

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 10.09.2026 22:54:08
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.09 «Основы управления персоналом»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

37.03.01.- Психология

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Психология управления

(наименование образовательной программы)

Очная форма обучения

(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Войнаровская Людмила Ивановна, к.ист.н., доцент кафедры социальных технологий

Заведующий кафедрой:

Заведующий кафедрой социальных технологий: доктор политических наук, доцент, профессор кафедры социальных технологий И.А. Ветренко.

РПД Б1.В.09 «Основы управления персоналом» одобрена на заседании кафедры социальных технологий

Протокол №6 от «23» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

Дисциплина Б1.В.09 «Основы управления персоналом» обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)**</i>	Код комп етенц ии **	Наименован ие Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовател ьный результат **
	УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.2.	Обосновывает адекватность распределения ролей в рамках выполнения командной задачи и собственную ролевую позицию	УК ОС-3.2. 3-1. Знает особенности командного и ролевого участия УК ОС-3.2. У-1 Умеет обоснованно распределять роли в команде
На основе результатов Форсайт-сессии сессии кафедры СТ СЗИУ- филиала РАНХ от 10.09.2021г. Обобщенные трудовые функции (ОТФ), как: - Психологическое сопровождение организационно-управленческой деятельности Трудовые функции (ТФ): -Психологическое консультирование субъектов организационно-управленческой деятельности (работников организации) по вопросам карьерного роста и профессионального развития - Психологическая оценка и развитие лидерского потенциала Трудовые действия (ТД): - Проектирование и коучинг проектных команд	ПКс- 2	Способен к реализации мероприятий, направленных на развитие управленческих компетенций и лидерского потенциала работников организации	ПКс-2.3	Реализует мероприятия, направленные на развитие лидерского потенциала работников организации	ПКс-2.3 3-1. Знает современные технологии развития самосознания личности; ПКс-2.3 У-1 Умеет анализировать результаты проведенных тренинговых занятий как с точки зрения их эффективности для участников, так и с точки зрения работы тренера.

- Психодиагностика профессионально-важных качеств и склонностей сотрудников -Проектирование программ обучения персонала, основанных на современном психологическом знании					
На основе результатов Форсайт-сессии сессии кафедры СТ СЗИУ-филиала РАНХ от 10.09.2021г. Обобщенные трудовые функции (ОТФ), как: - Психологическое сопровождение организационно-управленческой деятельности; Трудовые функции (ТФ): - Психологическая экспертиза социально-психологического климата организации. Трудовые действия (ТД): - Организация и проведение мероприятий, направленных на принятие эффективных групповых решений с использованием психологических технологий; - Проектирование и коучинг проектных команд; - Анализ распределения ролей в организации, составление социограммы.	ПКс-1	Способен осуществлять психологическое сопровождение организационно-управленческой деятельности	ПКс-1.3.	Осуществляет психологическое сопровождение организационно-управленческой деятельности	ПКс-1.3. 3-1. Знает основные социально-психологические технологии в управленческой сфере. ПКс-1.3. У-1 Умеет применять социально-психологические технологии и методы для оптимизации управленческих процессов, деятельности менеджера и совместной деятельности работников по достижению организационных целей

* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Объем дисциплины и виды учебной работы.

Общая объем дисциплины: 5,00 з.е., 180 ак. часов.

Объем академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий 50 ак.часов., из них 20 ак.час. на лекции, 28 ак.час. на практические занятия, 2 ак. часа на консультацию и 36 ак. часов на контроль.

94 ак. час. на самостоятельную работу обучающихся

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.09 «Основы управления персоналом» разработана в соответствии с учебным планом подготовки бакалавров по направлению 37.03.01-«Психология». Дисциплина Б1.В.09 «Основы управления персоналом» в соответствии с учебным планом изучается на четвертом курсе в седьмом семестре.

Для освоения дисциплины студенты опираются на знания, умения, навыки, компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплин: «Психология личности» (Б1.О.15, 3 семестр), «Основы теории коммуникации» (Б1.О.28, 2 семестр), «Организационная психология» (Б1.В.08, 6 семестр), что обеспечивает успешное освоение компетенции.

Овладение в процессе обучения знаниями, умениями и профессиональными компетенциями обеспечит эффективность изучения последующих дисциплин.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при выполнении выпускных квалификационных работ, а также в дальнейшей практической деятельности.

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Всего часов	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Управление персоналом как профессиональный вид деятельности, система управления персоналом (элементы, функции, принципы, методы).	20	2			4							3	11	УО*, Д***, ДИ*****

Тема 2	Кадровая политика как стратегия и основа управления персоналом, планирование в управлении персоналом, анализ и проектирование рабочего места.3	20	2			4						3	11	УО, Д.,Т**
Тема 3	Оценка, аттестация, высвобождение персонала.	22	4			4						3	11	УО, Д, СТ****
Тема 4	Профессиональное развитие, обучение персонала, планирование и управление карьерой.	22	4			4						3	11	УО, Д, Т
Тема 5	Мотивация и стимулирование персонала, основы вознаграждающег о управления, организация оплаты труда сотрудников.	24	4			6						3	11	УО, Д, СТ
Тема 6	Стили руководства, коммуникации,	25	4			6						3	12	УО, Д, Т

	формальные и неформальные группы, конфлик- ты в организации, здоровье и безопасность персонала.													
Промежуточная аттестация		11							2	9				Экзамен
Итого		144	20			28			2	9		18	67	

Используемые сокращения:

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

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

УО* – устный опрос

Т** – тестирование

Д***- доклад

СТ****- собеседование по терминам

ДИ*****- деловая игра

3.Содержание и структура дисциплины

Тема 1. Управление персоналом как профессиональный вид деятельности, система управления персоналом (элементы, функции, принципы, методы).УК ОС-3.2.

Управление персоналом как профессия. Субъекты управления персоналом. Принципы управления персоналом. Методы и технологии управления персоналом: классификация, характеристики. Функциональная структура управления персоналом. Функции (функциональные блоки) управления персоналом, содержание задач в функциональном блоке. Служба управления персоналом: структура, задачи, функции. Требования к менеджеру по персоналу. Статус и роли менеджера по персоналу в современных условиях. Организационно-нормативное обеспечение управления персоналом.Регламентация управления персоналом. Документы, регламентирующие управление организацией и управление персоналом. Правила трудового распорядка. Положение о подразделении. Должностная инструкция. Трудовой договор (контракт). Положение о персонале. Кадровое делопроизводство.

