

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 12.08.2026 13:51:31  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.02 «Управление персоналом организации»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки)

Управление персоналом

(профиль направления подготовки)

очная форма обучения

(форма обучения)

Год набора – 2026

Санкт-Петербург

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Навроцкая Татьяна Геннадьевна к.э.н. доцент кафедры Менеджмент

**Заведующий кафедрой:**

Лабудин Александр Васильевич, д.э.н., заведующий кафедрой Менеджмент

Рабочая программа дисциплины Б1.В.02 «Управление персоналом организации» одобрена на заседании кафедры Менеджмент факультета Экономики и финансов.

Протокол №8 от 02 апреля 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
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.02 «Управление персоналом организации» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций\*:

| <b>ОТФ/ТФ и рек-ви-зиты ПС<br/>(при наличии)*<br/>*</b>                                                                                                                          | <b>Код компетенции **</b> | <b>Наименование Компетенции **</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Код индикатора достижения компетенций **</b> | <b>Наименование индикатора достижения компетенций **</b>                                                                                                   | <b>Образовательный результат **</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 07.003<br>Специалист по управлению персоналом, утв. приказом Министрства труда и социальной защиты РФ от 09.03.2022г. № 109н<br><br>В/02.6<br>Поиск, привлечение, подбор и отбор | ПКс-1                     | Способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, уметь проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры | ПКс-1.1                                         | Владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач                 | ПК-1.1. 3-1. Знает Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала<br>ПК-1.1. 3-2. Знает Общие тенденции на рынке труда и в отдельных отраслях и видах профессиональной деятельности<br>ПК-1.1. 3-2. Знает Нормы этики делового общения<br>ПК-1.1. У-1. Умеет Консультировать по вопросам привлечения персонала<br>ПК-1.1. У-2. Умеет Соблюдать нормы этики делового общения |
|                                                                                                                                                                                  |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ПКс-1.2                                         | Организует формирование команды по определенным принципам; умеет проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры | ПК-1.2. 3-1. Знает Технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора персонала<br>ПК-1.2. 3-2. Знает Технологии, методы и методики проведения анализа, систематизации документов и                                                                                                                                                                                                                        |

|           |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| персонала |  |  |  |  | <p>информации</p> <p>ПК-1.2. 3-3. Знает Организационная структура организации</p> <p>ПК-1.2. 3-4. Знает Методика планирования потребности организации в поиске и привлечении персонала</p> <p>ПК-1.2. 3-5. Знает Законодательство Российской Федерации о персональных данных</p> <p>ПК-1.2. У-1. Умеет Собирать, анализировать и структурировать информацию о кандидатах и предложениях на рынке труда</p> <p>ПК-1.2. У-2. Умеет Формировать предложения по автоматизации и цифровизации процессов поиска и привлечения персонала</p> <p>ПК-1.2. У-3. Умеет Применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой</p> |
|-----------|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*\* 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.**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы/144 академических часов.

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

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса составляет 16 академических часов.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 24 академических часов.

### **Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина «Управление персоналом организации» (индекс Б1.В.02) предназначена для изучения студентами по направлению подготовки «Управление персоналом» и читается на втором курсе в четвертом семестре. Данный курс является ключевым в подготовке бакалавров служб управления персоналом и консультантов.

«Входными» для ее освоения являются знания, умения и навыки, полученные обучающимися в процессе изучения таких дисциплин, как «Организационное поведение» (Б1.О.17, 2 курс, 3 семестр), «Общий менеджмент» (Б1.О.8, 1 курс, 2 семестр).

Дисциплина закладывает теоретический и методологический фундамент для овладения обучающимися следующими дисциплинами профессиональной подготовки: Инновационный менеджмент в управлении персоналом Б1.В.11 (3 курс, 6 семестр), Стратегический менеджмент (Б1.О.21, 4 курс, 7 семестр).

Успешное освоение дисциплины «Управление персоналом организации» необходимо для понимания сложных проблем подготовки конкурентоспособного персонала в организациях государственного управления и местного самоуправления, в коммерческих и других организациях.



|                          |                                                                                                                      |     |    |  |  |    |  |  |   |   |  |    |    |                            |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|--|--|----|--|--|---|---|--|----|----|----------------------------|
|                          | Набор и отбор персонала. Трудовая адаптация персонала.                                                               |     |    |  |  |    |  |  |   |   |  |    |    |                            |
| Тема 5                   | Оценка и аттестация персонала. Высвобождение персонала.                                                              | 14  | 2  |  |  | 4  |  |  |   |   |  |    | 8  | УО, Д, Т                   |
| Тема 6                   | Профессиональное развитие персонала. Обучение персонала. Планирование и управление карьерой.                         | 12  | 2  |  |  | 4  |  |  |   |   |  |    | 6  | УО, Д, Т                   |
| Тема 7                   | Мотивация и стимулирование персонала. Основы вознаграждающего управления. Организация оплаты труда.                  | 12  | 2  |  |  | 4  |  |  |   |   |  |    | 6  | УО, Д, Т                   |
| Тема 8                   | Руководство. Коммуникации в организации. Конфликты в сфере управления персоналом. Здоровье и безопасность персонала. | 12  | 2  |  |  | 4  |  |  |   |   |  |    | 6  | Т, СТ                      |
| Промежуточная аттестация |                                                                                                                      | 29  |    |  |  |    |  |  | 2 | 9 |  | 18 |    | Экзамен<br>Курсовая работа |
| <b>Итого</b>             |                                                                                                                      | 144 | 16 |  |  | 24 |  |  | 2 | 9 |  | 18 | 62 |                            |

*Используемые сокращения:*

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

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

Т – тестирование

УО – устный опрос по вопросам темы, обсуждение ответа в группе

Д– доклад с презентацией по выбранной теме, дискуссия по докладу в группе

СТ – собеседование по терминам

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекция-диалог, работа в малых группах, спарринг-партнерство.

Темы 1-8 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

### **3.2. Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Становление и развитие системы знаний об управлении персоналом (ПКс-6.1)**

Формирование взглядов на развитие трудовой деятельности и человеческих ресурсов в управлении. Основные этапы развития деятельности по управлению персоналом. Теоретические основы управления персоналом: научные подходы (экономический, органический, гуманистический), школы (школа научного управления, административная или классическая школа, школа человеческих отношений и т.д.) и современные концепции управления персоналом организации: концепция управления персоналом, концепция управления человеческими ресурсами, концепция организационной культуры, концепция интеллектуального капитала. Зарубежный и отечественный опыт в управлении персоналом. Философия управления персоналом. Модели управления персоналом: американская, японская, европейские. Проблемы управления персоналом в СССР и современной России. Вклад отечественных исследователей в развитие теории и практики управления персоналом.

#### **Тема 2. Система управления персоналом: элементы, функции, принципы, методы. Управление персоналом как профессиональная деятельность (ПКс-6.1)**

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. Функциональная структура управления персоналом. Функции (функциональные блоки) управления персоналом, содержание задач в функциональном блоке. Субъекты управления персоналом. Принципы управления персоналом. Методы и технологии управления персоналом: классификация, характеристики. 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.

#### **Тема 3. Кадровая политика как стратегия и основа управления персоналом. Планирование в управлении персоналом. Анализ и проектирование рабочего места (ПКс-7.2).**

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. Кадровый

контролинг и кадровое планирование. Определение потребности в персонале. Нормирование и учет численности персонала. Качественная и количественная характеристика потребности. 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 4. Маркетинг персонала. Набор и отбор персонала. Трудовая адаптация персонала (ПКс-6.2)**

Маркетинг персонала: понятие, задачи. Этапы маркетинга персонала. Внутренние и внешние факторы персонал-маркетинга. Основные направления маркетинга персонала. Уровни, виды маркетинга персонала. Реализация маркетинга персонала в организации: подходы, процедура, контроль.

