

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Петровская Анна Викторовна

Должность: Директор

Дата подписания: 24.06.2026 11:19:57

Уникальный программный ключ:

798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1f10c8c5199

Приложение 6

к основной профессиональной образовательной программе
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) Менеджмент организации

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В. ПЛЕХАНОВА

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра корпоративного и государственного управления

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине Б1.О.16 «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ»

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы: Менеджмент организации

Уровень высшего образования: Бакалавриат

Год начала подготовки 2026

Краснодар – 2025 г.

Составитель:

к.э.н., доцент кафедры корпоративного и государственного управления
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова И.Ю. Лопатина

Оценочные материалы одобрены на заседании кафедры корпоративного и
государственного управления

протокол № 9 от 27 марта 2025 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине «Управление человеческим капиталом»

ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ И ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)	Наименование контролируемых разделов и тем
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций	УК-3.1. 3-1. Знает основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы	Тема 1. Человеческий капитал как объект управления.
		УК-3.1. 3-3. Знает основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде	
		УК-3.1. У-2. Умеет определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией	
	УК-3.2. Применяет методы командного взаимодействия	УК-3.2. 3-2. Знает основные методы анализа группового взаимодействия	
		УК-3.2. 3-3. Знает методы анализа командных ролей	
		УК-3.2. У-1. Умеет проектировать и организовывать командную работу	
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.2. Выстраивает и реализует персональную траекторию непрерывного образования и саморазвития на его основе	УК-6.2. 3-1. Знает содержание и принципы самоорганизации и саморазвития	
		УК-6.2. 3-2. Знает свои личностные особенности и возможности в контексте самообразования	

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций	УК-3.1. 3-1. Знает основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы	Тема 2. Стратегия управления человеческим капиталом.
		УК-3.1. 3-3. Знает основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде	
	УК-3.2. Применяет методы командного взаимодействия	УК-3.1. У-2. Умеет определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией	
		УК-3.2. 3-2. Знает основные методы анализа группового взаимодействия	
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.2. Выстраивает и реализует персональную траекторию непрерывного образования и саморазвития на его основе	УК-3.2. 3-3. Знает методы анализа командных ролей	
		УК-3.2. У-1. Умеет проектировать и организовывать командную работу	
		УК-3.2. У-2. Умеет определять и корректировать командные роли	
		УК-3.2. У-3. Умеет определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями	
		УК-6.2. 3-1. Знает содержание и принципы самоорганизации и саморазвития	
		УК-6.2. 3-2. Знает свои личностные особенности и возможности в контексте самообразования	
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций	УК-3.1. 3-1. Знает основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы	Тема 3. Инвестиции в человеческий капитал.
		УК-3.1. 3-3. Знает основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде	

		УК-3.1. У-2. Умеет определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией	
	УК-3.2. Применяет методы командного взаимодействия	УК-3.2. 3-2. Знает основные методы анализа группового взаимодействия	
		УК-3.2. 3-3. Знает методы анализа командных ролей	
		УК-3.2. У-1. Умеет проектировать и организовывать командную работу	
		УК-3.2. У-2. Умеет определять и корректировать командные роли	
		УК-3.2. У-3. Умеет определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями	
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.2. Выстраивает и реализует персональную траекторию непрерывного образования и саморазвития на его основе	УК-6.2. 3-1. Знает содержание и принципы самоорганизации и саморазвития УК-6.2. 3-2. Знает свои личностные особенности и возможности в контексте самообразования	
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций	УК-3.1. 3-1. Знает основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы УК-3.1. 3-3. Знает основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде	Тема 4. Формирование и развитие человеческого капитала организации.
		УК-3.1. У-2. Умеет определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией	
	УК-3.2. Применяет методы командного взаимодействия	УК-3.2. 3-2. Знает основные методы анализа группового взаимодействия УК-3.2. 3-3. Знает методы анализа командных ролей	

		УК-3.2. У-1. Умеет проектировать и организовывать командную работу УК-3.2. У-2. Умеет определять и корректировать командные роли УК-3.2. У-3. Умеет определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями	
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.2. Выстраивает и реализует персональную траекторию непрерывного образования и саморазвития на его основе	УК-6.2. 3-1. Знает содержание и принципы самоорганизации и саморазвития УК-6.2. 3-2. Знает свои личностные особенности и возможности в контексте самообразования УК-6.2. 3-3. Знает современные тренды рынка труда, а также основы карьерного роста в своей профессиональной деятельности	
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций	УК-3.1. 3-1. Знает основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы УК-3.1. 3-3. Знает основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде	Тема 5. Инновационные технологии управления человеческим капиталом: международный и российский опыт.
		УК-3.1. У-2. Умеет определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией	
	УК-3.2. Применяет методы командного взаимодействия	УК-3.2. 3-2. Знает основные методы анализа группового взаимодействия УК-3.2. 3-3. Знает методы анализа командных ролей	
		УК-3.2. У-1. Умеет проектировать и организовывать командную работу УК-3.2. У-2. Умеет определять и	