Понятие системы управления персоналом, ее элементы и взаимосвязи. Кадровое, информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Организационное проектирование системы управления персоналом. Функционально-целевая модель системы управления персоналом. Цели системы управления персоналом. Принципы и методы построения системы управления персоналом.

Тема 2. Кадровая политика как стратегия и основа управления персоналом, планирование в управлении персоналом, анализ и проектирование рабочего места. УК ОС-3.2., ПКс-1.3, ПКс-3.2.

Стратегия управления персоналом. Сущность и содержание стратегического подхода к персоналу.Стратегии управления персоналом и организацией. Составляющие стратегии управления персоналом. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации. Стратегическое планирование. Типы стратегий управления персоналом и их связь с уровнем роста организации.Кадровый потенциал организации: понятие, сущность, разновидности кадрового потенциала.

Кадровая политика в организации. Кадровая политика как инструмент стратегии персонала организации. Типы кадровой политики: классификация и содержательные характеристики. Диагностическая модель управления персоналом. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на формирование кадровой политики. Критерии эффективности кадровой политики в организации. Мониторинг персонала как основной механизм реализации адекватной кадровой политики.

Место планирования персонала в формировании и реализации стратегии развития организации. Сущность, цели и задачи, методы кадрового планирования. Виды планов по персоналу. Оперативный план работы с персоналом: структура, задачи, мероприятия. Кадровыйконтроллинг и кадровое планирование. Определение потребности в персонале. Нормирование и учет численности персонала. Качественная и количественная характеристика потребности в персонале. Факторы, влияющие на потребность в персонале. Методы планирования численности персонала. Планирование и анализ показателей по труду, расходов на персонал. Оборот, сменяемость, текучесть кадров в организации.

Понятие рабочего места. Анализ рабочего места и его спецификация. Методы и процедуры анализа рабочего места. Стадии анализа рабочего места. Примерная анкета для проведения анализа рабочего места. Профессиографический анализ. Понятие

профессиограммы. Структура профессиограммы. Проектирование рабочего места. Методы проектирования. Концепция реинжиниринга. Модели рабочего места (работы). Принципы, задачи и методы расстановки персонала. Должность: понятие и наименование. Должностное лицо. Объем прав должностных лиц. Виды должностных полномочий. Степени ответственности. Распределение должностных полномочий.

Тема 3. Оценка, аттестация, высвобождение персонала. УК ОС-3.2., ПКс-1.3, ПКс-3.2.

Оценка как понятие. Принципы, элементы, показатели оценки. Система сбалансированных показателей оценки в управлении. Оценка персонала. Деловая оценка персонала. Цель, задачи, процедура деловой оценки. Классификация методов деловой оценки. Эффективность деловой оценки. Ключевые показатели эффективности – КРІ. Оценка персонала на основе компетентностного подхода. Применение современных методов оценки в практике современных отечественных организаций.

Аттестация как специальная комплексная оценка. Цель и функции аттестации, процесс и процедура. Объекты и показатели аттестационной оценки. Место и роль аттестации в развитии и карьерном движении персонала. Аудит персонала. Аудит в управлении персоналом. Способы рационализации персонала с помощью аттестации и аудита.

Высвобождение персонала. Основная задача служб персонала при планировании работы с высвобождающимися сотрудниками. Виды увольнений. Выход сотрудников организации на пенсию. Формы и методы работы с увольняющимся персоналом.

Тема 4. Профессиональное развитие, обучение персонала, планирование и управление его карьерой. УК ОС-3.2., ПКс-1.3, ПКс-3.2.

Понятие, цели и формы развития персонала. Профессиональное развитие как процесс подготовки персонала к выполнению новых функций, задач и обязанностей. Профессиональное развитие и карьерное движение сотрудников. Формирование и функционирование системы управления профессиональным развитием персонала в организации.

Профессиональное обучение как важнейшее средство развития персонала. Концепция непрерывного образования сотрудников – залог успешного развития организации. Особенности обучающейся (самообучающейся) организации. Система обучения персонала. Определение потребности в обучении. Составление учебных планов и программ. Методы обучения персонала. Оценка результатов обучения.

Понятие карьеры, классификация карьеры, модели карьеры, выбор и этапы развития карьеры. Деловая карьера и персонал. Планирование деловой карьеры, Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала в организации. Резерв для замещения руководящих должностей в организации. Выдвижение и включение в резерв. Работа с резервом. Делегирование руководителем своих полномочий подчиненным. Особенности механизма развития карьеры в Российской Федерации и за рубежом

Тема 5. Мотивация и стимулирование персонала, основы вознаграждающего управления, организация оплаты труда сотрудников. УК ОС-3.2., ПКс-1.3, ПКс-3.2.

Потребность, мотив, мотивация, стимул, стимулирование персонала как понятия. Соотношение мотива и стимула. Внешние и внутренние источники мотивации. Положительная и отрицательная мотивация. Классификация мотивационных теорий. Современные представления о трудовой мотивации персонала. Мотивационный

менеджмент. Стимулирование персонала организации. Экономические стимулы. Неэкономические способы стимулирования персонала. Роль социальной политики организации в разработке системы мотиваций персонала.

Вознаграждение как объект регулирования трудовых отношений в организации. Качество трудовой жизни. Потребность в росте качества труда и трудовой жизни. Вознаграждение как плата за труд и стимул к повышению производительности труда персонала. Особенности вознаграждающего управления в организации.

Заработная плата – основной источник дохода сотрудников организации и инструмент мотивации персонала. Принципы установления заработной платы в организации. Стимулирование с помощью надбавок, доплат, льгот, бонусов. Заработная плата и штатное расписание организации. Формы, системы заработной платы в России и зарубежных странах.

Тема 6. Стили руководства, коммуникации, формальные и неформальные группы, конфликты в организации, здоровье и безопасность персонала. УК ОС-3.2., ПКс-1.3, ПКс-3.2.