Набор персонала: понятие и сущность. Этапы набора. Источники набора. Отбор персонала: понятие, методы, анализ затрат. Рекрутинг и лизинг персонала, хэдхантинг. Интервьюирование при приеме на работу. Тесты и их использование при отборе. Прием на работу.

Понятие и виды адаптации. Организация и управление процессом адаптации. Введение в организацию, в подразделение, в должность. Признаки успешной адаптации нового работника. Развитие у работника чувства приверженности организации. Лояльность сотрудников. Разработка объективных и субъективных индикаторов адаптации новых работников. Разработка методов оценки успешности процесса адаптации.

#### **Тема 5. Оценка и аттестация персонала. Высвобождение персонала (ПКс-6.2)**

Понятие оценки, цели и задачи деловой оценки. Принципы, элементы и классификация показателей оценки. Процедура деловой оценки. Классификация методов деловой оценки. Эффективность деловой оценки. Система сбалансированных показателей. КРІ. Оценка на основе компетентностного подхода. Применение современных методов оценки в практике современных отечественных организаций. Аттестация как специальная комплексная оценка. Цель и функции аттестации. Объекты и показатели аттестационной оценки. Процесс аттестации, процедура аттестации. Место и роль аттестации в развитии персонала и его движении. Аудит в управлении персоналом.

Способы рационализации персонала. 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 6. Профессиональное развитие персонала. Обучение персонала. Планирование и управление карьерой. (ПКс-7.2).**

Понятие, цели и формы развития персонала. Профессиональное развитие как процесс подготовки персонала к выполнению новых функций, задач и карьерному росту. Формирование и функционирование системы управления профессиональным развитием. Профессиональное обучение как важнейшее средство развития персонала. Концепция непрерывного образования. Обучающаяся (самообучающаяся) организация. Корпоративный университет. Организация системы 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. Управление деловой карьерой в организации. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала в организации. Резерв для замещения руководящих должностей и работа с ним. Делегирование полномочий. Особенности механизма развития карьеры в зарубежных странах

#### **Тема 7. Мотивация и стимулирование персонала. Основы вознаграждающего управления. Организация оплаты труда (ПКс-6.2)**

Понятия потребности, мотива, мотивации, направленности, интенции в теориях управления человеческими ресурсами. Внешние и внутренние источники мотивации. Соотношение мотива и стимула. Положительная и отрицательная мотивация. Классификация мотивационных теорий. Современные представления о трудовой мотивации. Мотивационный менеджмент. Стимулирование персонала организации. Экономические стимулы. Неэкономические способы стимулирования. Роль социальной политики в разработке системы мотиваций.

Вознаграждение как объект регулирования трудовых отношений в организации. Качество трудовой жизни. Заработная плата - основной источник дохода сотрудников организации и инструмент мотивации персонала организации. Принципы установления заработной платы. Стимулирование с помощью надбавок, доплат и льгот. Формы и системы заработной платы в России. Штатное расписание.

#### **Тема 8. Руководство. Коммуникации в организации. Конфликты в сфере управления персоналом. Здоровье и безопасность персонала (ПКс-6.1)**

Понятие руководства. Руководитель, функции, качества, типы. Классификация стилей руководства персоналом как методологическая и социально-практическая проблема. Специфика «одномерных» стилей руководства и оценка их эффективности. Социальный заказ на формирование «многомерных» стилей руководства. Их практическая значимость и теоретико-методологический смысл. Проблемно-предметная ориентация «многомерных» стилей руководства. Анализ наиболее значимых моделей стилей руководства: «Решетка менеджмента» Р.Блейка и М.Муттона, модель Ф.Фидлера, Т.Митчела и Р.Хауса, П.Херсли и К.Бланшара, В.Вурма и Ф.Йеттона. Личность руководителя как предпосылка и следствие формирования индивидуального стиля управления.

Коммуникация как функция организации. Формы коммуникации и методы ее организации. Непосредственная и опосредованная коммуникация на современном этапе: современные формы коммуникации и современные средства связи. Внутренняя и внешняя коммуникация организации и формы ее осуществления. Система PR. Соотношение формальной и неформальной коммуникации. Вертикальные, горизонтальные, диагональные, вероятностные коммуникации. Коммуникативные сети. Коммуникативные барьеры и их преодоление. Организационные формы управленческих контактов.

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

Понятие конфликта. Взгляды отечественных и зарубежных исследователей на методологию конфликта. Основные школы и направления. 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 конфликта.

Определение и виды стрессов. Взгляд Г.Селье на теорию стрессов. Виды стрессов. Функции стрессов. Методы и методики нейтрализации стрессов. Безопасность и ее виды. Принципы безопасности. Техника безопасности в организации. Условия труда персонала. Понятие охраны здоровья. Управление системой охраны здоровья. Роль социального пакета в системе охраны здоровья сотрудников организации.

#### **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.02 «Управление персоналом организации» 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 вариантов предложенных     | Прочитайте текст, выберите правильный ответ  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>                                                                                                                                        | Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква                                                                         |
| Задание закрытого типа на установление соответствия                                                 | Прочитайте текст и установите соответствие   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol> | Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы                                                                         |
| Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных | Прочитайте текст, выберите правильные ответы | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>                                                                                                       | Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого) |
| Задание закрытого                                                                                   | Прочитайте текст и                           | 1. Внимательно прочитать текст задания и понять,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ответ считается верным, если                                                                                                           |

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

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):

Т – тестирование, УО – устный опрос по вопросам темы, обсуждение ответа в группе

Д – доклад с презентацией по выбранной теме, дискуссия по докладу в группе, СТ – собеседование по терминам

### Тема 1.

Тестовые задания:

1. Персонал – это

1. Штатный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками.

2. Совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы, подразделения и занятых преимущественно различными видами умственной деятельности.

3. Основной штатный состав квалифицированных работников организации.

2. Управление персоналом -

1. Координация ожидаемых результатов и способов их получения.
  2. Процесс воздействия на персонал, мотивирующий его деятельность и повышающий его эффективность.
  3. Обеспечение организации необходимой рабочей силой.
3. Развитие персонала – это
1. Целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.
  2. Долговременное воздействие на работника в целях изменения его ценностных ориентиров и интересов.
  3. Совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения и переподготовки персонала, стимулирования его творчества и совершенствование психологических характеристик.

*Устный опрос по теме 1:*

1. В чем заключается принципиальное отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом.
2. Основные идеи психологической школы.
3. Назовите основные элементы в системе интеллектуального капитала и охарактеризуйте их.
4. Определите основные отличия американской модели управления персоналом и японской.
5. Какие идеи отечественных специалистов используются в современном управлении персоналом.