		корректировать командные роли УК-3.2. У-3. Умеет определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями	
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.2. Выстраивает и реализует персональную траекторию непрерывного образования и саморазвития на его основе	УК-6.2. 3-1. Знает содержание и принципы самоорганизации и саморазвития УК-6.2. 3-2. Знает свои личностные особенности и возможности в контексте самообразования	

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях

Вопросы для групповой дискуссии

по теме «Человеческий капитал как объект управления»

Индикаторы достижения: УК-3.1., УК-3.2, УК- 6.2.

1. Какие элементы образуют структуру человеческого капитала?
2. Каковы цель, задачи, принципы и основные функции управления человеческим капиталом?
3. Есть ли различия между категориями «человеческий потенциал» и «человеческий капитал»?
4. Какие научные подходы к управлению человеческим капиталом Вам известны?
5. Каковы основные отличительные особенности управления человеческим капиталом отдельных индивидов и организаций?

Критерии оценки (в баллах):

- 5 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами; умении доказывать свою позицию.
- 4 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами.
- 3 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе с несущественными ошибками. Ошибки при ответе могут быть отредактированы постановкой дополнительного вопроса или решением ситуационной задачи по теме.
- 2 балла выставляется обучающемуся, если в полном и логичном ответе: имеются негрубые ошибки или неточности; делаются не вполне законченные выводы или обобщения.
- 0 баллов выставляется обучающемуся, при ответе на вопрос с грубыми ошибками; неумении оперировать специальной терминологией; неумении приводить примеры практического использования научных знаний.

Вопросы для групповой дискуссии

по теме «Стратегия управления человеческим капиталом»

Индикаторы достижения: УК-3.1., УК-3.2, УК- 6.2.

1. Что понимается под стратегическим управлением человеческим капиталом?
2. В чем заключается сущность стратегии и политики управления человеческим капиталом?
3. Каковы структурные элементы и этапы разработки стратегии управления человеческим капиталом организации?
4. Какова взаимосвязь общей стратегии организации и стратегии управления капиталом?
5. Какие классификации стратегий управления человеческим капиталом Вам известны?

Критерии оценки (в баллах):

- 5 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами; умении доказывать свою позицию.
- 4 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами.
- 3 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе с несущественными ошибками. Ошибки при ответе могут быть отредактированы постановкой дополнительного вопроса или решением ситуационной задачи по теме.
- 2 балла выставляется обучающемуся, если в полном и логичном ответе: имеются негрубые ошибки или неточности; делаются не вполне законченные выводы или обобщения.
- 0 баллов выставляется обучающемуся, при ответе на вопрос с грубыми ошибками; неумении оперировать специальной терминологией; неумении приводить примеры практического использования научных знаний.

Вопросы для групповой дискуссии
по теме «Инвестиции в человеческий капитал»

Индикаторы достижения: УК-3.1., УК-3.2, УК- 6.2.

1. Что включает в себя понятие инвестиций в человеческий капитал?
2. Можно ли выделить особенности инвестиций в человеческий капитал, отличающие их от других видов инвестиций?
3. Какова специфика планирования затрат на персонал во взаимосвязи с инвестициями в человеческий капитал?
4. В чем выражается отдача от человеческого капитала и каковы ее основные формы?
5. Каким образом можно оценить эффективность управленческой деятельности и инвестиции в корпоративный человеческий капитал?

Критерии оценки (в баллах):

- 5 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами; умении доказывать свою позицию.
- 4 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами.
- 3 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе с несущественными ошибками. Ошибки при ответе могут быть отредактированы постановкой дополнительного вопроса или решением ситуационной задачи по теме.
- 2 балла выставляется обучающемуся, если в полном и логичном ответе: имеются негрубые ошибки или неточности; делаются не вполне законченные выводы или обобщения.

– 0 баллов выставляется обучающемуся, при ответе на вопрос с грубыми ошибками; неумении оперировать специальной терминологией; неумении приводить примеры практического использования научных знаний.

Вопросы для групповой дискуссии
по теме «Формирование и развитие человеческого капитала организации»

Индикаторы достижения: УК-3.1., УК-3.2, УК- 6.2.