Понятие стиля, руководителя и стили руководства. Руководитель: функции, качества, типы. Личность руководителя как предпосылка и следствие формирования индивидуального стиля управления. Классификация стилей руководства как методологическая и социально-практическая проблема. Специфика «одномерных» стилей руководства и оценка их эффективности. Социальный заказ на формирование «многомерных» стилей руководства. Практическая значимость и теоретико-методологический смысл стилевой «многомерности». Проблемно-предметная ориентация «многомерных» стилей руководства. Анализ наиболее значимых моделей стилей руководства: «Управленческая решетка» Роберта Блейка и Джейн Моутон, ситуационная модель руководства Фреда Фидлера, модель ситуационного лидерства Теренса Митчелла и Роберта Хауса, модель ситуационного руководства Пола Херсли и Кена Бланшара, модель принятия решений Виктора Врума, Филиппа Йеттона и Артура Яго.

Коммуникация как функция организации и общества. Формы коммуникации и методы ее организации, в том числе средствами психологии. Непосредственная и опосредованная формы коммуникации. Внутренняя и внешняя коммуникация организации, формы ее осуществления. Соотношение формальной и неформальной коммуникации в организации. Вертикальные, горизонтальные, диагональные коммуникации. Коммуникативные сети, барьеры и их эффективное преодоление. Организационные формы управленческих контактов. Система PR – PublicRelation и современные средства связи.

Группа, коллектив, команда. Группа как социальный и управленческий феномен. Формирование группы внутри коллектива, специфика структуры группы. Динамика формальных и неформальных групп в организации. Основные и ситуативные причины образования групп. Стадии развития групп, динамика процесса группообразования. Структура группы и организации, задачи организации и группы. Лидерство как групповой феномен и проблема. Теория лидерских качеств. Пути формирования и развития лидерского потенциала. Управление персоналом в условиях развития группы и лидера.

Понятие конфликта. Взгляды отечественных и зарубежных исследователей на методологию конфликта. Основные школы и направления в конфликтологии. Типология конфликтов. Определение организационного конфликта. Отличие организационного конфликта от понятия классического конфликта. Функции конфликта в организации. Процесс конфликта: развитие и этапы. Диагностика конфликта. Метод картографии.

Переговоры как технология разрешения конфликта. Стили поведения в конфликте. Алгоритм действий руководителя по предотвращению или разрешению конфликта.

Понятие здоровья и здорового образа жизни. Охрана здоровья в Российской Федерации. Управление системой охраны здоровья в стране и организации. Роль социального пакета в системе охраны здоровья личности и коллектива. Стресс как понятие. Ганс Селье и теория стрессов. Виды стрессов. Функции стрессов. Методы и методики нейтрализации стрессов. Безопасность и ее виды. Принципы безопасности. Техника безопасности в организации. Условия труда персонала и меры безопасности на производстве.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.09 «Основы управления персоналом» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

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

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

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

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

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

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

правильных ответов из нескольких вариантов предложенных		2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

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

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

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

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

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

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

УО – устный опрос, Т – тестирование, Д – доклады, СТ-собеседование по терминам, ДИ-деловая игра

Тема 1. Управление персоналом как профессиональный вид деятельности, система управления персоналом (элементы, функции, принципы, методы).

Вопросы устного опроса

1. Назовите основные элементы системы управления персоналом и последовательно охарактеризуйте их.
2. Какая концепция в управлении персоналом является теоретической основой для формирования системы управления персоналом.
3. Назовите основные функциональные блоки и перечислите входящие в них функции управления персоналом современных организаций.
4. Раскройте структуру и назовите основные задачи современных служб управления персоналом.
5. Определите место и роль современных служб управления персоналом в структуре

организации.

Темы докладов.

1. Кадровая политика. Особенности и тенденции.
2. Функции службы управления персоналом.
3. Факторы, определяющие структуру кадровой службы.
4. Взаимосвязь кадровой политики со стратегией развития предприятия.
5. Современные взгляды на персонал организации. Концепция «человеческого капитала»

Краткое содержание деловой (ролевой) игры «Собеседование и оценка работника при приеме на работу» по теме 1.

1 Этап (подготовительный)

Участники делятся на подгруппы, у каждой из которых своя роль: кандидаты с соответствующими личными и трудовыми характеристиками; группа рекрутеров, набирающих персонал; группа наблюдателей и судей. В ходе игры участники могут меняться ролями. Дополнительные установки и указания даются преподавателем

2 Этап (основной)

Участники начинают взаимодействовать между собой: одни стремятся оплучить вакантные рабочие места, другие - провести собеседование, просмотреть резюме, объективно оценить и выбрать лучших кандидатов; третья - в ходе наблюдения проанализировать плюсы и минусы команд и отдельных участников и сделать выводы. Преподаватель старается не участвовать в процессе, давая подсказки только в случае необходимости.

3 Этап (аналитический)

Участники обмениваются мнениями о ходе прохождения игры. Группа наблюдателей делает общий вывод и дает оценку участникам. Преподаватель подводит итог.

Тема 2. Кадровая политика как стратегия и основа управления персоналом, планирование в управлении персоналом, анализ и проектирование рабочего места.

Вопросы устного опроса

1. Составляющие стратегии управления персоналом
2. Типы кадровой политики: классификация и содержательные характеристики
3. Кадровая политика в организации.
4. Какие методы используются для планирования потребности в персонале.
5. Методы планирования численности персонала.
6. Диагностическая модель управления персоналом, ее значение для организаци

Темы докладов.

1. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и жизненных циклов функционирования и развития организации
2. Анализ и проектирование рабочего места в управлении персоналом: методы, критерии, примеры.
3. Планирование в управлении персоналом: принципы, методы, ошибки

4. Кадровая политика как стратегия и основа управления персоналом.
5. Технологии управления персоналом.

Тестовые вопросы

1. Персонал – это:

- а) штатный состав работников организации;
- б) личный состав работников организации;
- в) руководящий состав работников организации.

2. В качестве объекта системы управления персоналом выступают:

- а) кадровые службы;
- б) руководители;
- в) сотрудники;
- г) структурные подразделения;
- д) процессы управления персоналом.

3. Какие из названных ниже подсистем являются подсистемами системы управления персоналом:

- а) система формирования персонала;
- б) система ценностей персонала;
- в) система должностей персонала;
- г) система развития персонала;
- д) система коммуникаций персонала;
- е) система использования персонала.