*Доклад с презентацией и дискуссией по теме 1*

1. Основные этапы развития деятельности по управлению персоналом
2. Научный подход к управлению персоналом: экономический
3. Научный подход к управлению персоналом: эргономический
4. Научный подход к управлению персоналом: гуманистический
5. Концепция управления персоналом

**Тема 2.**

Тестовые задания:

1. Профессиональное развитие персонала представляет собой
1. Процесс нахождения и принятия сложных решений для достижения наивысших личных результатов.
2. Процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач.
3. Программу самосовершенствования персонала.
2. Кадровые инвестиции в профессиональное развитие – это

1. Совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом

2. Совместные действия федеральных органов исполнительной власти по повышению профессиональной квалификации и развитию персонала организаций

3. Затраты организации в денежном выражении на персонал и его профессиональное развитие

3. программа профессионального развития работника формируется

1. По результатам его деловой оценки
2. По собственному желанию работника
3. По решению работодателя

*Устный опрос по теме 2:*

1. Назовите основные элементы системы управления персоналом и охарактеризуйте их.
2. Какая концепция в управлении персоналом является теоретической основой для формирования системы управления персоналом.
3. Назовите основные функциональные блоки в деятельности по управлению персоналом современных организаций.
4. Раскройте структуру и основные задачи современных служб по персоналу.
5. Определите место и роль современных служб персонала в структуре организации.

*Доклад с презентацией и дискуссией по теме 2*

1. Системный подход в управлении персоналом. Цель системы, принципы и методы построения
2. Функционально-целевая модель системы управления персоналом организации.
3. Кадровое обеспечение организации
5. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом

### **Тема 3.**

Тестовые задания:

1. Кадровый резерв – это
  1. Работники, прошедшие переподготовку и повышение квалификации
  2. Единый, взаимосвязанный комплекс мероприятий, включающий в себя действия по достижению работниками соответствия стратегии и текущим задачам организации
  3. Специально отобранная целевая группа руководителей, специалистов (на предприятиях даже рабочих), предназначенная для выдвижения на руководящие должности более высокого уровня\_
2. Работа с кадровым резервом – это
  1. Деятельность службы управления персоналом и должностных лиц различных уровней управления организацией, направленная на планирование, отбор, формирование и обучение кадрового резерва

2. Процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций

3. Подсистема развития персонала

3. Решение о включении сотрудника в состав резерва принимает

1. Аттестационная комиссия

2. Первое лицо организации

3. Линейный руководитель

*Устный опрос по теме 3:*

1. Раскройте взаимосвязь стратегии управления персоналом и жизненных циклов организации.

2. Формирование кадрового потенциала организации.

3. Кадровая политика организации: цели, задачи, содержание, этапы формирования.

4. Какие методы используются для планирования потребности в персонале.

5. Опишите процесс планирования персонала.

*Доклад с презентацией и дискуссией по теме 3*

1. Сущность и содержание стратегического подхода к персоналу

2. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации.

3. Кадровый потенциал организации.

4. Кадровая политика как инструмент стратегии персонала организации.

5. Типы кадровой политики

#### **Тема 4.**

Тестовые задания:

1. Мотивация – это

1. Использование методов поощрения и наказания

2. Профессионально-должностное развитие персонала

3. процесс стимулирования человека (работника, исполнителя) или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации

2. Мотив – это

1. Внутреннее побуждение личности к тому или иному виду активности.

2. Механизм формирования способности человека к саморазвитию

3. Рациональное объяснение человеком причин своего поведения

3. Мотивировка:

1. Главный, основной мотив, побуждающий человека к деятельности

2. Рациональное объяснение человеком причин своего поведения, оправдывающее его действия и поступки

3. Маскирует реальные тревожащие факторы символами

*Устный опрос по теме 4:*

1. Маркетинг персонала: понятие, задачи.
2. Этапы реализации маркетинга персонала
3. Набор персонала: понятие и сущность. Этапы набора.
4. Понятие и виды адаптации.
5. Организация и управление процессом адаптации.

*Доклад с презентацией и дискуссией по теме 4*

1. Основные методы отбора персонала.
2. Профессиональная ориентация сотрудников.
3. Адаптация как непрерывная технология профессионального развития персонала в современных условиях.
4. Приверженность сотрудников организации как нематериальный ресурс ее конкурентоспособности.
5. Управление процессом адаптации персонала организации.

## **Тема 5.**

Тестовые задания:

1. Коучинг – это

1. Современная форма развития персонала, которая позволяет создать мотивацию сотрудников к изменениям, а также последующее определение конкретных шагов изменения и развития.

2. Тренинг личностного роста.

3. Индивидуальное обучение в стандартном порядке: теория – практика – коррекция – закрепление.

2. коучинг в сферу бизнеса пришел

1. Из спорта

2. Из психотерапии

3. Из нейро-лингвистического программирования

3. Индивидуальный, управленческий, групповой, для отдельно взятого проекта, системный - это

1. Виды тренингов в организации

2. Виды моделей коучинга

3. Виды коучинга для организации

*Устный опрос по теме 5:*

1. Личностная спецификация и карта компетенций как инструменты отбора персонала.
2. Деловая оценка и ее роль в управлении персоналом.
3. Дайте классификацию методов деловой оценки.

4. Система сбалансированных показателей как современная форма оценки персонала.
5. KPI как способ определения вклада конкретного сотрудника или подразделения в результат деятельности организации.

*Доклад с презентацией и дискуссией по теме 5*

1. Раскройте суть компетентностного подхода к организации оценки персонала.
2. Профессиональное обучение персонала: цели, формы, методы.
3. Профессиональное развитие персонала как способ формирования необходимых характеристик кадрового потенциала организации.
4. Управление профессиональным развитием персонала организации.
5. Обучение как важнейший инструмент профессионального развития персонала.

**Тема 6.**

Тестовые задания:

1. Профессиональное обучение персонала – это

1. Кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные управленческие проблемы и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

2. Система форм и методов побуждения работников, обеспечивающая эффективность их деятельности

3. Систематический, четко организованный процесс, направленный на общее развитие персонала

2. Процесс профессионального обучения включает в себя

1. Определение целей обучения, разработку и реализацию программ

2. Определение потребностей, бюджета, целей, разработку и реализацию программ

3. Оценку эффективности программы обучения

3. Основными методами обучения на рабочем месте являются:

1. Инструктаж, ротация, ученичество и наставничество

2. Деловые и ролевые игры, тренинги

3. Стажировки

*Устный опрос по теме 6:*

1. Профессиональное развитие персонала – общий обзор.
2. Профессиональное обучение как важнейшее средство развития персонала.
3. Концепция непрерывного образования.
4. Обучающаяся (самообучающаяся) организация.
5. Корпоративный университет.

*Доклад с презентацией и дискуссией по теме 5*

1. Понятие, цели и формы развития персонала

2. Концепция непрерывного образования.
3. Организация системы обучения персонала
4. Понятие карьеры, классификация карьеры, модели карьеры, выбор и этапы развития карьеры.
5. Особенности механизма развития карьеры в зарубежных странах

### **Тема 7.**

Тестовые задания:

1. Какие теории мотивации основываются на идентификации внутренних побуждений, потребностей:

- А) содержательные
- Б) процессуальные
- В) рациональные
- Г) процессуальные + содержательные (модель портера-лоурера)

2. В менеджменте создание внутреннего побуждения к действиям известно как:

- А) мотивация
- Б) стимулирование
- В) вознаграждение
- Г) интерес

3. Стимулирование на основе метода "кнута и пряника" имеет следующие недостатки: (нужное подчеркнуть).

- А) отсутствие ориентации подчиненного на конечную цель предприятия.
- Б) не способствует обучению работника,
- В) не соответствует требованиям охраны труда,
- Г) создает неблагоприятный психологический климат в коллективе,
- Д) противоречит действующему трудовому законодательству.

*Устный опрос по теме 7:*

1. Коучинг как современная форма обучения управленческого персонала организации.
2. Мотивация как современный инструмент управления персоналом.
3. Мотивация и стимулирование: общее и особенное.
4. Стимулирующая роль социальной политики организации.
5. Классификация теорий мотивации.

