

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)  
**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Направление и направленность (профиль)  
38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом

Год набора на ОПОП  
2022

Форма обучения  
очно-заочная

Владивосток 2024

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Управление персоналом» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (утв. приказом Минобрнауки России от 12.08.2020г. №970) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

*Масилова М.Г., кандидат социологических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, marina.masilova@vvsu.ru*

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 03.04.2024 , протокол № 5

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Варкулевич Т.В.

<b>ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ</b>	
Сертификат	1575458423
Номер транзакции	000000000BD9A0C
Владелец	Варкулевич Т.В.

## 1 Цель, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

Целью освоения дисциплины «Управление персоналом» является формирование базовых представлений, обобщение и систематизация знаний относительно системы управления персоналом в организациях, развития трудового коллектива, трансформации HR-процессов, позволяющих их интегрировать с финансовой системой, системой проектного управления и производственными системами, что позволит перейти на качественно новый уровень эффективности процессов; сократить время на принятие управленческих решений по кадровым вопросам; оперативно управлять финансовыми и трудовыми ресурсами.

Задачи освоения дисциплины «Управление персоналом»:

- сформировать у студентов целостное теоретическое представление об управлении персоналом как особом виде профессиональной деятельности и научного знания;
- освоить понятийный аппарат в области управления персоналом;
- рассмотреть роль специалистов по управлению персоналом и возможности цифровых технологий в системе сквозного управления персоналом современной организации;
- освоить основные HR-процессы с применением цифровых технологий;
- систематизировать принципы эффективной групповой и командной работы, в том числе с использованием платформ для проведения онлайн видео-конференций и видео вебинаров.

Планируемыми результатами обучения по дисциплине (модулю), являются знания, умения, навыки. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
			Код результата	Формулировка результата	
38.03.02 «Менеджмент» (Б-МН)	ОПК-1 : Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.1к : Анализирует профессиональные задачи основе знаний экономической, управленческой и организационной теории	РД1	Знание	Знает стили, функции, методы управления персоналом, кадровые процессы
			РД2	Умение	Умеет реализовывать кадровые процессы, применяя различные методы управления персоналом, платформы для коммуникаций (Zoom, Miro, Telegram, bitrix, docs.google.com, disk.yandex и др.), программные продукты Canva, Power Point и др.

			РДЗ	Навык	Владеет системным подходом к управлению персоналом, навыками организации кадровых процессов, поиска информации на рабочих сайтах и использует программные продукты (1С: Зарботная плата и управление персоналом, КИС "Флагман", Proaction.PRO, FriendWork Recruiter, SpeakerGuru и т.п.
--	--	--	-----	-------	---

## 2 Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина «Управление персоналом» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана

## 3. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО	Форма обучения	Часть УП	Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО)	Трудо-емкость (З.Е.)	Объем контактной работы (час)					СРС	Форма аттес-тации	
					Всего	Аудиторная			Внеауди-торная			
						лек.	прак.	лаб.	ПА			КСР
38.03.02 Менеджмент	ОЗФО	Б1.Б	3	3	13	8	4	0	1	0	95	Э

## 4 Структура и содержание дисциплины (модуля)

### 4.1 Структура дисциплины (модуля) для ОЗФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОЗФО

№	Название темы	Код ре-зультата обучения	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
			Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Место и роль управления персоналом в системе управления организацией	РД1	1	0	0	9	тестовые задания, дискуссия
2	Кадровая политика организации и кадровое планирование	РД1, РД2	1	1	0	17	тестирование, дискуссия, творческие задания

3	Системный подход к управлению персоналом, регламентация деятельности и организационная структура управления персоналом	РД1, РД3	0	0	0	15	тест, решение разноуровневых задач
4	Поиск, подбор и адаптация персонала в условиях цифровизации	РД2, РД3	2	1	0	15	тестовые задания, кейсы, разноуровневые задания
5	Оценка и аттестация персонала	РД2, РД3	1	1	0	9	Тест, разноуровневые задания, ролевая игра
6	Развитие персонала	РД2	1	0	0	15	тестовые задания, разноуровневые задания
7	Мотивация трудовой деятельности	РД2, РД3	2	1	0	15	тест, кейсы, деловая игра, творческие задания
<b>Итого по таблице</b>			<b>8</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>95</b>	

#### 4.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОЗФО

##### *Тема 1 Место и роль управления персоналом в системе управления организацией.*

Содержание темы: Организация как институциональный элемент общественной системы и как функция управления. Типы организационной структуры. Этапы развития организации (жизненный цикл). Механизмы управления организацией на разных этапах жизненного цикла. Задачи и функции HR специалиста в зависимости от этапа жизненного цикла организации. Эволюция концепций по управлению работниками в организации. Смена управленческой парадигмы.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция-презентация.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Подготовка по материалам лекции, рекомендованной литературы.