4. В рамках какой научной концепции сформировалось представление об управлении персоналом как системе:

- а) интеллектуального капитала;
- б) организационной культуры;
- в) управления человеческими ресурсами;
- г) управления трудовыми ресурсами.

5. Управление персоналом – это:

- а) процесс, посредством которого разрозненные человеческие ресурсы объединяются в единую систему для достижения поставленной цели;
- б) управление процессами, происходящими в организации;
- в) управление деятельностью работников конкретных подразделений

6. Внешними факторами, влияющими на управление персоналом организации, являются:

- а) ситуация на рынке труда;
- б) экономические условия;
- в) корпоративная культура;
- г) деятельность служб занятости населения;
- д) стилевые особенности руководителей организации.

7. Внутренними факторами, влияющими на управление персоналом организации, являются:

- а) задачи кадровой службы;
- б) политическая обстановка в стране и мире;

- в) законодательство в области охраны труда;
- г) корпоративная культура;
- д) цели организации.

8. Разработка функций управления персоналом определяется:

- а) системой ценностей организации;
- б) системой принципов управления;
- в) системой методов управления;
- г) системой целей организации.

9. Определите последовательность расстановки разделов в должностной инструкции:

- а) основные задачи и функции;
- б) общие положения;
- в) обязанности;
- г) права;
- д) взаимоотношения (связи по должности);
- е) дополнения и изменения;
- ж) ответственность.

10. Среди нижеперечисленных функций укажите те, которые относятся к управлению персоналом:

- а) определение цели развития организации;
- б) планирование деятельности;
- в) маркетинг персонала;
- г) формирование структуры организации;
- д) разработка системы заработной платы;
- е) формирование коллектива.

Тема 3. Оценка, аттестация, высвобождение персонала.

Вопросы устного опроса

1. Процедура деловой оценки персонала
2. Какие три вида аттестации Вы знаете? В чем их особенности? С какой периодичностью они проводятся?
3. Цель и функции аттестации
4. Какой нормативный документ регулирует аттестацию персонала в бюджетной сфере?
5. Смысл и значение компетентностного подхода при оценке персонала.
6. Высвобождение персонала

Примерные темы докладов.

1. Роль деловой оценки в управлении персоналом организации.
2. Применение современных методов оценки персонала в практике современных отечественных организаций.
3. Ключевые показатели эффективности – KPI как способ определения вклада конкретного сотрудника или подразделения в результат деятельности всей организации.
4. Формы управления высвобождением персонала в организации.
5. Место и роль аттестации в развитии и карьерном движении персонала.
6. Роль и технология оценки работников в системе управления организацией.

7. Задачи и направления оптимизации системы аттестации персонала на предприятии.

Основные термины для собеседования:

кадры, кадровая работа, персонал, управление персоналом, менеджер по персоналу (по кадрам), субъекты управления персоналом, принципы управления персоналом, методы управления персоналом, технологии управления персоналом, функции управления персоналом, служба управления персоналом, регламент, трудовой договор, должностная инструкция, система управления персоналом, проектирование системы управления персоналом, принципы построения системы управления персоналом, стратегия управления персоналом, кадровый потенциал, кадровая политика, мониторинг, планирование персонала, расходы на персонал, оборот, сменяемость, текучесть кадров, рабочее место, анализ рабочего места, профессиограмма, реинжиниринг, должностное лицо и должность, ответственность, полномочия, эффективность, компетентность, компетенции, аттестация, аудит, высвобождение персонала.

Тема 4. Профессиональное развитие, обучение персонала, планирование и управление его карьерой.

Вопросы устного опроса

1. Какие методы мотивации персонала наиболее эффективны?
2. Как оценить эффективность обучения персонала?
3. Какие факторы влияют на планирование карьеры персонала?
4. Методы обучения персонала
5. Критерии зачисления персонала в резерв

Примерные темы докладов.

1. Роль профессионального развития в современном бизнесе: тенденции и перспективы.
2. Методы и формы обучения персонала в организациях: сравнительный анализ.
3. Стратегии планирования карьеры сотрудников: от теории к практике.
4. Влияние обучения персонала на повышение производительности труда.
5. Управление карьерой: как создать эффективную систему карьерного роста в компании.
6. Профессиональное развитие как фактор удержания сотрудников.

Тестовые вопросы

1. Какая теория объясняет и обосновывает развитие персонала в организации:

- а) теория организационной культуры;
- б) теория Абрахама Маслоу;
- в) теория открытых систем;
- г) теория интеллектуального капитала.

2. Какие необходимы решения со стороны администрации для поддержки развития сотрудника, если сотрудник испытывает тягу к обретению самостоятельности и стремится к максимальному самовыражению:

- а) горизонтальное перемещение;
- б) понижение в должности;
- в) повышение в должности;
- г) увольнение;
- г) добровольный выход в отставку;
- е) обучение;
- ж) внеочередная аттестация;
- з) вознаграждение.

3. Кандидаты на замещение определенных ключевых должностей, готовые приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем, составляют:

- а) оперативный резерв организации;
- б) стратегический резерв организации;
- в) список кандидатов на выдвижение.

4. Субъектами деловой карьеры сотрудника выступают:

- а) администрация организации;
- б) кадровая служба;
- в) непосредственный руководитель;
- г) коллеги по работе;
- д) сам сотрудник.

5. Вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной карьеры называется:

- а) внутриорганизационной;
- б) должностной;
- в) прерывной;
- г) ступенчатой;
- д) непрерывной.

6. Развитие персонала со стороны администрации организации направлено на:

- а) рост производительности труда;
- б) достижение целей организации;
- в) повышение качества рабочей силы;
- г) удовлетворение потребностей сотрудников.

7. Определите, какая характеристика относится к обучающейся организации:

- а) непрерывное образование;
- б) формирование социального капитала организации;
- в) использование внутренних ресурсов для обучения сотрудников.

8. Развитие персонала включает:

- а) делегирование полномочий;
- б) работу с кадровым резервом;
- в) разработку нормативной документации;
- г) маркетинг персонала.

9. Какие условия для осуществления карьеры являются современными:

- а) регулярное продвижение по службе;

- б) непредсказуемость трудовых перемещений;
- в) развитие карьеры – дело самих работников, а не администрации;
- г) одна профессия – на всю жизнь;
- д) полная обеспеченность организации работниками и рабочими местами.