*Доклад с презентацией и дискуссией по теме 7*

1. Руководитель и его роль в системе управления персоналом
2. Стили руководства: понятие, значение и роль в эффективном управлении персоналом.
3. Одномерные стили управления и Многомерные стили управления.
4. Техника безопасности и охрана труда в организации
5. Модели стилей управления разных авторов. Сравнительный анализ.

### **Тема 8.**

Тестовые задания:

1. В теории стрессов руководителю рекомендуется передача полномочий другому лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Этот процесс называется:

- А) делегирование
- Б) принятие решения
- В) децентрализация
- Г) согласование

2. Какой вид конфликта в организации ведет к снижению личной удовлетворенности:

- А) функциональный
- Б) дисфункциональный
- В) внутриличностный
- Г) межличностный

3. В менеджменте полномочия делегируются:

- А) должности
- Б) человеку
- В) должности и человеку
- Г) группе людей

Проведение собеседования по терминам курса.

Собеседование по терминам. При подготовке словаря терминов студент использует литературу из списка основной и дополнительной литературы, а также материалы лекций. Проверка данного вида работы осуществляется на последнем семинарском занятии путем собеседования по терминам: каждый студент должен без дополнительного времени на подготовку дать определение не менее чем 10 терминам (на выбор преподавателя) из списка терминов.

Список терминов приведен в п. 5.4, КТ-4.

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

приведены в п.6.2.

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 КТ, которое может набрать студент | Коэффициент веса контрольной точки | Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО) |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| КТ - 1                         | 100                                                                                 | 0,12                               | 12                                                                                                                              |
| КТ - 2                         | 100                                                                                 | 0,18                               | 18                                                                                                                              |
| КТ- 3                          | 100                                                                                 | 0,24                               | 24                                                                                                                              |
| КТ - 4                         | 100                                                                                 | 0,06                               | 6                                                                                                                               |
| Итого:                         | x                                                                                   | 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**

### Тестирование.

#### **Тема 1**

##### **1. Персонал – это**

1. Штатный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками.
2. Совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы, подразделения и занятых преимущественно различными видами умственной деятельности.
3. Основной штатный состав квалифицированных работников организации.

##### **2. Управление персоналом -**

1. Координация ожидаемых результатов и способов их получения.
2. Процесс воздействия на персонал, мотивирующий его деятельность и повышающий его эффективность.
3. Обеспечение организации необходимой рабочей силой.

##### **3. Развитие персонала – это**

1. Целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.
2. Долговременное воздействие на работника в целях изменения его ценностных ориентиров и интересов.
3. Совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения и переподготовки персонала, стимулирования его творчества и совершенствование психологических характеристик.

##### **4. Цель развития персонала предполагает**

1. Обеспечение организации хорошо подготовленными работниками для эффективной деятельности и реализации его стратегического развития.
2. Создание в организации благоприятного психологического климата.
3. Установление наличия кадров с учетом их качественных, количественных характеристик и временного аспекта.

##### **5. Под системой развития персонала следует понимать**

1. Совокупность действий, которые использует организация, чтобы привлечь кандидатов на работу, обладающих возможностями и взглядами, требуемыми для того, чтобы помочь организации достичь целей.

##### **2. Набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать персонал организации.**

3. Целенаправленный комплекс информационных, образовательных, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые содействуют повышению квалификации работников данной организации в соответствии с задачами ее развития, потенциалом и склонностями сотрудников.

##### **6. Планы развития персонала:**

1. Стандартный
  2. Индивидуальный
  3. Адаптационный
7. Субъектами управленческой деятельности по развитию персонала являются
1. Служба управления персоналом и персонал организации.
  2. Кадровая служба, персонал, руководитель организации и психолог (или социолог).
  3. Кадровая служба, финансовый или коммерческий директор, персонал.
8. Ответственность за развитие персонала несут
1. Служба управления персоналом, линейные руководители.
  2. Администрация, линейные руководители, сами работники.
9. На развитие персонала нужно тратить из фонда заработной платы
1. 2-10 %
  2. 20-30 %
  3. 35-45 %

## **Теме 2**

1. Профессиональное развитие персонала представляет собой
  4. Процесс нахождения и принятия сложных решений для достижения наивысших личных результатов.
  5. Процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач.
  6. Программу самосовершенствования персонала.
2. Кадровые инвестиции в профессиональное развитие – это
  4. совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом
  5. совместные действия федеральных органов исполнительной власти по повышению профессиональной квалификации и развитию персонала организаций
  6. затраты организации в денежном выражении на персонал и его профессиональное развитие
3. Программа профессионального развития работника формируется
  4. по результатам его деловой оценки
  5. по собственному желанию работника
  6. по решению работодателя
4. Профессиональная адаптация – это

1. подготовка персонала по индивидуальным программам
2. процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей и отношений
3. деятельность руководителей по обучению и развитию новых сотрудников
5. Управление процессом профессионального развития персонала  
начинается с:
  1. определения потребностей организации
  2. анализа финансового состояния организации
  3. формирования программы развития
6. Система профессионального развития персонала – это
  1. подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков
  2. совокупность организационно-экономических мероприятий по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала
  3. совокупность принципов, правовых основ, методов, технологий, процедур, обеспечивающих изменение профессиональных качеств персонала и структуры его профессионального опыта
7. Процесс профессионального развития личности включает в себя
  1. освоение необходимых трудовых навыков и функций, социальных норм поведения, системы моральных ценностей
  2. формирование наиболее полного соответствия работника требованиям рабочего места
  3. изучение и оценку потенциальных профессиональных возможностей человека
8. Профессиональное развитие персонала
  1. важно только в пределах организации
  2. повышает конкурентоспособность на рынке труда только персонала
  3. повышает конкурентоспособность и персонала, и организации на рынке труда
9. Отделы профессионального развития персонала
  1. создаются во всех организациях
  2. имеются только в крупных организациях
  3. таких отделов нет
10. Традиционным методом определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии работника является
  1. аттестация
  2. собеседование
  3. тестирование

### **Тема 3**

## 1. Кадровый резерв – это

1. работники, прошедшие переподготовку и повышение квалификации
2. единый, взаимосвязанный комплекс мероприятий, включающий в себя действия по достижению работниками соответствия стратегии и текущим задачам организации
3. специально отобранная целевая группа руководителей, специалистов (на предприятиях даже рабочих), предназначенная для выдвижения на руководящие должности более высокого уровня\_

## 2. Работа с кадровым резервом – это

1. деятельность службы управления персоналом и должностных лиц различных уровней управления организацией, направленная на планирование, отбор, формирование и обучение кадрового резерва

2. процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций
3. подсистема развития персонала

## 3. Решение о включении сотрудника в состав резерва принимает

1. аттестационная комиссия
2. первое лицо организации
3. линейный руководитель

## 4. В резерве выделяют 2 группы

1. преемников или дублеров
2. молодых сотрудников с лидерскими наклонностями
3. доминантных лиц

5. Подготовка кандидатов оперативного резерва на замещение определенных ключевых должностей предполагает занятие должности в срок

1. не более 5 лет
2. не более 3 лет
3. не более 7 лет

## 6. В отечественной практике перспективными для кадрового резерва считаются лица

1. мужчины до 50 и женщины до 45 лет
2. мужчины до 45 и женщины до 40 лет
3. мужчины до 35 и женщины до 30 лет

## 7. Карьера – это

1. активное продвижение человека в освоении и совершенствовании профессиональной деятельности, связанный с должностным или качественным профессиональным ростом

2. способность человека к профессиональному развитию
3. самореализация личности

## 8. Управление деловой карьерой –

1. система мер по формированию принципов и норм поведения и развития работников в

организации

2. мероприятия, проводимые кадровой службой, по планированию организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из целей, потребностей и возможностей организации и самого работника

3. подготовка профессиональных кадров в системе непрерывного образования

9. Формы горизонтальной карьеры:

1. ротация

2. смена профессии

3. прямое ранжирование сотрудников

10. Вертикальная карьера:

1. расширение и усложнение задач в рамках занимаемой ступени с адекватным изменением вознаграждения

2. продвижение к ядру, к руководству

3. подъем на более высокую ступень структурной иерархии

#### **Тема 4**

1. Мотивация – это

1. использование методов поощрения и наказания

2. профессионально-должностное развитие персонала

3. процесс стимулирования человека (работника, исполнителя) или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации

2. МОТИВ – это

1. внутреннее побуждение личности к тому или иному виду активности.