1. В чем заключается сущность персонала как носителя человеческого капитала?
2. Каковы этапы, методы и источники найма персонала?
3. Чем принципиально отличается аттестация от оценки персонала?
4. Каковы основные элементы профессионального развития персонала?
5. Какая взаимосвязь между стимулированием трудовой деятельности и показателями эффективности деятельности организации?

Критерии оценки (в баллах):

- 5 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами; умении доказывать свою позицию.
- 4 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами.
- 3 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе с несущественными ошибками. Ошибки при ответе могут быть отредактированы постановкой дополнительного вопроса или решением ситуационной задачи по теме.
- 2 балла выставляется обучающемуся, если в полном и логичном ответе: имеются негрубые ошибки или неточности; делаются не вполне законченные выводы или обобщения.
- 0 баллов выставляется обучающемуся, при ответе на вопрос с грубыми ошибками; неумении оперировать специальной терминологией; неумении приводить примеры практического использования научных знаний.

Задания для текущего контроля

Комплект заданий для контрольной работы
по теме «Стратегия управления человеческим капиталом»

Индикаторы достижения: УК-3.1., УК-3.2, УК- 6.2.

Задание 1. Связь стратегии управления человеческим капиталом организации с общей стратегией организации.

Задание 2. Алгоритм разработки стратегии управления человеческим капиталом организации.

Критерии оценки (в баллах):

- 5 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами; умении доказывать свою позицию.
- 4 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами.
- 3 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе с несущественными ошибками. Ошибки при ответе могут быть отредактированы постановкой дополнительного вопроса или решением ситуационной задачи по теме.
- 2 балла выставляется обучающемуся, если в полном и логичном ответе: имеются негрубые ошибки или неточности; делаются не вполне законченные выводы или обобщения.
- 0 баллов выставляется обучающемуся, при ответе на вопрос с грубыми ошибками; неумении оперировать специальной терминологией; неумении приводить примеры практического использования научных знаний.

Комплект заданий для контрольной работы
по теме «Формирование и развитие человеческого капитала организации»

Индикаторы достижения: УК-3.1., УК-3.2, УК- 6.2.

Задание 1. Основные принципы проведения аттестации персонала.

Задание 2. Процесс планирования и управления профессиональной карьерой. Формирование кадрового резерва компании.

Задание 3. Взаимосвязь между потребностями организации, индивида и окружающей среды.

Критерии оценки (в баллах):

- 5 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами; умении доказывать свою позицию.
- 4 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами.
- 3 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе с несущественными ошибками. Ошибки при ответе могут быть отредактированы постановкой дополнительного вопроса или решением ситуационной задачи по теме.
- 2 балла выставляется обучающемуся, если в полном и логичном ответе: имеются негрубые ошибки или неточности; делаются не вполне законченные выводы или обобщения.
- 0 баллов выставляется обучающемуся, при ответе на вопрос с грубыми ошибками; неумении оперировать специальной терминологией; неумении приводить примеры практического использования научных знаний.

Кейс

**по теме «Инновационные технологии управления человеческим капиталом:
международный и российский опыт»**

Индикаторы достижения: УК-3.1., УК-3.2, УК- 6.2.

Исходные данные. Далеко не все руководители связывают напрямую показатели эффективности работы организации с показателями формирования и развития человеческого капитала. При этом зачастую недооцениваются показатели вовлеченности и мотивации сотрудников организации, удовлетворенности их оплатой труда, перспективами развития и карьерного роста в организации.

В то время как к прогрессивным менеджерам в последнее время все чаще приходит понимание того, что важно внимательно относиться не только к "внешним клиентам" - покупателям продукции и потребителям услуг компании. Не меньшего внимания заслуживают свои собственные работники (их принято относить к категории "внутренних клиентов" организации). В последнее время доказано, что только "удовлетворенные", "счастливые" работники способны произвести товар или оказать услугу высокого качества. Печать недовольства на лице работника, его гнетущее внутреннее состояние, помыслы о переходе в другую организацию непременно скажутся на результатах его работы. Особенно это касается тех работников, которые непосредственно контактируют с партнерами, покупателями и клиентами данной организации.

Существует ряд исследований, показывающих как отношение к формированию и развитию человеческого капитала организации, удовлетворенность ее работников сказываются на экономических показателях. Например, специалисты в области маркетинга выявили прямую корреляционную зависимость между степенью удовлетворенности и лояльности работников системы отелей Radisson SAS и степенью удовлетворенности клиентов - потребителей их услуг, а, следовательно, и уровнем прибыли и рентабельности работы организации.