##### *Тема 2 Кадровая политика организации и кадровое планирование.*

Содержание темы: Сущность кадровой политики организации. Объект, предмет, цели, задачи, основополагающие принципы кадровой политики. Структура кадровой политики. Типология кадровой политики. Этапы формирования кадровой политики. Основные мероприятия кадровой политики. Понятие и сущность персонала предприятия, категории персонала. Сущность и содержание кадрового планирования. Качественная и количественная потребность в персонале.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция-презентация.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы.

##### *Тема 3 Системный подход к управлению персоналом, регламентация деятельности и организационная структура управления персоналом.*

Содержание темы: Управление как процесс. Факторы, влияющие на формирование системы управления персоналом. Кадровые процессы и кадровые отношения в системе УП. Функции службы управления персоналом. Регламентация деятельности в локально-нормативных актах.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция-презентация.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Закрепление теоретического материала.

#### *Тема 4 Поиск, подбор и адаптация персонала в условиях цифровизации.*

Содержание темы: Технология формирования кадрового состава организации. Понятие поиска, подбора, отбора персонала как кадровых процессов. Алгоритм поиска, подбора, отбора персонала. Посредники рынка труда: центр занятости населения (биржа труда), кадровые агентства, агентства по трудоустройству. Алгоритм формирования вакансии. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности. Источники поиска персонала: внешние, внутренние источники, Резюме. Основные правила составления и отбора резюме. Технологии подбора. Рекрутмент. Скрининг. Head Hunting и Executive Search. Предварительное (телефонное) интервью с кандидатами. Собеседование. Интервью. Виды адаптации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция-презентация.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы.

#### *Тема 5 Оценка и аттестация персонала.*

Содержание темы: Понятие деловой оценки персонала как кадрового процесса. Место деловой оценки персонала в системе управления персоналом организации. Контекстный и компетентностный подходы к деловой оценке персонала. Содержание, методы и процедура комплексной оценки персонала. Технологии оценки персонала. Внедрение цифровых технологий в HR процессы (например, Proaction.PRO - система для онлайн-оценки персонала, Программа 1С: «Предприятие 8. Оценка персонала» - оценка персонала на основе модели компетенций, использования профессиональных и психологических тестирований, оценки результатов труда по KPI-показателям). Требования к процедуре оценки персонала. Критерии оценки персонала. Ограничения оценочных технологий и методы их преодоления. Типовые ошибки в деловой оценке персонала. Аттестация как кадровый процесс. Место аттестации персонала в системе управления персоналом организации. Цели аттестации. Правила проведения процедуры аттестации работников и оформления аттестационных документов. Особенности проведения аттестации отдельных категорий работников и служащих.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекция с использованием презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Материалы презентации, изучение рекомендованной литературы.

#### *Тема 6 Развитие персонала.*

Содержание темы: Развитие персонала и его роль в управлении персоналом. Обучение персонала как кадровый процесс. Основные виды, формы и методы обучения персонала. Сущность и задачи кадрового резерва. Принципы формирования кадрового резерва. Сущность и цели деловой карьеры персонала. Карьерное пространство и карьерная среда. Условия эффективного развития карьеры. Этапы деловой карьеры. Ротация персонала.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция-презентация.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы.

#### *Тема 7 Мотивация трудовой деятельности.*

Содержание темы: Мотивация как кадровый процесс. Место мотивации в системе управления персоналом организации. Элементы системы стимулирования труда персонала. Материальное и нематериальное стимулирование персонала. Социальный пакет организации. Виды поощрений. Методы морального стимулирования персонала.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные

технологии: лекция-презентация.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы.

## **5 Методические указания для обучающихся по изучению и реализации дисциплины (модуля)**

### **5.1 Методические рекомендации обучающимся по изучению дисциплины и по обеспечению самостоятельной работы**

При изучении дисциплины предусмотрено применение интерактивных технологий обучения, такие как лекции и дискуссии в диалоговом режиме по обсуждению актуальных вопросов управления персоналом, работа в команде (малых группах) для решения поставленных задач, выступления с презентациями сообщений на согласованные с преподавателем и подготовленные дома темы, выполнение заданий и упражнений с последующим обсуждением методов их решения.