2. механизм формирования способности человека к саморазвитию

3. рациональное объяснение человеком причин своего поведения

3. Мотивировка:

1. главный, основной мотив, побуждающий человека к деятельности

2. рациональное объяснение человеком причин своего поведения, оправдывающее его действия и поступки

3. маскирует реальные тревожащие факторы символами

4. Основными направлениями исследований в области мотивации являются теории

1. содержательные

2. директивные

3. партисипативные (соучаствующие)

5. Наказание, награда, угроза, материальная выгода, давление в семье, в группе – это

1. внутренняя мотивация

2. внешняя мотивация

3. мотивация поведения

6. Потребность в получении прочных профессиональных знаний, в освоении профессии на высоком уровне – это

1. внутренняя мотивация

2. внешняя мотивация

3. мотивация поведения

7. Персонал, мотивированный на успех,

1. активный, инициативный, преодолевает препятствия, не зависит от внешнего контроля

2. харизматические личности

3. выходит победителем из всех ситуаций

8. Персонал, мотивированный на неудачу,

1. в основном – меланхолики

2. не настойчив в достижении цели, менее инициативен, отказывается от ответственных заданий

3. при неудаче считает задание особенно привлекательным

9. По закону Йеркса-Додсона

1. чем выше сила мотивации, тем выше результативность деятельности

2. чем выше сила мотивации, тем, наоборот, ниже результативность деятельности

3. чем ниже сила мотивации, тем выше результативность деятельности

10. Стимулы могут быть

1. материальными

2. комплексными

3. нематериальными

## **Тема 5**

1. Коучинг – это

4. Современная форма развития персонала, которая позволяет создать мотивацию сотрудников к изменениям, а также последующее определение конкретных шагов изменения и развития.

5. Тренинг личностного роста.

6. Индивидуальное обучение в стандартном порядке: теория – практика – коррекция – закрепление.

2. Коучинг в сферу бизнеса пришел

4. из спорта

5. из психотерапии

6. из нейро-лингвистического программирования
3. Индивидуальный, управленческий, групповой, для отдельно взятого проекта, системный - это
  1. виды тренингов в организации
  2. виды моделей коучинга
  3. виды коучинга для организации
4. Коучинг и наставничество - это
  1. синонимы
  2. противоположно направленные понятия
  3. имеют сходства и различия
5. Модель коучинга включает в себя
  1. две стадии
  2. четыре стадии
  3. пять стадий
6. Техника 3-Д
  1. помогает быстро выделить основные элементы проблемы
  2. позволяет быстро освоить директивный стиль взаимодействия
  3. помогает распознавать манипулятивные действия собеседников
7. Методика GROW опирается
  1. на межличностные взаимоотношения в коллективе
  2. на грамотное использование вопросов и следование четкой структуре
  3. на японскую модель партнерства по планированию и развитию карьеры
8. Тип референции показывает
  1. как оценить объективность и достоверность оценки персонала
  2. способен ли сотрудник стать лидером и развить в себе лидерские качества
  3. как соотносятся собственное и внешнее мнение при принятии решений и самооценке человека
9. Внутренняя референция – это
  1. ориентация на собственное мнение, видение и позицию
  2. ориентация на мнение окружающих, объективный результат, принятые нормы, общественное мнение
  3. ориентация на мнение персонала организации
10. Внешняя референция – это
  1. ориентация на мнение харизматического лидера
  2. ориентация на мнение линейных руководителей

3. ориентация на мнение окружающих, объективный результат, принятые нормы, общественное мнение

## **Тема 6**

1. Профессиональное обучение персонала – это

1. кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные управленческие проблемы и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

2. система форм и методов побуждения работников, обеспечивающая эффективность их деятельности

3. систематический, четко организованный процесс, направленный на общее развитие персонала

2. Процесс профессионального обучения включает в себя

1. определение целей обучения, разработку и реализацию программ

2. определение потребностей, бюджета, целей, разработку и реализацию программ

3. оценку эффективности программы обучения

3. Основными методами обучения на рабочем месте являются:

1. инструктаж, ротация, ученичество и наставничество

2. деловые и ролевые игры, тренинги

3. стажировки

4. Регулярное или разовое разъяснение и демонстрация приемов работы опытным сотрудником для наиболее эффективного выполнения задач новичками называется

1. наставничество

2. инструктаж

3. дублирование

5. Последовательная работа на разных должностях, в том числе и в других подразделениях организации называется

1. повышение квалификации

2. ассистирование

3. ротация

6. Прикрепление лиц, не имеющих специальности, с целью обучения к опытным рабочим, которые передают им свои знания и формируют необходимые навыки называется

1. ученичество

2. дублирование

3. стажировка

7. Процесс передачи знаний и навыков от более опытного и компетентного человека к менее опытному в процессе их личного общения, обсуждения проблем, ответов на вопросы называется

1. объединенное руководство
  2. наставничество
  3. переподготовка
8. Обучение вне рабочего места
1. менее эффективно, нет прямой связи с потребностями организации
  2. вызывает психологическую скованность обучаемых
  3. более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей
9. Кого нужно обучать в организации:
1. у кого нет опыта
  2. у кого есть опыт
  3. всех
10. Современному производству необходим уровень образования
1. не менее 7-9 лет
  2. не менее 10-13 лет
  3. не менее 15 лет

## **Тема 7**

1. Какие теории мотивации основываются на идентификации внутренних побуждений, потребностей:
  - а) содержательные
  - б) процессуальные
  - в) рациональные
  - г) процессуальные содержательные (модель Портера-Лоурера)
2. В менеджменте создание внутреннего побуждения к действиям известно как:
  - а) мотивация
  - б) стимулирование
  - в) вознаграждение
  - г) интерес
3. Стимулирование на основе метода "кнута и пряника" имеет следующие недостатки: (Нужное подчеркнуть).
  - а) отсутствие ориентации подчиненного на конечную цель предприятия.
  - б) не способствует обучению работника,
  - в) не соответствует требованиям охраны труда,
  - г) создает неблагоприятный психологический климат в коллективе,
  - д) противоречит действующему трудовому законодательству.
4. На какие две группы согласно теории Герцберга делятся факторы, определяющие трудовое поведение работника:
  - а) гигиенические и мотивирующие,
  - б) физиологические и мотивирующие,
  - в) физиологические и трудовые.
5. Распределение части прибыли среди персонала по итогам работы предприятия за месяц, квартал, полугодие или год способствует...