10. Недостаточность профессиональных знаний преодолевается:

- а) систематическими стажировками;
- б) обучением в группах резерва;
- в) посещением курсов повышения квалификации;
- г) ротацией кадров;
- д) своевременным информированием о программах обучения персонала.

Тема 5. Мотивация и стимулирование персонала, основы вознаграждающего управления, организация оплаты труда сотрудников.

Вопросы устного опроса

1. Что такое мотивация и в чём её сущность?
2. В чем принципиальное отличие между стимулированием и мотивированием?
3. В чем отличие прямой и косвенной мотивации?
4. Какие существуют методы управления мотивацией в компании?
5. Какие существуют направления улучшения мотивации труда?
6. работников: выше, ниже или на уровне рыночных ставок?

Примерные темы докладов.

1. Теории мотивации в управлении персоналом: от классических до современных подходов
2. Методы стимулирования персонала в современных организациях
3. Вознаграждающее управление: ключевые аспекты и стратегии внедрения
4. Роль мотивации в повышении производительности труда: анализ успешных кейсов
5. Организация оплаты труда: традиционные и современные подходы

Список терминов для собеседования:

профессиональное развитие, профессиональное обучение, концепция непрерывного профессионального образования, карьера, планирование карьеры, управление карьерным развитием, выдвижение в резерв, резерв на замещение, делегирование полномочий, мотив, мотивация, стимул, стимулирование, вознаграждение, вознаграждающее управление, качество трудовой жизни, заработная плата, штатное расписание, руководство, стиль руководства, модель руководства, лидерство, коммуникация, связи с общественностью (PR), формальная и неформальная группа, организация, коллектив, команда, конфликт, организационный конфликт, охрана здоровья, здоровый образ жизни, стресс, условия труда на производстве, безопасность труда персонала.

Тема. 6. Стили руководства, коммуникации, формальные и неформальные

группы, конфликты в организации, здоровье и безопасность персонала.

Вопросы устного опроса

1. Стили руководства, их характеристики.
2. Как стиль руководства влияет на продуктивность, мотивацию и общую атмосферу в коллективе
3. Основные характеристики эффективных и неэффективных межличностных коммуникаций в организации
4. Барьеры в процессе коммуникации
5. Формальные и неформальные группы в организации.
6. Причины конфликтов в организации.

Примерные темы докладов.

1. Стили и методы руководства и их влияние на организационное поведение сотрудников.
2. Влияние коммуникаций на производительность работы компании и успешность проектов.
3. Приёмы управления формальными и неформальными коммуникациями в организации.
4. Формальные группы: создание руководством.
5. Управление конфликтами.
6. Роль менеджера в исследовании управления конфликтами и стрессами в организации.
7. Конфликт как фактор организационной стабильности.

Тестовые вопросы

1. Кто автор концепции стресса:

- а) Зигмунд Фрейд;
- б) Петр Борисович Ганнушкин;
- в) Ганс Селье;
- г) Эрик Берн
- д) Ричард Лазарус.

2. Формальная группа:

- а) создается по воле руководства;
- б) формируется спонтанно;
- в) формируется целенаправленно членами коллектива.

3. Среди различных типов конфликтов теория управления персоналом преимущественно рассматривает:

- а) межличностные конфликты;
- б) внутриличностные конфликты;
- в) организационные конфликты.

4. Наличие лидера является необходимой характеристикой:

- а) формальной группы;
- б) малой группы;
- в) рабочей группы;
- г) неформальной группы;

д) проектной группы.

5. Источником организационных конфликтов являются:

- а) ресурсы организации;
- б) интересы руководителей и подчиненных;
- в) личностные характеристики персонала;
- г) межличностные и внутригрупповые контакты;
- д) требования, предъявляемые к рабочему месту.

6. Стил ь руководства, при котором руководитель дает деловые краткие распоряжения и занимает позицию «вне группы» называется:

- а) либеральный;
- б) транзакционный;
- в) директивный.

7. Как по-другому можно назвать перечисленные ниже стили руководства:

- а) коллективистский _____;
- б) директивный _____;
- в) нейтральный _____.

8. К истощению адаптационных сил человека приводит:

- а) эустресс;
- б) конфликт;
- в) дистресс;
- г) кризис.

9. Выделите среди названных факторов те, которые являются стрессорами:

- а) повышенные требования, предъявляемые к должности;
- б) нервная обстановка в проектной группе;
- в) психическая или физическая перегрузка;
- г) неудовлетворенность статусом;
- г) постоянные конфликты в коллективе.

10. Действием, направленным на обеспечение безопасности труда персонала, является:

- а) разработка паспорта рабочего места;
- б) аттестация рабочего места;
- в) контроль над действиями работника.

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

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

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

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в
--------------------------------	---	------------------------------------	--

	КТ, которое может набрать студент		формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ – 1	100	0,22	22
КТ – 2	100	0,19	19
КТ- 3	100	0,19	19
Итого:	100	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

КТ-1

Тема 1,2

Устный опрос

Доклад

Тестирование

Деловая игра

КТ-2

Тема 3, 4.

Устный опрос

Доклад

Тестирование

Собеседование по терминам

КТ-3

Тема 5, 6.

Устный опрос

Доклад

Тестирование

Собеседование по терминам

Критерии оценивания результатов выполнения задания.

1. Критерии оценивания тестирования:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	<i>0</i>	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	<i>25</i>	<i>Количество правильных ответов от 55%</i>

		до 64%
	50	Количество правильных ответов от 65% до 74%
	75	Количество правильных ответов от 75% до 84%
	100	Количество правильных ответов от 85% до 100%
Итого максимально:	100	

1. Критерии оценивания устного опроса:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	41-70	<i>Детальное, последовательное раскрытие понятий, с применением примера</i>
	21-40	<i>Поверхностное раскрытие и описание понятий, без примера</i>
	0-20	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Корректность ответа</i>	26-30	<i>Ответ корректный, полностью соответствует изученному материалу</i>
	1-25	<i>Ответ частично правильный, студент смог (при подсказке) обнаружить ошибку и исправить ответ</i>
	0	<i>Ответ ошибочный</i>
Итого максимально:	100	

3. Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки			Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие темы</i>			0-20	<i>Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами</i>
<i>Грамотность изложения</i>			0-20	<i>Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации</i>
<i>Стилистика</i>			0-20	<i>Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность</i>
<i>Логика изложения</i>			0-20	<i>Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы</i>
<i>Оригинальность</i>			0-20	<i>Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора</i>
Итого максимально:			100	

4. Критерии оценивания Собеседования по терминам

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Полнота и правильность формулировок	55-70	Термины сформулированы в полном объеме, даны полные, развернутые, обоснованные ответы
	35-54	Обучающимся в целом термины сформулированы, но имеются отдельные неточности или даны недостаточно полные не аргументированные формулировки, не являющийся критическими.
	25-34	Обучающимся допущены отдельные неточности при формулировании терминов
	0-24	Обучающимся термины не сформулированы (имеются не аргументированные формулировки, являющийся критическими)
Количество терминов	30	Количество выполненных заданий от 3-5
	15	Количество выполненных заданий от 2-4
	0	Количество выполненных заданий менее 2
Итого максимально:	100	

4. Критерии оценивания Деловой игры

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Критерии оценки эффективности участников в игре:	4	предъявление каждым студентом своего понимания проблемы
	4	появление у студента нового смысла обсуждаемой проблемы
	4	степень согласованности, возникшая при обсуждении проблемы
	5	умение работы в команде
	4	достижение игровых целей
	4	соответствие роли – при ролевой игре
Критерии межгруппового взаимодействия	4	экспертиза решений других групп
	4	быстрота принятия решений
	4	владение методами аргументации при защите своих решений
	4	согласованность решения внутри группы
	4	итоги соревновательности при проведении действий, входящих в канву игры
Критерии эффективности сформулированного участниками решения	3	использование при выработке решений рекомендуемых (обязательных, если игра на освоение определенного учебного материал) приемов, методов

	3	владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры
	3	не превышение лимита времени
	3	наличие в решении новизны, оригинальности, нестандартности
	3	навыки анализа и критического мышления
	3	учет ограничений
	3	рациональность принятого решения
	3	отсутствие ошибок или противоречий в решении
	3	техническая грамотность оформления решений (если требуется)
<i>Личные качества</i>	4	эрудированность
	4	принципиальность
	4	честность
	4	умение аргументировать и отстаивать свое решение
	4	умение использовать различные информационные источники (научную литературу, справочные материал, нормативные документы)
	4	инициативность, исполнительность самоорганизацию
	4	культуру речи, коммуникабельность
<i>Итого максимально:</i>		100

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

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.
Форма промежуточной аттестации (экзамен) проводится в форме устного ответа на теоретические вопросы и выполнения практического задания (кейса)

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Примерные вопросы для подготовки к экзамену.

1. Наука «управление персоналом», ее место и роль в системе других наук и общей теории управления.
2. Эволюция теории управления персоналом: этапы, школы, подходы, парадигмы.
3. Формирование научных взглядов на историю становления труда и человеческих ресурсов в управлении.
4. Современные концепции управления персоналом.
5. Персонал как субъект-объект управления и важнейший ресурс развития организации.
6. Линейные руководители организации и специалисты кадровой службы как субъекты управления персоналом: особенности решаемых задач и способов принятия решения.
7. Службы управления персоналом: цель, задачи, функции, статус.
8. Менеджер по управлению персоналом: роль, функции, требования, предъявляемые организацией и производством.
9. Управление персоналом как профессия.
10. Принципы управления персоналом.

11. Функции управления персоналом.
12. Методы управления персоналом.
13. Система управления персоналом в организации: элементы, среда, связи, целевое предназначение.
14. Принципы формирования и развития системы управления персоналом.
15. Кадровая политика организации: цели, задачи, направления, особенности формирования и осуществления.
16. Кадровый потенциал организации: виды, структура, содержание, использование.
17. Стратегии развития организации и персонала: типы стратегий, связь, осуществление.
18. Планирование и определение потребности в персонале.
19. Маркетинг персонала: внутренний и внешний.
20. Набор и отбор персонала: этапы, методы, источники, результативность.
21. Ориентация и адаптация персонала организации.
22. Анализ и проектирование рабочего места.
23. Движение персонала в организации и за ее пределами: виды, формы, характеристики, управление.
24. Управление здоровьем и безопасностью персонала.
25. Причины возникновения и способы управления стрессами в организации.
26. Мотивация и стимулирование персонала.
27. Основные теории мотивации (производительного труда, содержательные, процессуальные).
28. Организация оплаты труда персонала.
29. Вознаграждающее управление.
30. Оценка и аттестация персонала.
31. Аудит персонала.
32. Профессиональное и личностное развитие персонала.
33. Обучение персонала: виды, формы, процесс, реализация.
34. Планирование и развитие карьеры персонала в организации.
35. Высвобождение персонала, причины и виды увольнений.
36. Работа с кадровым резервом
37. Стили и методы руководства персоналом.
38. Управление организационными конфликтами.
39. Управление коммуникационными процессами в организации.
40. Управление формальными и неформальными группами.

Кейс 1.

Ирина В. работает в должности зам. директора отдела маркетинга в компании «СВ», специализирующейся на выпуске новых строительных материалов. Это частная организация и подбор персонала контролирует непосредственный собственник. Ирине 35 лет, она не замужем, и все силы отдает работе, постоянно повышает свою квалификацию. За 5 лет, которые она проработала в компании, в отделе сменилось множество руководителей. Примерно каждые полгода приходил новый директор «со стороны». Смена руководства в основном происходила по инициативе собственника, недовольного директором отдела. Все новые директора имели разный профиль образования и были разного возраста. Несмотря на то, что Ирина остается самым опытным сотрудником в отделе, знающим специфику работы данной компании, она не надеется на повышение в должности, объясняя это тем, что она женщина и поэтому ей труднее получить эту должность. Все отчеты и аналитические материалы, сделанные ей, служат отчетами всего отдела. Как квалифицированный специалист она понимает, что баланс между затрачиваемыми усилиями и получаемым вознаграждением нарушается. Ее неудовлетворенность подкрепляется тем, что ее заслуги остаются незамеченными, новые руководители не успевают оценить сотрудников. Она подумывает о смене работы и несколько раз имела беседу с собственником. Для того, чтобы сохранить ценного специалиста, эпизодически ей выплачивают премии, повысили зарплату. Под руководством нового директора отдела Ирина начала замалчивать часть проанализированной информации и стремится эффектно подать ее на общеорганизационных совещаниях и переговорах.