Самостоятельная работа студентов предполагает работу с учебниками, учебными пособиями и профильной периодической литературой, поиском информации по заданным темам в Интернет, подготовку докладов и презентаций, решение кейс-задач и выполнение тестовых заданий.

Освоение дисциплины предусматривает наличие контрольных и домашних работ в виде тестов и кейс-задач с целью подготовки студентов к текущей и промежуточной аттестациям.

Текущие и промежуточные аттестации проходят в форме тестирования.

При выполнении самостоятельных работ студентов по дисциплине предполагается заполнение нескольких сводных таблиц, позволяющих систематизировать и закрепить пройденный материал.

При реализации дисциплины (модуля) применяется электронный учебный курс, размещённый в системе электронного обучения Moodle.

### **5.2 Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

## **6 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю) созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания,

методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

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

### **7.1 Основная литература**

1. Кибанов, А. Я., Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — Москва : КноРус, 2024. — 358 с. — ISBN 978-5-406-11988-4. — URL: <https://book.ru/book/950347> (дата обращения: 15.05.2024). — Текст : электронный.

2. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15958-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510341> (дата обращения: 15.05.2024).

3. Чиркова, Ю. Р., Управление персоналом организации : учебное пособие / Ю. Р. Чиркова. — Москва : Русайнс, 2024. — 166 с. — ISBN 978-5-466-06782-8. — URL: <https://book.ru/book/953839> (дата обращения: 15.05.2024). — Текст : электронный.

### **7.2 Дополнительная литература**

1. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 523 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16597-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531353> (дата обращения: 15.05.2024).

2. Семенова, В. В., Управление персоналом : учебник / В. В. Семенова, И. С. Кошель. — Москва : Русайнс, 2023. — 319 с. — ISBN 978-5-466-02214-8. — URL: <https://book.ru/book/947578> (дата обращения: 15.05.2024). — Текст : электронный.

### **7.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):**

1. Образовательная платформа "ЮРАЙТ"
2. Система электронного обучения ВГУЭС, дисциплина "Управление персоналом" <https://edu.vvsu.ru/course/view.php?id=13832>
3. Сообщество HR менеджеров - HR-Portal [<http://www.hr-portal.ru>]
4. Справочно-правовая система «Гарант» - Режим доступа: <http://www.garant.ru/>
5. Электронно-библиотечная система "BOOK.ru"
6. Электронный журнал HR-Journal - <http://www.hr-journal.ru/>
7. Open Academic Journals Index (ОАИ). Профессиональная база данных - Режим доступа: <http://oaji.net/>
8. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: <https://www.prlib.ru/>

**8 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения**



Основное оборудование:

- Проектор
- Доска аудиторная ДА-8МЦ
- Стол прямоуг. 8 мест
- Экран настенный рулонный

Программное обеспечение:

- 1С: Зарплата и кадры государственного учреждения 8 ПРОФ
- Microsoft Windows XP Professional w/SP3 32-bit Russian

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Фонд оценочных средств  
для проведения текущего контроля  
и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Направление и направленность (профиль)

38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом

Год набора на ОПОП  
2022

Форма обучения  
очно-заочная

Владивосток 2024

## 1 Перечень формируемых компетенций

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции
38.03.02 «Менеджмент» (Б-МН)	ОПК-1 : Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.1к : Анализирует профессиональные задачи на основе знаний экономической, управленческой и организационной теории

Компетенция считается сформированной на данном этапе в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

## 2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения

**Компетенция ОПК-1 «Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории»**

Таблица 2.1 – Критерии оценки индикаторов достижения компетенции

Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине			Критерии оценивания результатов обучения
	Код результата	Тип результата	Результат	
ОПК-1.1к : Анализирует профессиональные задачи на основе знаний экономической, управленческой и организационной теории	РД1	Знание	Знает стили, функции, методы управления персоналом, кадровые процессы	Полнота освоения теоретического материала и правильность ответов на вопросы
	РД2	Умение	Умеет реализовывать кадровые процессы, применяя различные методы управления персоналом, платформы для коммуникаций (Zoom, Miro, Telegram, bitrix, docs.google.com, disk.yandex и др.), программные продукты Canva, Power Point и др.	Демонстрирует умение применять методы управления персоналом, корректность выбора кадровой технологии и программного продукта
	РД3	Навык	Владеет системным подходом к управлению персоналом, навыками организации кадровых процессов, поиска информации на рабочих сайтах и использует программные продукты (1С: Зарплата и управление персоналом, КИС "Флагман", Proaction.PRO, FriendWork Recruiter, SpeakerGuru и т.п.	Демонстрирует системное мышление, умение обосновать свою точку зрения в выборе кадровой технологии

Таблица заполняется в соответствии с разделом 1 Рабочей программы дисциплины (модуля).

