрой управления
персоналом и экономики труда,
канд. гос. упр., доцент



А.М. Стадник