1. Какая проблема существует в компании?

2. С какими проблемами сталкивается новый руководитель отдела маркетинга? Что он чувствует?
3. Какая дополнительная информация требуется, чтобы лучше понять ситуацию?
4. Эффективно ли выстроена система мотивации персонала на предприятии?
5. Какова специфика подбора кадров на предприятии? В чем достоинства и недостатки такой системы?
6. Какие меры по улучшению работы отдела маркетинга можно порекомендовать?

Кейс 2

Полгода назад Л. Кузнецова перешла в представительство специализирующейся на торговле бижутерией корпорации Swarovski в Москве, где заняла должность регионального менеджера. В первый день на новой работе ее встретил офис-менеджер, провел ее по офису, показал, что и где находится, представил коллегам. На второй день возникли сложности. Л. Кузнецовой сказали, что она должна заказать себе служебную машину, а как это сделать, не объяснили. Пришлось долго выяснять процедуру. В результате она переговорила с десятком людей и потратила на выяснения очень много времени. Еще больше проблем возникло при оформлении зарплатной карточки в банке, поскольку ей не объяснили процедуру получения, и, когда она приехала в банк, служащая стала требовать с нее депозит, о котором она ничего не знала. Ей пришлось возвращаться в офис и уточнять, как оформляется карта. Кроме того, на ее рабочем месте не подготовили компьютер.

1. Какие чувства испытала Л. Кузнецова на новом месте работы?
2. Какие организационные причины привели к этой ситуации?
3. Может ли это иметь негативные последствия для дальнейшей работы Л. Кузнецовой в должности регионального менеджера?
4. Кто должен отвечать за адаптацию сотрудников (менеджеров или рядовых сотрудников) в небольшой организации?
5. Меняется ли система адаптации персонала в организации, переживающей интенсивный рост и реорганизацию?

Кейс 3

Подыскивая сотрудника на позицию, которая предполагает высокую степень напряжения, руководство компании ищет людей с железными нервами. Разглядеть это качество на этапе собеседования нередко помогает искусственно смоделированный форс-мажор. Е. Петров, совладелец компании «Евросеть», регулярно прибегает к методам «шокового собеседования». Он исходит из того, что должен быть уверен в том, что человек, занимающий ключевую позицию, не растеряется в неожиданных ситуациях, не сорвется на эмоции, когда требуется холодный ум. Для этого им используются провокационные вопросы. Д. Павлов, руководитель российской региональной сети компании «Евросеть» с ноября 2020 г., пришел в компанию пять лет назад рядовым продавцом, и вспоминает, что собеседование проходило с использованием откровенно провокационных вопросов. Сейчас, будучи руководителем, Павлов тоже тестирует нервы будущих подчиненных. С этой целью он намеренно сгущает краски, рассказывая что работы очень много, высокая ответственность, нет выходных, во время непродолжительного отпуска категорически запрещено выключать мобильный телефон, а на звонки человек обязан отвечать в любое время суток. По словам Павлова, он сгущает краски совсем не для того, чтобы увидеть в глазах кандидата страх, а чтобы убедиться, что человек готов к этому на все сто. «Если человек берется размышлять, почему нельзя во время отдыха полностью отойти от работы, если имеется грамотный заместитель, то это для меня нехороший признак, — считает Д. Павлов. Однако перейти грань, за которой начинается банальное унижение человека, очень легко. К примеру, в одной компании нервы кандидата испытывают стаканом воды. Воду небрежно выплескивают в лицо человека и смотрят на его реакцию. Когда один человек, не выдержав оскорблений, уходит, а второй — остается, крайне сложно сказать, кто из них действительно прошел тест.

1. Какие качества кандидатов позволяют выявить стресс-интервью?
2. Оцените самочувствие кандидата во время проведения такого интервью.
3. Насколько применимы такие методы отбора персонала в отношении топ-менеджеров и рядовых сотрудников?

4. Оцените такой показатель как «доверие компании» после прохождения процедуры интервью.

5. Предложите альтернативные модели выявления необходимых качеств кандидатов

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ						
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	1. Функции управления персоналом представляют собой: а) комплекс направлений и подходов работы с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия; б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия; в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации; г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия; д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции. 2. Какой раздел не содержит должностная инструкция? а) "Общие положения"; б) "Основные задачи"; в) "Должностные обязанности"; г) "Управленческие полномочия"; д) "Выводы".						
Задание закрытого типа на установление соответствия	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	1. Установите соответствие между моделями карьеры и их характеристиками.						
		<table><tr><th>Модели карьеры</th><th>Характеристика</th></tr><tr><td>1)Лестница</td><td>а) последовательная и сравнительно быстрая смена разных функциональных должностей по горизонтали с вертикальным продвижением по служебной лестнице</td></tr><tr><td>2) Змея</td><td>б) случайный выбор должности, обусловленный благоприятным стечением обстоятельств.</td></tr><tr><td>3) Перепутье</td><td>с) постепенный подъем по служебной иерархии (рост потенциала работника; занятие высоких должностей, а затем постепенное снижение по служебной лестнице)</td></tr></table>	Модели карьеры	Характеристика	1)Лестница	а) последовательная и сравнительно быстрая смена разных функциональных должностей по горизонтали с вертикальным продвижением по служебной лестнице	2) Змея	б) случайный выбор должности, обусловленный благоприятным стечением обстоятельств.
Модели карьеры	Характеристика							
1)Лестница	а) последовательная и сравнительно быстрая смена разных функциональных должностей по горизонтали с вертикальным продвижением по служебной лестнице							
2) Змея	б) случайный выбор должности, обусловленный благоприятным стечением обстоятельств.							
3) Перепутье	с) постепенный подъем по служебной иерархии (рост потенциала работника; занятие высоких должностей, а затем постепенное снижение по служебной лестнице)							