### 3 Перечень оценочных средств

Таблица 3 – Перечень оценочных средств по дисциплине (модулю)

Контролируемые планируемые результаты обучения	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС		
		Текущий контроль	Промежуточная аттестация	
Очно-заочная форма обучения				
РД1	Знание : Знает стили, функции, методы управления персоналом, кадровые процессы	1.1. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией	Дискуссия	ЭОС Moodle
			Тест	ЭОС Moodle
		1.2. Кадровая политика организации и кадровое планирование	Дискуссия	ЭОС Moodle
			Тест	ЭОС Moodle
		1.3. Системный подход к управлению персоналом, регламентация деятельности и организационная структура управления персоналом	Дискуссия	ЭОС Moodle
			Тест	ЭОС Moodle
РД2	Умение : Умеет реализовывать кадровые процессы, применяя различные методы управления персоналом, платформы для коммуникаций (Zoom, Miro, Telegram, bitrix, docs.google.com, disk.yandex и др.), программные продукты Canva, Power Point и др.	1.2. Кадровая политика организации и кадровое планирование	Разноуровневые задачи и задания	ЭОС Moodle
		1.4. Поиск, подбор и адаптация персонала в условиях цифровизации	Разноуровневые задачи и задания	ЭОС Moodle
		1.5. Оценка и аттестация персонала	Разноуровневые задачи и задания	ЭОС Moodle
		1.6. Развитие персонала	Разноуровневые задачи и задания	ЭОС Moodle
		1.7. Мотивация трудовой деятельности	Разноуровневые задачи и задания	ЭОС Moodle
РД3	Навык : Владеет системным подходом к управлению персоналом, навыками организации кадровых процессов, поиска информации на рабочих сайтах и использует программные продукты (1С: Зарплата и управление персоналом, КИС "Флагман", Proaction. PRO, FriendWork Recruiter, SpeakerGuru и т.п.	1.3. Системный подход к управлению персоналом, регламентация деятельности и организационная структура управления персоналом	Деловая и/или ролевая игра	ЭОС Moodle
			Кейс-задача	ЭОС Moodle
		1.4. Поиск, подбор и адаптация персонала в условиях цифровизации	Деловая и/или ролевая игра	ЭОС Moodle
			Кейс-задача	ЭОС Moodle
		1.5. Оценка и аттестация персонала	Деловая и/или ролевая игра	ЭОС Moodle
			Кейс-задача	ЭОС Moodle

		1.7. Мотивация трудовой деятельности	Деловая и/или ролевая игра	ЭОС Moodle
			Кейс-задача	ЭОС Moodle

#### 4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточных аттестаций при помощи количественной оценки, выраженной в баллах. Максимальная сумма баллов по дисциплине (модулю) равна 100 баллам.

Вид учебной деятельности	Оценочное средство						
	Тест №1-7	Дискуссия	Деловая игра	Разноуровневые задачи	Кейс-задача	Вопросы на экзамене	Итого
Лекции							
Практические занятия		5	6		15		26
Самостоятельная работа				24			24
ЭОС	30						30
Промежуточная аттестация						20	20
Итого	30	5	6	24	15	20	100

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями и умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

#### 5 Примерные оценочные средства

##### 5.1 Примеры тестовых заданий

Тест №1

1. Совокупность компонентов и функций, осуществляющих формирование,

использование и развитие человеческих ресурсов - это

- 1) система управления организацией
- 2) система управления персоналом
- 3) система администрирования
- 4) система менеджмента качества

2. Структура управления, где каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящим подразделением по определенному виду деятельности

- 1) функциональная
- 2) линейная
- 3) линейно-функциональная
- 4) дивизиональная
- 5) матричная

3. Компоненты организации, выделенные Т.Ю. Базаровым

- 1) управление
- 2) цель
- 3) маркетинг
- 4) ресурсы
- 5) технологии
- 6) персонал
- 7) структура
- 8) условия труда

*Краткие методические указания*

Тестовые задания состоят из вопроса и нескольких вариантов ответа. Решение представляет собой указание номера вопроса и цифру (цифры), которой обозначен правильный, по мнению студента, вариант ответа.