- а) оптимизации структуры выплат,
  - б) более рациональному распределению заработной платы среди персонала,
  - в) воспитанию социального партнерства в коллективе.
6. Если на предприятии сотрудники не знают о размере заработной платы своих коллег, к каким нежелательным последствиям точки зрения менеджмента это может привести?
- а) росту коррупции среди управленческого персонала среднего уровня,
  - б) росту недоверия персонала к администрации,
  - в) возникновению слухов о несправедливых выплатах,
  - г) затрудняет возможность использования социальных сравнений как метода формирования трудового поведения.
7. Требование конкретности вознаграждения обусловлено необходимостью...
- а) информирования работника о предстоящих выплатах в соответствии со степенью достижения результата,
  - б) информирования работника о соотношении осуществляемых на предприятии выплат по категориям персонала,
  - в) рационального распределения фонда оплаты труда персонала.
8. Первым этапом в мотивационном процессе является (подчеркнуть):
- а) возникновение мотива, побуждающего к действиям,
  - б) возникновение потребности,
  - в) побуждение к действиям.
9. В какой теории обосновывается, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям:
- а) теории ожиданий;
  - б) теории справедливости;
  - в) теории субъективности.
10. К какой группе методов руководства относятся методы, воздействующие на поведение работников через положительные и отрицательные стимулы:
- а) регламентирующие;
  - б) стимулирующие;
  - в) комплексные.

## Тема 8

1. В теории стрессов руководителю рекомендуется передача полномочий другому лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Этот процесс называется:
- а) делегирование
  - б) принятие решения
  - в) децентрализация
  - г) согласование
2. Какой вид конфликта в организации ведет к снижению личной удовлетворенности:
- а) функциональный
  - б) дисфункциональный
  - в) внутриличностный
  - г) межличностный
3. В менеджменте полномочия делегируются:
- а) должности
  - б) человеку
  - в) должности и человеку
  - г) группе людей

4. Поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого индивида, определяют как:
- а) влияние
  - б) власть
  - в) убеждение
  - г) лидерство
5. Какой вид власти основывается на свойствах личности руководителя:
- а) экспертная власть
  - б) эталонная власть
  - в) законная власть
  - г) традиционная
6. Лидер, избегающий навязывания своей воли подчиненным, именуется:
- а) либеральным
  - б) автократичным
  - в) демократичным
  - г) неконфликтным
7. Виды поведения по отношению к подчиненным для оказания на них влияния называются:
- а) стилем
  - б) лидерством
  - в) харизмой
  - г) властью
8. Стресс как следствие конфликтной ситуации в теории менеджмента обозначает:
- а) необходимость принятия решения в жестких условиях
  - б) отсутствие согласия с принимаемым решением
  - в) напряжение психологического, эмоционального состояния личности
  - г) авторитарное давление руководителя
9. К требованиям, предъявляемым к управленческой информации, относится все перечисленное, кроме:
- а) динамизм
  - б) адресность
  - в) оперативность
  - г) актуальность
- 10 В менеджменте под методами управления понимают способы воздействия:
- а) объекта управления на субъект управления
  - б) субъекта управления на объект управления
  - в) субъекта управления на управляющую подсистему
  - г) субъекта управления на предмет управления

## **КТ-2**

### Устный опрос

#### **Тема 1**

1. Основные идеи психологической школы.
2. Назовите основные элементы в системе интеллектуального капитала и охарактеризуйте их.

3. Определите основные отличия американской модели управления персоналом и японской.
4. В чем смысл применения концепции организационной культуры в практике управления персоналом.
5. Раскройте основные принципы управления, сформулированные административной школой, и назовите их автора.

## **Тема 2**

1. Какая концепция в управлении персоналом является теоретической основой для формирования системы управления персоналом.
2. Назовите основные функциональные блоки в деятельности по управлению персоналом современных организаций.
3. Определите место и роль современных служб персонала в структуре организации.
4. Назовите основные требования к менеджеру по персоналу в современных организациях.
5. Методы управления персоналом

## **Тема 3**

1. Кадровая политика организации: цели, задачи, содержание, этапы формирования.
2. Какие методы используются для планирования потребности в персонале.
3. В чем суть диагностической модели управления персоналом.
4. Раскройте этапы анализа рабочего места.
5. Назовите существующие модели рабочего места и раскройте их содержание.

## **Тема 4**

1. Маркетинг персонала: понятие, задачи.
2. Этапы реализации маркетинга персонала
3. Набор персонала: понятие и сущность. Этапы набора.
4. Понятие и виды адаптации.
5. Организация и управление процессом адаптации.

## **Тема 5**

1. Дайте классификацию методов деловой оценки.
2. КРІ как способ определения вклада конкретного сотрудника или подразделения в результате деятельности организации.
3. Аттестация персонала организации как формализованная комплексная оценка.
4. Высвобождение персонала как способ его рационализации.
5. КРІ как способ определения вклада конкретного сотрудника или подразделения в результат деятельности организации.

## **Тема 6**

1. Профессиональное обучение персонала: цели, формы, методы.
2. Профессиональное развитие персонала как способ формирования необходимых характеристик кадрового потенциала организации.
3. Корпоративный университет: задачи, формы организации.
4. Управление карьерой сотрудников организации.
5. Резерв как инструмент карьерного продвижения сотрудников.

## **Тема 7**

1. Коучинг как современная форма обучения управленческого персонала организации.

2. Мотивация как современный инструмент управления персоналом.
3. Мотивация и стимулирование: общее и особенное.
4. Стимулирующая роль социальной политики организации.
5. Классификация теорий мотивации.

### **КТ-3**

*Доклад с презентацией и дискуссией*

#### **Тема 1**

1. Научный подход к управлению персоналом: гуманистический
2. Концепция управления персоналом
3. Концепция управления человеческими ресурсами
4. Концепция организационной культуры
5. Концепция интеллектуального капитала

#### **Тема 2**

1. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом
2. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом организации
3. Правовое обеспечение системы управления персоналом организации.
4. Служба управления персоналом: структура, задачи, функции
5. Регламентация управления персоналом.

#### **Тема 3**

1. Кадровая политика как инструмент стратегии персонала организации.
2. Типы кадровой политики
3. Факторы среды организации, влияющие на формирование кадровой политики.
4. Критерии эффективности кадровой политики в организации.
5. Планирование потребности организации в кадровых ресурсах.

#### **Тема 4**

6. Основные методы отбора персонала.
7. Профессиональная ориентация сотрудников.
8. Адаптация как непрерывная технология профессионального развития персонала в современных условиях.
9. Приверженность сотрудников организации как нематериальный ресурс ее конкурентоспособности.
10. Управление процессом адаптации персонала организации.

#### **Тема 5**

1. Профессиональное обучение персонала: цели, формы, методы.
2. Управление профессиональным развитием персонала организации.
3. Обучение как важнейший инструмент профессионального развития персонала.
4. Концепция обучающейся организации.
5. Управление карьерой сотрудников организации.

#### **Тема 6**

1. Понятие, цели и формы развития персонала
2. Концепция непрерывного образования.
3. Организация системы обучения персонала

4. Понятие карьеры, классификация карьеры, модели карьеры, выбор и этапы развития карьеры.
5. Особенности механизма развития карьеры в зарубежных странах

## **Тема 7**

1. Руководитель и его роль в системе управления персоналом
2. Стили руководства: понятие, значение и роль в эффективном управлении персоналом.
3. Техника безопасности и охрана труда в организации
4. Модели стилей управления разных авторов. Сравнительный анализ.
5. Коммуникация как подфункция управления в организации

## **КТ-4**

### Проведение собеседования по терминам курса (основные термины).

Собеседование по терминам. При подготовке словаря терминов студент использует литературу из списка основной и дополнительной литературы, а также материалы лекций. Проверка данного вида работы осуществляется на последнем семинарском занятии путем собеседования по терминам: каждый студент должен без дополнительного времени на подготовку дать определение не менее чем 10 терминам (на выбор преподавателя) из списка терминов.