Представляют также интерес результаты исследования, проведенного D. Kravetz на американских предприятиях. В середине 90-х годов он предложил так называемый "индекс прогрессивности" (HR Progressiveness Index) с тем, чтобы оценить прогрессивность управления людьми. Д. Кравец провел поистине комплексное многостороннее исследование. Предложение принять участие в обследовании поступило 500 крупнейшим американским организациям. Принять участие в обследовании согласились 150 компаний. Исследование затрагивало более 50 областей их управленческой деятельности и практики управления человеческим капиталом.

Среди них:

- ☐ корпоративная культура;
- ☐ прогрессивность взаимодействия внутри организации;
- ☐ привлечение работников к управлению;
- ☐ обучение работников и их карьерный рост;
- ☐ удовлетворенность работников;
- ☐ справедливость оценки и поощрения

На основе специально разработанной для этих целей системы балльной оценки были рассчитаны "индексы прогрессивности" по каждой из 150 обследованных организаций. Среди тех организаций, у которых этот индекс оказался самым высоким, были такие всемирно известные компании как, например, IBM, American Medical International, ЗМ.

После того, как общая оценка прогрессивности управления человеческим капиталом была завершена, Д. Кравец сравнил полученные показатели с финансовыми показателями работы этих организаций, опубликованными в их ежегодных финансовых отчетах. По результатам за пятилетний период работы этих организаций отмечалась высокая корреляционная зависимость между "индексом прогрессивности" и финансовыми показателями их работы, особенно, такими как прибыль и доходы на акцию.

Таким образом, прогрессивность форм и методов управления человеческим капиталом, умение анализировать и прогнозировать последствия, принимаемых в этой области управленческих решений становится все более существенным фактором успешной хозяйственной деятельности организации, ее финансовой стабильности и конкурентоспособности на рынке.

Вопросы для обсуждения.

1. Как бы Вы оценили по пятибалльной системе показатель прогрессивности управления человеческим капиталом на российских предприятиях?
2. Аргументируйте Вашу позицию. Приведите конкретные примеры из практики работы организаций.
3. Что, на Ваш взгляд, необходимо в первую очередь сделать для повышения прогрессивности управления человеческим капиталом?

Критерии оценки (в баллах):

- 10 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами; умении доказывать свою позицию.
- 7 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами.
- 4 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе с несущественными ошибками. Ошибки при ответе могут быть отредактированы постановкой дополнительного вопроса или решением ситуационной задачи по теме.
- 2 балла выставляется обучающемуся, если в полном и логичном ответе: имеются негрубые ошибки или неточности; делаются не вполне законченные выводы или обобщения.
- 0 баллов выставляется обучающемуся, при ответе на вопрос с грубыми ошибками; неумении оперировать специальной терминологией; неумении приводить примеры практического использования научных знаний.

Задания для творческого рейтинга

Темы индивидуальных и/или групповых проектов

Индикаторы достижения: УК-3.1., УК-3.2, УК- 6.2.

1. Особенности инвестиций в человеческий капитал в условиях цифровой экономики.
2. Проблемы развития человеческого капитала организации малого бизнеса.
3. Влияние инвестиций в здравоохранение на формирование человеческого капитала.
4. Социальные медиа как инновационный инструмент управления человеческим капиталом.
5. Диагностика состояния человеческого капитала организации.

Критерии оценки (в баллах):

- 20 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами; умении доказывать свою позицию.
- 12 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами.
- 6 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе с несущественными ошибками. Ошибки при ответе могут быть отредактированы постановкой дополнительного вопроса или решением ситуационной задачи по теме.
- 2 балла выставляется обучающемуся, если в полном и логичном ответе: имеются негрубые ошибки или неточности; делаются не вполне законченные выводы или обобщения.
- 0 баллов выставляется обучающемуся, при ответе на вопрос с грубыми ошибками; неумении оперировать специальной терминологией; неумении приводить примеры практического использования научных знаний.

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Структура зачетного задания

ЗАЧЕТНОЕ ЗАДАНИЕ № __
по дисциплине «Управление человеческим капиталом»

1.	Вопрос 1.
2.	Вопрос 2.
3.	Практическое задание № 1.

Задания, включаемые в зачетное задание

Перечень вопросов к зачету:

1. Понятие человеческого капитала.
2. Человеческий капитал и интеллектуальный капитал.
3. Структура человеческого капитала.
4. Отличия человеческого капитала от физического капитала.
5. Человеческий потенциал и человеческий капитал: соотношение понятий.
6. Человеческий и социальный капитал: сходства и различия.
7. Общая и специфическая подготовка работника.