*Шкала оценки*

Оценка	Баллы	Описание
5	9–10	Задание выполнено полностью и абсолютно правильно – 100%
4	6–8	Задание выполнено полностью, но содержит некоторые неточности и несущественные ошибки и, исправления. Количество неверных ответов не более 20-30%
3	4–5	Задание выполнено с существенными ошибками, которые составляют 31-50%
2	1–3	Задание выполнено с существенными ошибками, которые составляют более 50 %

## 5.2 Дискуссия

1. Обсудите в групповой дискуссии сходство и отличие в подходах зарубежных и отечественных авторов к вопросам управления персоналом.

2. Проанализируйте и обсудите в группе возможные вариации использования методов управления персоналом. Приведите конкретные примеры каким образом «работают» или «не работают» методы управления.

3. Проанализируйте виды кадровой политики на примере конкретной организации.

*Краткие методические указания*

Для выполнения заданий студенту необходимо найти информацию для обсуждения, представить свою точку зрения и аргументы. Максимально за участие в дискуссии можно получить 5 баллов.

*Шкала оценки*

Оценка	Баллы	Описание
5	5	Принимал активное участие, давал обратную связь, анализировал ситуацию
4	4	Принимал активное участие, давал обратную связь, анализировал ситуацию
3	3	Принимал пассивное участие
2	0-2	Не принимал участие в дискуссии

## 5.3 Пример разноуровневых задач и заданий

Задание 1. Опишите достоинства и недостатки основных методов обучения, заполнив таблицу:

Методы обучения	Достоинства	Недостатки
Наставничество		
Стажировка		
Рабочая ротация		

Задание 2. Распределите обязанности по организации адаптации между руководителем, специалистом по персоналу, наставником

Мероприятия	Обязанности		
	Наставник	непосредственного руководителя	специалиста по персоналу
Составление программы адаптации			
Ознакомление с организацией и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами внутреннего распорядка			
Объяснение задач и требований к работе			
Введение сотрудника в коллектив подразделения			
Организация наставничества			

Задание 3. Проанализируйте возможные трудности адаптации новичка (профессия, должность, организация на выбор) по следующим аспектам:

- профессиональный,
- социально-психологический,
- организационный,
- экономический,
- психофизиологический.

Приведите пример

Задание 4. Кадровое планирование.

На территории мини-пекарни «Плюшка» никогда не было собственной столовой, но после получения значительных инвестиций и субсидий на строительство хлебозавода и расширения ассортимента до масштабов промышленного производства – общая численность персонала увеличилась до 208 человек. Перед руководством возник вопрос о необходимости организации столовой для сотрудников.

Было проведено анкетирование персонала, по результатам которого было выявлено, что ежедневно посещать столовую намерены 183 сотрудника.

1) Составьте качественные и количественные характеристики для планирования персонала в столовую.

2) Сформируйте штатное расписание для работников столовой (можно использовать унифицированную форму документа Т-3).

Задание 5. Организационная культура

Отраслевая принадлежность организации задает направленность миссии, целей и ценностей, определяет те аспекты жизнедеятельности человека, ради совершенствования которых создана организация. Безусловно, данные элементы организационной культуры различных организаций в одной отрасли могут существенно различаться, но они имеют общую основу. Сформулируйте миссию, цели и ценности для организаций различной отраслевой принадлежности.

Отраслевая принадлежность организации	Миссия, цели, ценности
Медицина	
Педагогика	
Государственная служба	
Учреждения культуры	
Правоохранительная деятельность	

Задание 6. Разработка программы оптимизации морально-психологического климата коллектива, учитывая следующие мероприятия:

подбор людей в коллективы;  
 адаптация каждого нового сотрудника к условиям деятельности;  
 раскрытие возможностей и активизация творческого потенциала каждого члена коллектива;  
 правильное распределение функций и расстановка кадров;  
 тактичное поведение руководителя при решении вопросов межличностных отношений, конфликтов;  
 умение мобилизовать в каждом работнике инициативу, уверенность в себе, ответственность;  
 поддержание нормальных взаимоотношений с руководителями различного уровня, партнерами и подчиненными;  
 поощрение изобретательности в решении задач с помощью хорошо продуманных и адаптированных к конкретным условиям и людям стимулов как материального, так и морального характера.

#### *Краткие методические указания*

Для выполнения заданий студенту необходимо внимательно изучить описание ситуации и все содержащиеся данные. На основе имеющихся знаний и поисковой активности, ответить на поставленные вопросы. По завершении выполнения заданий следует подготовить доклад с выводами и оформить его письменно.