**АДАПТАЦИЯ РАБОТНИКА** - процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде, совершенствование деловых и личных качеств работника. Представляет собой взаимодействие работника и окружающей его организационной и социальной среды. Адаптация может быть профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая.

**АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА** - а) одно из правовых средств изменения условий договора (контракта) между организацией и наемным работником; б) процесс, благодаря которому совершенствуется деятельность организации по подбору, расстановке кадров, повышению квалификации, по определению уровня их профессиональной подготовки и соответствия занимаемой должности; в) проверка деловых качеств и квалификации сотрудника путем периодической оценки знаний, опыта, навыков и способностей к выполнению служебных обязанностей по определенной специальности и должности, проводится в целях воспитания кадров, стимулирования роста их квалификации и повышения ответственности за порученное дело, развития инициативы и творческой активности.

**АУДИТ ПЕРСОНАЛА (кадровый)** - своеобразный инструмент управления кадровыми процессами, в какой-то мере подобный финансовому или бухгалтерскому аудиту. Сущность аудита - оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития, диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения, формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению.

**БЕЗОПАСНОСТЬ ТРУДА** - создание условий труда, соответствующих стандартам, которые удовлетворяют современным требованиям технико-технологического развития и санитарно-гигиенического характера в обеспечении безопасности здоровья сотрудников в процессе их трудовой деятельности.

**ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ** - один из основных элементов системы мотивации и стимулирования труда персонала. В рамках теории мотивации вознаграждение - это все то, что представляет для работника ценность или может казаться ему ценным.

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ ДОЛЖНОСТЬ** - первичное структурное образование органа государственного управления, наделенное обязанностями, правами и ответственностью, необходимыми для достижения его целей. Она устанавливает совокупность статусов - социального, организационного и правового, закреплена в официальных документах.

**ГУМАНИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД** - исходит из представления управления человеком и представления об организации как культурном феномене. Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению

**ДОЛЖНОСТЬ** - установленная (конституированная) социальная роль, выполняемая человеком в государственных, общественных, частных организациях, предприятиях и учреждениях; элемент структуры подразделений (производственной, научной, управленческой и др.). Характеризует круг обязанностей работника, его права и ответственность.

**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ** - нормативный документ, регламентирующий деятельность работника в структуре организации, определяющий организационно-правовое положение, содержание и условия его эффективной работы.

**ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА** - 1) цена рабочей силы, определяемая в ход переговоров между работниками и работодателями при участии государства, обеспечивающего соблюдение достигнутых договоренностей; величина денежного вознаграждения, выплачиваемого работнику за его трудовой вклад, призванная одновременно отражать стоимость его рабочей силы и результаты его труда.

**КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ** - численность и качество персонала, имеющегося и необходимого организации для реализации задач и целей ее стратегического развития.

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА** - целостная и объективно обусловленная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы и имеющая целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного персонала, способного адекватно реагировать на меняющиеся требования рынка.

**КВАЛИФИКАЦИЯ** - определенный уровень знаний и трудовых навыков, необходимых для выполнения работ определенной сложности по профессии и специальности.

**КАРЬЕРА** - субъективно осознанный трудовой путь человека, способ достижения целей и результатов в основной форме личностного самовыражения, поступательное движение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

**КОМАНДА** - это группа людей, которые за счет коллективных усилий добиваются реализации ключевых целей организации. Команду характеризует высокий уровень сплоченности, приверженности всех членов К. общим целям и ценностям организации.

**КОММУНИКАЦИЯ** - способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

**КОМПЕТЕНЦИИ** - стандарт поведения, совокупность взаимосвязанных качеств личности, знаний, умений и навыков, способов деятельности, задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов и необходимых для качественной и продуктивной деятельности по отношению к ним.

**КОМПЕТЕНТНОСТЬ** - степень выраженности присущего человеку профессионального опыта в рамках компетенций конкретной должности.

**КОНФЛИКТ** - 1) временное эмоциональное изменение настроения человека или группы людей в связи с получением новых данных, существенно меняющих старое представление об интересующем объекте или процессе; 2) одна из форм человеческого взаимодействия, в основе которой лежат различного рода реальные или иллюзорные, объективные или субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми, с попытками их разрешения на фоне проявления эмоций.

**КОНЦЕПЦИЯ НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ** - сформировалась в 8090х годах XX века, когда динамические изменения внешней и внутренней среды организации вызвали необходимость непрерывной и гибкой адаптации ее сотрудни-

ков к этим изменениям. Активным инструментом адаптации и выступило непрерывное профессиональное образование сотрудников.

**КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ** - построена на создании ощущения идентичности всех членов организации, формирования образа коллективного «мы». О.к., по определению Е.Шейна, есть набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем, которые реализуются в системе представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемых всеми его членами.

**КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** - как целостная концепция сформировалась в 60-70 годы XX века. Основана на том, что работник является субъектом трудовых отношений, и воздействие на него строится на основе персонификации работника, признания его личностных особенностей.

**КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ** - как целостная концепция сложилась к 80-90м годам XX века и основана на том, что представляет персонал организации как ключевой стратегический ресурс, определяющий ее конкурентоспособность.

**ЛИДЕРСТВО** - способность человека управлять людьми с учетом их наклонностей и желаний; компонент деятельности менеджера, связанный с оказанием целенаправленного влияния на поведение отдельных лиц или целой рабочей группы. Лидерство строится на управлении с помощью примера, убеждения, вдохновения, воодушевления.

**МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА** - вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** - совокупность определенных приемов и способов, типичных подходов к воздействию (влиянию) на персонал (как на работников, так и на трудовой коллектив в целом) с целью достижения конкретных результатов и координации их деятельности в процессе производства.

**МОТИВАЦИЯ** - использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. В современной теории управления мотивация трактуется как процесс побуждения людей для достижения целей организации.

**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ** - обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

**ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА** - 1) оценка степени подготовленности работника к выполнению того или иного вида деятельности, а также уровня его потенциальных возможностей для определения перспектив роста; 2) диагностика уровня развития профессионально важных качеств, сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровню и специфике должностей).

**ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ** - совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и обладающих определенными качественными характеристиками, позволяющими обеспечить достижение целей организации.

**ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА** - 1) набор решений по размещению и развитию персонала и направления его (персонала) использования для достижения целей организации; 2) часть общей системы планирования в организации.

**ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** - основополагающие идеи, закономерности и правила поведения субъектов деятельности по управлению персоналом.

**ПРОФЕССИОГРАММА** - документ, содержащий основные профессиональные требования, на которые должно быть ориентировано развитие профессиональных качеств человека в ходе овладения им профессией или замещения должности.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА** - приобретение работником но-

вых знаний, умений и навыков, которые он использует или будет использовать в своей профессиональной деятельности; процесс наполнения компонентов профессионального опыта человека новым, отличным от предыдущего, содержанием.

**РАБОЧЕЕ МЕСТО** - оснащенная необходимыми техническими средствами зона, в которой совершается трудовая деятельность работника или группы рабочих. Р.м. - первичное звено производства.

**РЕГЛАМЕНТ** - совокупность правил, определяющих порядок деятельности любой организации.

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** - 1) методы, процедуры, приемы воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения организационных целей; 2) система, в которой реализуются функции управления персоналом.

**СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** - самостоятельное управленческое звено, функциональное подразделение, имеющее предметной сферой своей деятельности и одновременно объектом воздействия персонал организации.