8. Индивидуальный человеческий капитал: условия формирования.
9. Стратегия управления человеческим капиталом: понятие, способы формирования.
10. Факторы, влияющие на формирование и реализацию стратегии управления человеческим капиталом организации.
11. Понятие политики управления человеческим капиталом организации.
12. Типы политики управления человеческим капиталом организации.
13. Понятие инвестиций в человеческий капитал.
14. Структура инвестиций в человеческий капитал.
15. Источники инвестиций в человеческий капитал.
16. Денежные и неденежные инвестиции в человеческий капитал.
17. Соотношение понятий «управление человеческим капиталом», «управление человеческими ресурсами», «управление персоналом».
18. Планирование набора персонала, способы поиска новых сотрудников.
19. Внешние и внутренние источники набора персонала, преимущества и недостатки.
20. Процедура отбора претендентов на вакантную должность.
21. Этапы отбора претендентов на вакантную должность.
22. Диагностика профессиональной пригодности.
23. Виды интервью (собеседований) в процессе отбора персонала.
24. Современные подходы к формированию человеческих ресурсов компании: преимущества и недостатки.
25. Деловая оценка как важнейшая составляющая отбора и развития персонала.
26. Основные виды деловой оценки.
27. Показатели деловой оценки сотрудников.
28. Методы деловой оценки персонала.
29. Текущая периодическая оценка (аттестация) персонала, цели и виды аттестации.
30. Организация проведения аттестации.
31. Основные характеристики команд.
32. Ступени (этапы) развития команд.
33. Методология командообразования.
34. Виды социальной коммуникации в организации.
35. Основные функции коммуникаций в организации.
36. Интерактивная (круговая) модель коммуникации.
37. Понятие и динамика конфликта.
38. Причины возникновения конфликтов в организации.
39. Классификация конфликтов.
40. Типы конфликтного поведения.
41. Структурные методы управления конфликтами.
42. Мероприятия по профилактике конфликтных ситуаций в организации.
43. Межличностные методы управления конфликтами.
44. Обучение персонала: понятие, цели и принципы.
45. Методы обучения персонала.
46. Цели и направления профессиональной адаптации.

47. Аспекты адаптации сотрудника.
48. Этапы процесса адаптации.
49. Управление профессиональной адаптацией работников.
50. Структура системы управления деловой карьерой персонала в организации.
51. Технологии управления индивидуальной деятельностью сотрудника и развитием карьеры.
52. Резерв кадров на выдвижение: понятие, цели, этапы формирования, методы развития.
53. Содержательные теории мотивации и их применение в управлении персоналом гостиничного предприятия.
54. Процессуальные теории мотивации и их применение в управлении персоналом гостиничного предприятия.
55. Современные теории мотивации.
56. Основные проблемы мотивации персонала.
57. Современные подходы к мотивации и ее перспективы
58. Стимулирование трудовой деятельности.
59. Инновационные технологии управления человеческим капиталом.
60. Эффективность управления человеческими ресурсами организации.

Практические задания к зачету

1. Проанализируйте ситуацию и выберите правильный ответ.
Как Вы отнесетесь к тому, что резюме одного из претендентов на должность начальника отдела маркетинга в разделе «Опыт работы» содержит огромную информацию о различных местах работы данного специалиста (причем не более полугода на одном рабочем месте)?
Как Вы построите собеседование с этим кандидатом?
2. Если в ходе собеседования выясняется, что кандидат явно не соответствует требованиям должности, то, когда лучше сообщить ему: «Вы нам не подходите»?
 - Сразу же, как только становится ясным несоответствие кандидата предъявляемым требованиям
 - В конце собеседования
 - Сообщить по телефону после собеседования
 - Письменно
3. В организации необходимо определить потребность во внешнем наборе персонала, т.к. планируется увеличить объем выпуска продукции на 20% при неизменном уровне производительности труда. Численность базового периода – 360 чел. Рассчитайте потребность во внешнем наборе, если можно перевести из других структурных подразделений 10 чел.
4. Начальника отдела кадров Громова И.С. назначили на должность заместителя директора по управлению персоналом организации, где он работает. Это привело к росту размеров вознаграждения за труд и способствовало реализации стремления работника к продвижению по службе. Определите вид карьеры Громова И.С.
5. Среднесписочная численность работников предприятия в отчетном периоде составила 2200 чел. В течение отчетного года было принято 250 чел.; отправлено на пенсию 10 чел., призвано

в армию 42 чел., высвобождено по сокращению штатов 120 чел., выбыло по собственному желанию 20 чел., уволено за прогул 6 чел. Укажите, как рассчитывается коэффициент текучести персонала. Рассчитайте коэффициент текучести персонала (в%) на предприятии в отчетном периоде.

6. Новый сотрудник приходит в отдел, где все работники давно знают друг друга и привыкли работать в команде. Они не стремятся общаться с новичком, предпочитая сначала к нему присмотреться. С Вашей точки зрения, как должен поступить руководитель в подобной ситуации (при необходимости выбрать несколько вариантов ответа)?