#### *Шкала оценки*

Оценка	Баллы	Описание
5	4	Задание осмыслено, ключевые мысли визуализированы, решение защищено (устная/наглядная презентация с ответами на вопросы)
4	3	Задание выполнено, выявлена суть проблемы, мысли визуализированы. Разработка не защищена.
3	2	Задание выполнено не полноценно, не отражена суть проблемы, не все факторы визуализированы.
2	0-1	Задание не выполнено

### **5.4 деловая игра**

#### **1. Игра "Аттестация"**

Время: 1 –1,5 часа. Группа делится на команды по 4 человека.

Упражнение состоит в проведении аттестационного интервью между двумя членами команды, принимающих на себя роли руководителя и подчиненного. Два другие члена выступают в качестве наблюдателей. Затем члены команды меняются ролями, так что каждый человек имеет возможность выступить в каждой роли.

**ШАГ 1** Решите, кто будет оценивать, а кто оцениваться. 4 круга, чтобы каждый оцениваемый побыл в каждой роли.

**ШАГ 2** Каждому участнику дается 10 минут на подготовку оценочного собеседования. Используйте следующие вопросы, которые помогут вам войти в роль руководителя:

Какой вклад внес работник в работу предприятия или в работу группы?

Какой вклад внес работник в общую атмосферу в группе?

Были ли какие-то смягчающие обстоятельства, которые оправдывали низкую эффективность его работы?

Как вы можете помочь ему улучшить свою работу? Что вы можете предложить, чтобы лучше использовать способности работника?

Сильные и слабые стороны работника.

Выберите по меньшей мере 1 сильную и одну слабую сторону работника и обсудите их в ходе оценочного собеседования. Покажите, что произойдет, если работник избавится от недостатков.

**ШАГ 3** Прочитайте "Руководство по проведению оценочного собеседования"

**ШАГ 4** Руководители" проводят 5-минутное оценочное собеседование, а



наблюдатели в это время заполняют "Рабочую форму для наблюдателя".

ШАГ 5 После завершения собеседования "руководитель" и наблюдатели обсуждают, как оно прошло и что можно было бы улучшить или сделать иначе.

ШАГ 6 Проведение собеседования в других парах и их обсуждение.

ШАГ 7 Обсуждение всей группой:

Что вы узнали об оценочном собеседовании?

Чему вы научились из данного упражнения?

### **Руководство по проведению оценочного собеседования**

#### ***До начала собеседования:***

Назначьте дату и время проведения собеседования, чтобы у работника было достаточно времени для подготовки

Попросите работника подготовить отчет о работе и дайте ему схему написания отчета

Не откладывайте собеседование и не опаздывайте на него. Работники воспринимают такие действия как отсутствие интереса к ним и к процессу аттестации. Если вы хотите получить пользу, подходите к этому делу серьезно.

Найдите место, где вам никто не будет мешать.

Выделите достаточно времени для проведения обсуждения.

Соберите всю информацию и подберите все материалы, имеющие отношение к работе исполнителя.

Примите решение, что вы будете обсуждать в процессе собеседования.

#### ***Во время собеседования***

Информируйте работника о формате (порядке) и цели оценочного собеседования  
выясните мнение работника относительно его работы, имеющихся проблем, мотивации, карьерных целей

дайте вашу оценку работы исполнителя

Совместное решение рабочих проблем

Составление плана работы на следующий аттестационный период.

Попросите работника представить его отчет о проделанной работе (с оценкой своих сильных сторон и имеющихся недостатков)

Выскажите свое мнение по поводу отчета работника. Сначала скажите ему о тех моментах, с которыми вы согласны, а затем - о тех моментах, с которыми вы не согласны. Затем дайте обратную связь по результатам работы. При этом:

Давайте поддержку, когда вы выступаете с критикой

Избегайте защитной позиции (оправданий)

Привлекайте работнику к активной работе.

Спросите, были ли какие-то обстоятельства или проблемы, которые мешали работе исполнителя.

Решение этих проблем с работником; выяснение, что можно сделать, чтобы улучшить его работу.

Определение целей и разработка плана на последующий период.

Обсуждение долгосрочных карьерных целей и определения того, какое обучение и какая практика необходимы для их достижения.

После собеседования заполните аттестационную форму и ознакомьте с ней работника.

#### **Рабочая форма для наблюдателя**

Объяснил ли руководитель цель аттестационного интервью?

Дал ли руководитель работнику достаточно времени, чтобы он подготовил отчет?

Хорошо ли руководитель давал обратную связь? \_\_\_\_\_

Использовал ли руководитель приемы активного слушания или он больше говорил?