		4) Рулетка	д) подъем по служебной лестнице до высшей управленческой должности; пребывание в этой должности вплоть до ухода на пенсию
		5) Трамплин	е) пребывание в каждой должности ограниченный срок (до 5 лет) с последующей оценкой потенциала и принятием решения о повышении, сохранении или понижении должностного уровня
		2. Установите соответствие между моделями управления персоналом и их характеристиками:	
		1. Американская	а) акценте на человеческий потенциал — руководство стремится воздействовать на сотрудников, чтобы повысить производительность труда
		2. Европейская	б) индивидуализме, чётком разделении труда и ориентации на индивидуальную ответственность сотрудников
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	3. Японская	в) сочетании принципов, структуры, методов и системы мотивации, ориентированных на достижение целей организации через вовлечение сотрудников в процесс управления и создание благоприятной корпоративной культуры.
		1. Какие подходы к поиску и привлечению новых сотрудников, входящих в 10 основных категорий, используются на предприятии? 1. Прямая реклама компании; 2. Внутренняя база данных; 3. Ярмарки вакансий; 4. Реферальная программа; 5. Повторный наем; 6. Поиск через знакомых; 7. Биржи труда; 8. Рекрутинговые агентства; 9. Поиск в профессиональных сообществах; 10. Рекрутинговые мероприятия	
		2. Цели управления персоналом – это: 1. повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях; 2. повышение эффективности производства и труда, в т.ч. достижение максимальной прибыли; 3. обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива;	

	e) f)	4. оптимизация количества персонала на предприятии/фирме.
Задание закрытого типа на установление последовательности	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	1. Расположите в правильной последовательности, как происходит рекрутинг? 1. Начать поиск; 2. Предоставить предложение о работе; 3. Понять, кого именно ищет компания; 4. Составить описание вакансии; 5. Отбор кандидатов; 6. Создать план набора персонала; 7. Составить график и провести собеседование 2. Расположите в правильной последовательности этапы адаптации нового сотрудника: 1) Социальная адаптация 2) Вводный инструктаж 3) Наставничество и контроль 4) Ознакомление с организацией 5) Профессиональная адаптация
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	1. Среди различных типов конфликтов теория управления персоналом преимущественно рассматривает: а) межличностные конфликты; б) внутриличностные конфликты; в) организационные конфликты. 2. Для предприятия, имеющего филиалы в других регионах целесообразнее формировать структуру системы управления персоналом: а) по функциональному принципу; б) по территориальному принципу; в) по смешанному принципу; г) правильного ответа нет.
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	1. Что такое «аутсорсинг»? 2. Дайте определение карьеры.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

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

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

При проведении промежуточной аттестации для выполнения проверочных заданий дополнительные материалы и оборудование не требуется.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам,

требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде опроса или тестирования. Типовые тесты и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой проектной работы по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2026. — 233 с. — ISBN 978-5-4497-0202-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/153358.html>

2. Жуков, А. Л. Управление персоналом. Аудит человеческих ресурсов организации : учебник / А. Л. Жуков, Д. В. Хабарова. – Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2025. – 312 с. – ISBN 978-5-9729-2308-3. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=470214#bib>
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я.Кибанов, И.Б.Дуракова - Москва: ИНФРА-М, 2024. - 358 с. – URL: <https://book.ru/books/950347>

8.2. Дополнительная литература

1. Круглов, Д.В. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие для вузов /Д.В.Круглов, О.С.Резникова, И.В.Цыганкова. — Москва :Юрайт, 2023. — 168 с. —ISBN 978-5-534-00729-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/book/strategicheskoe-upravlenie-personalom-520255>
2. Анисимов, А.Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А.Ю. Анисимов, О.А.Пятаева — Москва :Юрайт, 2021. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/book/upravlenie-personalom-organizacii-477303>
3. Пугачев, В.П. Управление персоналом организации: практикум : учеб. пособие – 2-е изд. испр. и доп. / В.П.Пугачев - Москва: Юрайт, 2020. - 280 с. <https://urait.ru/book/upravlenie-personalom-organizacii-praktikum-455030>
4. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2011. – 328 с.
5. Управление персоналом организации/ под ред. А.Я. Кибанова. — М.: Инфра-М, 2009. – 638 с.
6. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
7. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. — М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 468 с.

8.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не используются

8.4. Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а также через сайт научной библиотеки <https://sziu-lib.ranepa.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы.

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. Электронная библиотечная система iBooks.ru. Учебники и учебные пособия для университетов России. <https://ibooks.ru/>
2. Электронная библиотечная система «Лань». Коллекции книг ведущих издательств учебной и научной литературы, а также издания российских вузов по основным отраслям знаний. <https://e.lanbook.com>
3. Электронная библиотечная система «IPR Smart» - более 10 000 учебников, учебных пособий, монографий и научных изданий по всем отраслям знаний. <https://iprbooks.ru>

4. Электронная библиотечная система «Znanium» - полные тексты учебников по юриспруденции, экономике, естественным и общественным наукам. Ядро фонда – литература холдинга ИНФРА-М. <https://znanium.com>

5. Электронная библиотечная система «Book.ru» - полные тексты учебников по юриспруденции, психологии, педагогике, экономике, информационным технологиям, естественным и общественным наукам. <https://www.book.ru>

Периодические издания:

- Научно-практические статьи Электронной библиотеки «Grebennikon» Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам компании «Ивис»
- Научная электронная библиотека eLibrary.ru - Ккупнейшая база данных российской периодики с наукометрическими инструментами и базой для анализа научной деятельности (РИНЦ).

Англоязычные ресурсы.

- *EBSCO eBook Collection* – коллекция включает в себя 68 изданий, приобретенных «в вечное пользование», а также более 2000 книг, получаемых институтом по национальной подписке РЦНИ. Коллекция охватывает широкий спектр тем по различным областям знаний, таким как социально-гуманитарные науки, маркетинг, финансы, управление и предпринимательство и др.;
- *Sage eBook Collections* - это более 4 700 монографий и справочников по различным областям знаний: бизнес, психология, криминология и уголовное право, образование, СМИ и коммуникация, политика и международные отношения, социология и др. Содержит полные тексты. Глубина архива: 1984-2021 гг.
- *Springer Link* - полнотекстовые политематические базы академических журналов. Представлено более 70 000 электронных книг Springer, включая монографии, справочники и труды конференций.
- *Wiley* - доступны выпуски 1500 академических журналов разных профилей, изданных Wiley Periodicals в 2015–2019 гг.
- *OECD iLibrary* – библиотека Организации экономического сотрудничества и развития, содержащая статистические данные, рабочие документы, отчеты. Доступны материалы до 2022 года.

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4,

	DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/