- назначить одного из сотрудников наставником новичка и попросить помочь адаптироваться
- опекать новичка, контролировать его действия и защищать от критики других сотрудников
- не вмешиваться в процесс адаптации, чтобы новичок сам решал свои проблемы
- представить новичка коллективу подразделения.

7. Проанализируйте ситуацию и дайте ответ.

Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

- пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;
- попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;
- лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
- выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

8. Проанализируйте ситуацию и дайте ответ.

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

- установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;
- попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;
- выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;
- изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

9. Руководство приняло решение включить в систему мотивации предприятия материальное поощрение работников. В базовом периоде численность персонала предприятия составила 1250 чел. В плановом периоде намечено увеличить объем выпускаемой продукции на 6%, фонд зарплаты на 5%, среднюю зарплату на 4%.

Определите плановую численность персонала.

10. Вследствие негативного влияния конфликта на отношения в коллективе было отмечено ухудшение морально-психологического климата и увеличение текучести персонала организации.

Среднесписочная численность работающих на предприятии - 2100 чел. В течение года уволено по разным причинам 250 чел., в т.ч. по личному желанию и за нарушения 180 чел. Принято на работу – 230 чел. Рассчитайте коэффициенты текучести персонала.

11. В связи с расширением деятельности фирма, следуя концепции специализированного обучения, провела обучение персонала в количестве 10 чел.

Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга – 2 тыс. руб. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 3 тыс. руб. Рассчитайте эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда (в тыс. руб.).

12. На предприятии 45 чел. направили на обучение. В том числе 25 чел. по программе 20 часов, стоимость часа – 850 руб. и 20 чел. по программе 40 часов, стоимость часа – 600 руб. Определите величину общих затрат на обучение работников в целом (в тыс. руб.).

13. Проанализируйте ситуацию и дайте ответ.

Вы ведете отбор кандидатов на вакантную должность в Вашу фирму. При разговоре с некоторыми из них Вы выясняете, что они не имеют своей целью получение работы в Вашей организации. Каких кандидатов Вы отберете для работы: тех, кто стремится к работе именно в Вашей фирме, или будете руководствоваться какими-либо другими критериями?

14. Новый работник Вашего отдела постоянно говорит о том, что он выполняет задание, порученное ему, намного лучше и быстрее своего коллеги, с которым совместно работает. Но на деле оказывается, что это не так. Вы приглашаете его на беседу и говорите:...

15. Вы находитесь в поиске работы. На очередном конкурсном отборе Вам предлагают заполнить анкету. В графы «Ф.И.О.», «Пол», «Профессия» Вы вписываете свои данные автоматически, а вот над графой «Цель» Ваша авторучка «замерла». Сформулируйте цель так, чтобы Вы прошли отбор и заинтересовали работодателя.

16. Вы — руководитель предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса. Сегодня Ваш день посвящен отбору кандидата на вакантную должность. Вы должны провести собеседование с двумя прошедшими все испытания претендентами. Первый кандидат предварительно прислал свое резюме, а также сопроводительное письмо, характеризующее его как отличного специалиста и человека, который заинтересован в работе именно в Вашей организации. Второй претендент принес свое резюме лично, в тот момент, когда начался отбор кандидатов. К тому же, Вы знаете, что он отлично работает, так как Вам приходилось вместе с ним работать ранее. Как Вы построите структуру собеседования с каждым кандидатом и кому отдадите предпочтение?

17. Проанализируйте следующую ситуацию. Как только руководитель выявил каналы распространения слухов в организации, то периодически сам организовывал утечку информации через секретаря и узнавал о реакции на нее по каналам обратной связи в этой системе, перед тем как принимать решение. Таким образом, он выявлял возможную реакцию сотрудников. Если она оказывалась благоприятной, он выполнял намеченное, если нет - заново обдумывал план действий.

Какой вид коммуникаций использовал руководитель в данной ситуации?

- формальные
- неформальные.

18. Представьте себе, что обсуждаемая проблема явилась причиной конфликта, возникшего между Вами и Вашим коллегой. Через некоторое время Вы поняли, что рассматриваемая проблема не столь важна для Вас, и Вы не хотите тратить силы на решение данной проблемы.

При этом противоположная сторона (Ваш коллега) обладает значительно большей властью. Какой стиль поведения следует выбрать Вам в данной ситуации?

19. Проанализируйте ситуацию. Вы претендуете на вакантную должность. Во время собеседования Вас неожиданно спрашивают: «Хотели бы Вы занять место Вашего руководителя?» Вы понимаете, что интервьюер хочет знать, насколько Вы склонны к конфронтации, насколько Вы честливы и высокомерны. Также он хочет выяснить, насколько Вы ориентированы на достижение цели.