Смог ли руководитель создать климат, когда работнику не было необходимости

защищаться или оправдываться? \_\_\_\_\_

Не приходилось ли руководителю оправдываться перед работником?

Придерживался ли руководитель подхода, ориентированного на решение проблем, или он больше давал советы и указания работнику? \_\_\_\_\_

Ставил ли руководитель вместе с работником конкретные цели на будущее?

Другие \_\_\_\_\_

комментарии:

#### *Краткие методические указания*

Студентам необходимо ознакомиться с условиями игры, распределить между собой роли, последовательно выполнить задания. По завершении выполнения провести рефлексию – анализ качества выполненных задач и оценку восприятия. Максимально за участие в игре можно получить 6 баллов.

#### *Шкала оценки*

Оценка	Баллы	Описание
5	5-6	Принимал активное участие, давал обратную связь, анализировал ситуацию
4	3-4	Принимал активное участие, давал обратную связь, анализировал ситуацию
3	2	Принимал пассивное участие
2	0-1	Не принимал участие в игре

### **5.5 Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий**

#### **Задание 1.** Кадровое планирование.

На территории мини-пекарни «Плюшка» никогда не было собственной столовой, но после получения значительных инвестиций и субсидий на строительство хлебозавода и расширения ассортимента до масштабов промышленного производства – общая численность персонала увеличилась до 208 человек. Перед руководством возник вопрос о необходимости организации столовой для сотрудников.

Было проведено анкетирование персонала, по результатам которого было выявлено, что ежедневно посещать столовую намерены 183 сотрудника.

1) Составьте качественные и количественные характеристики для планирования персонала в столовую.

2) Сформируйте штатное расписание для работников столовой (можно использовать унифицированную форму документа Т-3).

#### **Задание 2.** Организационная культура

Отраслевая принадлежность организации задает направленность миссии, целей и ценностей, определяет те аспекты жизнедеятельности человека, ради совершенствования которых создана организация. Безусловно, данные элементы организационной культуры различных организаций в одной отрасли могут существенно различаться, но они имеют общую основу. Сформулируйте миссию, цели и ценности для организаций различной отраслевой принадлежности.

Отраслевая принадлежность организации	Миссия, цели, ценности
Медицина	
Педагогика	
Государственная служба	
Учреждения культуры	
Правоохранительная деятельность	

**Задание 3.** Разработка программы оптимизации морально-психологического климата коллектива, учитывая следующие мероприятия:

подбор людей в коллективы;

адаптация каждого нового сотрудника к условиям деятельности;  
 раскрытие возможностей и активизация творческого потенциала каждого члена коллектива;  
 правильное распределение функций и расстановка кадров;  
 тактичное поведение руководителя при решении вопросов межличностных отношений, конфликтов;  
 умение мобилизовать в каждом работнике инициативу, уверенность в себе, ответственность;  
 поддержание нормальных взаимоотношений с руководителями различного уровня, партнерами и подчиненными;  
 поощрение изобретательности в решении задач с помощью хорошо продуманных и адаптированных к конкретным условиям и людям стимулов как материального, так и морального характера.

*Краткие методические указания*

Для выполнения творческого задания студенту/группе студентов необходимо изучить предлагаемые данные. На основе знаний теоретического материала выполнить задание. Представить выполненное задание в устной презентации или письменном виде. Максимально за задание можно получить 4 балла.

*Шкала оценки*

Оценка	Баллы	Описание
5	4	Задание осмыслено, ключевые мысли визуализированы, решение защищено (устная/наглядная презентация с ответами на вопросы)
4	3	Задание выполнено, выявлена суть проблемы, мысли визуализированы. Разработка не защищена.
3	2	Задание выполнено не полноценно, не отражена суть проблемы, не все факторы визуализированы.
2	0-1	Задание не выполнено

**5.6 Задания для решения кейс-задачи**

1. Пример кейс-задачи к теме «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»

***Ситуация: «Разработка программы стимулирования»***

Вы – директор магазина. В подчинении две смены из продавцов и кассиров по 6 человек каждая смена. Проведенное исследование мотивационного поля Ваших подчиненных дало следующую информацию:

1. У половины подчиненных явно выраженная потребность в уважении. Когда Вы уточнили, что подразумевалось сотрудниками, когда они отвечали на вопросы теста в этой части, то они ответили следующее: «покупатели нам хамят», «они нас не уважают», «за людей не считают», «клиенты все сволочи», «много конфликтов с клиентами».
2. Тесты 5 человек показали актуализацию материальных потребностей. Пояснение следующее: «У меня же ипотека», «Все люди работают из-за денег. Деньги – главное!», «Я много работаю, а некоторые не напрягаются, а зарплата у нас одинаковая», «Хочу работать больше, потому что могу зарабатывать больше», «Муж остался без работы».
3. У трех сотрудников самая актуализированная потребность – потребность в безопасности. Отвечают: «Нет уверенности в завтрашнем дне».