Как Вам следует ответить, чтобы иметь шанс получить это место работы? Выберите наиболее подходящий ответ.

- «Нет, что Вы! Я не претендую на место моего руководителя».

- «Почему бы и нет? Мой опыт и знания вполне позволяют мне этого желать».

- «Если через некоторое время мой руководитель получит повышение, я надеюсь внести в это достаточно весомый вклад. Я ищу руководителя, который поможет мне развить мои способности и вырасти вместе с ним».

- Иной вариант.

20. Проанализируйте ситуацию.

Сотрудник Степанов А.И. занимает рядовую должность в одном из подразделений организации. При этом он постоянно получает приглашения на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, имеет доступ к неформальным источникам информации, отдельные важные поручения руководства. При этом уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

К какому виду карьеры относится карьера Степанова А.И.?

21. В результате неблагоприятных факторов производительность труда персонала компании «XXX» снизилась с 8900 руб. до 8220 руб. Вследствие этого денежная выручка при постоянной численности персонала 25 чел. уменьшилась на _____ тыс. руб.

22. В результате стимулирующих мероприятий объем продаж организации увеличился на 575 тыс. руб. При условии, что доля прибыли от продаж в денежной выручке составляет 12%, прирост прибыли от продаж составит _____ тыс. руб.

23. В ресторане «XXX» на 1 руб. денежной выручки приходится в среднем 0,14 руб. расходов на оплату труда. При объеме денежной выручки 8250 тыс. руб. размер оплаты труда работников составил _____ тыс. руб.

24. Представьте себе, что Вы - руководитель подразделения и Вам нужно подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных.

1) Николай Иванович, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей, старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович - отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что Вас волнует - это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

2) Алексей, 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

3) Оксана, 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана - хороший секретарь, она исполнительна, добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка.

Что, по Вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, для Алексея и Оксаны? Выберите из списка по два самых значимых фактора для каждого сотрудника: хороший климат в коллективе; гибкий график работы; возможности для проявления инициативы и самостоятельности; развитие профессиональной карьеры; справедливая оценка трудового вклада; уверенность в завтрашнем дне.

25. Для поощрения сотрудников руководство ресторана «XXX» приняло решение об увеличении фонда оплаты труда с 1230 тыс. руб. на 11%. К поощрению представлены 9 чел. Дополнительные выплаты на каждого сотрудника составили _____ тыс. руб.

26. В ресторане «XXX» возникли конфликтные взаимоотношения между работниками отдела по работе с клиентами и службы доставки. Установите последовательность процедуры разрешения конфликтной ситуации:

1 установление цели – согласование пожеланий клиентов о времени доставки заказов с необходимостью рационализации движения транспорта фирмы

2 определение ограничений по условиям доставки (время доставки по часам и дням недели, периодичность доставки, интервал завоза, частота движения)

3 установление критериев оценки работы (удовлетворенность покупателей, материальные затраты, удовлетворенность персонала и др.)

4 выработка альтернативных вариантов решения проблемы, выбор оптимального из них.

27. Проработав в компании три года, вы решили перейти в другую фирму, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице. Слухи о переговорах с новым работодателем уже распространились на вашем рабочем месте.

Как Вы поступите?

- сообщите об уходе коллегам, надеясь на повышение;
- сообщите руководителю и продолжить работать как прежде;
- сконцентрируетесь на новой должности, уделяя текущим заданиям меньше времени и сил;
- никому не сообщите об уходе, пока не напишите заявление об увольнении.

28. В отделе, которым вы руководите, введена система премирования за перевыполнение плана продаж. В текущем месяце руководство компании объявило о недостатке средств на выплату бонусов. Сотрудники отдела подавлены, продажи снизились, в офисе напряженная обстановка. Подчиненные открыто возмущаются отсутствием премии.

Оцените предложенные варианты действий, укажите наиболее эффективный ответ и наиболее неэффективный ответ:

Выразите недовольство руководству компании.

Скажите сотрудникам, что понимаете их, но им придется смириться с ситуацией.

Поблагодарите подчиненных за работу, пообещаете, что премия будет выплачена, когда появятся деньги.

Открыто выразите негативное отношение к руководству компании при сотрудниках.

Скажите, что подчиненные неблагодарны, укажите на ошибки.

29. А. Морита, основатель корпорации Sony, называет следующие особенности японской модели мотивации: «Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком часто определять круг обязанностей каждого работника потому, что всех учат действовать, как в семье, в которой каждый готов делать то, что в данный момент необходимо. Если где-то допущен брак, то считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил ошибку. Мы предпочитаем, прежде всего, заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как мы считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции...