В целом магазин не выполняет план, собственник настаивает на повышении объемов продаж, нужной моменту активности в сотрудниках Вы не видите.

Задание – разработайте программу стимулирования персонала этого магазина.

1. Пример кейс-задачи к теме «Организационная культура»

### Задание «Либо я – либо он»

В крупной производственной компании ведущий инженер Владимир Петров разработал концепцию создания нового инновационного продукта. Он рассказал об этом своему непосредственному начальнику – заведующему лабораторией новых разработок Васину. Тому идея понравилась. Он сказал, что сможет под эту идею пробить бюджет, дополнительные ресурсы и т.д., но автором идеи будет считаться он, Васин, а не Петров. Тот останется формально только исполнителем, а фактически будет воплощать эту идею в жизнь, так как только он знает, как это сделать, но маленький нюанс: при этом текущие обязанности с него никто не снимает, и зарплата его останется без изменений.

Петрову предложение начальника не понравилось. И он обратился к заместителю генерального директора Градовой со своей идеей. Градова была человеком новым в компании, поэтому не хотела ни с кем ссориться. Она выбрала самый простой путь: вызвала Васина и спросила его мнение о Петрове. Когда Васин понял, в связи с чем его спрашивают о подчиненном, то быстро сориентировался: стал критиковать его работу, личные качества и требовать его увольнения. «Либо я, либо он» - резюмировал Васин. Назревал серьезный конфликт. Градова вызвала HR-а Петухову и поручила ей разрулить ситуацию. Петухова, отдавая должное изобретателю Петрову и признавая его незаурядные таланты и то, как он много сделал для компании, посоветовавшись с генеральным директором, предложила Петрову пока уйти в бессрочный отпуск. А там дальше видно будет.

Через месяц сотрудник уволился и устроился на работу в компанию, где ему предоставили возможность реализовать его проект. Сейчас он успешно работает в качестве руководителя в новой компании, а предыдущие его работодатели еле сводят концы с концами.

Вопросы:

В чем была причина конфликта?

Какие «микрогруппы» и почему сформировались в организации?

Что, на ваш взгляд, можно было сделать в данной ситуации, чтобы сохранить ценного сотрудника и не потерять потенциал, которым он обладал?

*Краткие методические указания*

Для выполнения заданий студенту необходимо последовательно проанализировать описание ситуации и все содержащиеся данные, выявить проблему. На основе анализа ответить на поставленные вопросы. По завершении выполнения заданий следует подготовить доклад-презентацию с выводами и аргументами. Максимально за кейс-задачу можно получить 5 баллов.

*Шкала оценки*

Оценка	Баллы	Описание
5	4-5	Ситуация проанализирована, выявлена суть проблемы, обоснован наиболее приемлемый и рациональный вариант решения проблемной ситуации, ключевые мысли визуализированы (тезисы, схемы), решение защищено (устная презентация с ответами на вопросы) + сдано письменно.
4	3	Ситуация проанализирована, выявлена суть проблемы. Решение не защищено. Сдано письменно
3	1-2	Даны только ответы на поставленные вопросы. Решение не защищено. Сдано письменно
2	0	Задание не выполнено

### 5.7 Вопросы к экзамену

1. Сущность кадрового планирования на предприятии
2. Кадровый процесс подбора персонала: сущность и задачи
3. Виды кадрового резерва
4. Производственная адаптация: определение и содержание
5. Методы адаптации персонала
6. Цель и формы оценки персонала

*Краткие методические указания*

Рекомендуется студентам внимательно прочитать, понять вопросы и подготовить ответы для успешной сдачи аттестации.

*Шкала оценки*

Оценка	Баллы	Описание
5	19–20	Задание выполнено полностью и абсолютно правильно – 100%
4	16–18	Задание выполнено полностью, но содержит некоторые неточности и несущественные ошибки и, исправления. Количество неверных ответов не более 20-30%
3	13–15	Задание выполнено с существенными ошибками, которые составляют 31-50%
2	9–12	Задание выполнено с существенными ошибками, которые составляют более 50 %