Вы согласны с мнением А.Морита? Аргументируйте свое мнение.

30. 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».

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

Типовые кейсы:

Кейс 1. Директор по маркетингу крупной производственной компании стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников отдела работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя отдела продаж. При этом есть другой сотрудник, который по управленческим способностям более соответствует этой должности. Назначение второго сотрудника на должность руководителя отдела продаж вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну возмущения всех сотрудников отдела.

Постановка задачи:

а) Какие действия он должен предпринять в данной ситуации?

б) Какое недостаточно эффективно осуществляемое направление работы с персоналом характеризует этот случай?

Кейс 2. Типография испытывает финансовые трудности. Руководитель службы персонала и директор типографии долгое время не могут определиться с подходящим вариантом сокращения затрат на персонал. Глава компании утверждает, что нужно увольнять «затратную» часть сотрудников. По мнению руководителя службы персонала – лучше перевести их на неполный рабочий день с меньшей зарплатой. Между ними возник конфликт. Генеральный директор обвинил руководителя службы персонала в попытках быть либеральным за счет компании, тот же упрекнул своего шефа в бесчеловечности и написал заявление об увольнении. Узнав об этом конфликте, работники НК-отдела сообщили директору, что планируют последовать примеру своего начальника.

Вопрос: Какие действия нужно было предпринять в этом конфликте руководителю?

Кейс 3. Когда вы устраивались на работу, ваш будущий руководитель рисовал перед вами радужные перспективы. Прошло некоторое время, и вы осознали, что выполнять обещанное он не собирается, да и не считает нужным. При этом он искренне верит, что действует в интересах дела и не понимает причин вашего недовольства.

Вопрос: Как вам быть?

Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
85 – 100 баллов	«зачтено»	УК-3.	УК-3.1.	Знает верно и в полном объеме: основные принципы и методы управления человеческими	Продвинутый

				ресурсами для организации групповой работы; основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде Умеет верно и в полном объеме: определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией.	
			УК-3.2	Знает верно и в полном объеме: основные методы анализа группового взаимодействия; методы анализа командных ролей Умеет верно и в полном объеме: проектировать и организовывать командную работу; определять и корректировать командные роли; определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями	
		УК-6	УК 6.2	Знает верно и в полном объеме: содержание и принципы самоорганизации и саморазвития; свои личностные особенности и возможности в контексте самообразования; Знает современные тренды рынка труда, а также основы карьерного роста в своей профессиональной деятельности	
70 – 84 баллов	«зачтено»	УК-3	УК-3.1	Знает с незначительными замечаниями: основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы; основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде Умеет с незначительными	Повышенный

				замечаниями: определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией.	
			УК-3.2	Знает с незначительными замечаниями: основные методы анализа группового взаимодействия; методы анализа командных ролей Умеет с незначительными замечаниями: проектировать и организовывать командную работу; определять и корректировать командные роли; определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями	
		УК-6	УК-6.2	Знает с незначительными замечаниями: содержание и принципы самоорганизации и саморазвития; свои личностные особенности и возможности в контексте самообразования; Знает современные тренды рынка труда, а также основы карьерного роста в своей профессиональной деятельности	
50 – 69 баллов	«зачтено»	УК-3	УК-3.1	Знает на базовом уровне, с ошибками: основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы; основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде Умеет на базовом уровне, с ошибками: определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией.	Базовый

			УК-3.2	Знает на базовом уровне, с ошибками: основные методы анализа группового взаимодействия; методы анализа командных ролей Умеет на базовом уровне, с ошибками: проектировать и организовывать командную работу; определять и корректировать командные роли; определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями	
		УК-6	УК-6.2	Знает на базовом уровне, с ошибками: содержание и принципы самоорганизации и саморазвития; свои личностные особенности и возможности в контексте самообразования; Знает современные тренды рынка труда, а также основы карьерного роста в своей профессиональной деятельности	
менее 50 баллов	«не зачтено»	УК-3	УК-3.1	Не знает на базовом уровне: основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы; основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде Не умеет на базовом уровне: определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией.	Компетенции не сформированы
			УК-3.2	Не знает на базовом уровне: основные методы анализа группового взаимодействия; методы анализа командных ролей Не умеет на базовом уровне: проектировать и	

				организовывать командную работу; определять и корректировать командные роли; определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями	
			УК-6	Не знает на базовом уровне: содержание и принципы самоорганизации и саморазвития; свои личностные особенности и возможности в контексте самообразования; Знает современные тренды рынка труда, а также основы карьерного роста в своей профессиональной деятельности	