**СТИЛЬ РУКОВОДСТВА** - 1) стиль поведения руководителя в процессе осуществления своей руководящей роли, относительно неизменный в различных ситуациях; 2) совокупность своеобразных приемов управления.

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** - специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

**ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ** - добровольный официальный уход наемного работника из одной организации в другую на основании самостоятельно принятого им решения.

**ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** - составная часть любого процесса управления, представляет собой работы, выполняемые в рамках деятельности по управлению персоналом.

**ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ** - документ, содержащий перечень структурных подразделений организации с указанием наименования должностей количества штатных единиц по каждой должности, должностных окладов и надбавок к зарплате.

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены 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% до 64%</i>  |
|                                      | <i>50</i>       | <i>Количество правильных ответов от 65% до 74%</i>  |
|                                      | <i>75</i>       | <i>Количество правильных ответов от 75% до 84%</i>  |
|                                      | <i>100</i>      | <i>Количество правильных ответов от 85% до 100%</i> |
| <b>Итого максимально:</b>            | <b>100</b>      |                                                     |

## 2. Критерии оценивания УО:

| Критерии оценки                                 | Диапазон баллов | Описание критерия                                                                     |
|-------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i> | <i>41-70</i>    | <i>Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы</i> |
|                                                 | <i>21-40</i>    | <i>Поверхностное описание без привязки к выбранной системе</i>                        |
|                                                 | <i>0-20</i>     | <i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>                              |
| <i>Количество выполненных заданий</i>           | <i>30</i>       | <i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>                                  |
|                                                 | <i>15</i>       | <i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>                                   |
|                                                 | <i>0</i>        | <i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>                                       |
| Итого максимально:                              | 100             |                                                                                       |

## 3. Критерии оценивания Д:

| Критерии оценки                                 | Диапазон баллов | Описание критерия                                                                                |
|-------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i> | <i>31-50</i>    | <i>Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы</i>            |
|                                                 | <i>16-30</i>    | <i>Поверхностное описание без привязки к выбранной системе</i>                                   |
|                                                 | <i>0-15</i>     | <i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>                                         |
| <i>Достоверность и актуальность информации</i>  | <i>16-20</i>    | <i>Представленная информация подтверждена ссылками на источники</i>                              |
|                                                 | <i>0-15</i>     | <i>Представленная информация частично подтверждена ссылками на источники или не подтверждена</i> |
| <i>Количество выполненных заданий</i>           | <i>30</i>       | <i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>                                             |
|                                                 | <i>15</i>       | <i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>                                              |
|                                                 | <i>0</i>        | <i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>                                                  |
| Итого максимально:                              | 100             |                                                                                                  |

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

### 6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами заданий различного типа. На выполнение заданий дается 40-60 минут. По завершении подготовки необходимо представить ответы в письменном виде, подробно изложив ход выполнения задания, сделать выводы (при необходимости).

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа;

письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

## 6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

### 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 объект и важнейший ресурс управления.
6. Субъекты управления персоналом.
7. Принципы управления персоналом.
8. Функции управления персоналом.
9. Методы управления персоналом.
10. Управление персоналом как профессия.
11. Службы управления персоналом: цель, задачи, функции, статус.
12. Менеджер по управлению персоналом: роль, функции, требования, предъявляемые организацией и производством.
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.
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: 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. Профессиональное и личностное развитие персонала.
32. Обучение персонала: виды, формы, процесс, реализация.
33. Планирование и развитие карьеры персонала в организации.
34. Высвобождение персонала.
35. Работа с кадровым резервом.
36. Стили и методы руководства персоналом.
37. Управление организационными конфликтами.
38. Управление коммуникационными процессами в организации.

39. Управление формальными и неформальными группами в организации.
40. Государственная служба как вид профессиональной служебной деятельности.
41. Система государственной службы в Российской Федерации.
42. Особенности управления персоналом государственной гражданской службы.
43. Управление персоналом государственной службы как система.
44. Функции, статус, правовое и информационно-методическое обеспечение подразделений государственных органов по вопросам государственной службы и кадров.
45. Государственная гражданская служба как вид государственной службы и профессиональной служебной деятельности.
46. Государственный служащий государственной гражданской службы: права и обязанности, ограничения и запреты.
47. Политика государства в области управления трудовыми ресурсами: цели, формы, меры, направления.
48. Государственная кадровая политика: концепция, цели, приоритеты.

#### Типовые задания для экзамена.

##### Кейс 1: Мотивация угасает

Компания «ТехноПрогресс» производит высокотехнологичное оборудование. В отделе продаж работают 15 менеджеров. В последние месяцы руководитель отдела, Анна, заметила, что результаты команды падают. Большинство сотрудников потеряли инициативу, а их вовлечённость снизилась. При этом заработная плата осталась на конкурентном уровне, а система бонусов не менялась. В общении с сотрудниками Анна узнала, что многие чувствуют себя недооценёнными, а их вклад не замечается. Недавно один из лучших менеджеров, Иван, перешёл в другую компанию, объяснив свой уход отсутствием возможностей для карьерного роста.

Вопросы для анализа:

В чём основная проблема, с которой столкнулась Анна?

Какие ошибки были допущены в системе мотивации и управления персоналом?

Что должна предпринять Анна, чтобы исправить ситуацию? Предложите конкретные шаги.

##### Кейс 2: Конфликт в команде

В IT-компании «Инновация» в отделе разработки возникла конфликтная ситуация. Двое ключевых разработчиков, Сергей и Николай, постоянно спорят о методах решения задач. Сергей — опытный и авторитетный специалист, но предпочитает проверенные, консервативные методы. Николай — молодой, амбициозный сотрудник, который всегда предлагает новые, но рискованные решения. Их разногласия замедляют рабочий процесс, создают напряжённую атмосферу в коллективе и негативно сказываются на результатах проекта. Руководитель отдела, Виктор, до сих пор предпочитал не вмешиваться, надеясь, что сотрудники сами решат свои проблемы.

Вопросы для анализа:

Как бездействие руководителя влияет на эффективность команды и на организационную культуру в целом?

Каковы могут быть последствия этого конфликта, если его не разрешить?

Что должен предпринять Виктор, чтобы урегулировать конфликт и вернуть команду к

**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 | <p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</p>                                                                                                                                        | <p>Модель коучинга включает в себя</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. две стадии</li> <li>2. четыре стадии</li> <li>3. пять стадий</li> </ol> <p>Техника 3-Д</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. помогает быстро выделить основные элементы проблемы</li> <li>2. позволяет быстро освоить директивный стиль взаимодействия</li> <li>3. помогает распознавать манипулятивные действия собеседников</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Задание закрытого типа на установление соответствия                                             | <p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p> | <p>Установите соответствие между этапом подбора персонала и его содержанием.</p> <p>Этап подбора:</p> <p>Отбор кандидатов<br/>Поиск кандидатов<br/>Адаптация персонала<br/>Оценка эффективности подбора</p> <p>Содержание:</p> <p>А. Процесс привлечения потенциальных кандидатов на вакантные должности (например, публикация объявлений, работа с базами резюме).</p> <p>Б. Анализ результатов найма (например, текучесть кадров среди новичков, их производительность).</p> <p>В. Процесс знакомства и вхождения нового сотрудника в должность и коллектив.</p> <p>Г. Оценка компетенций и соответствия кандидатов требованиям вакансии (например, интервью, тестирование).</p> <p>Установите соответствие между функцией управления персоналом и её основной задачей.</p> <p>Функция управления:</p> <p>Мотивация<br/>Планирование персонала<br/>Оценка и аттестация<br/>Обучение и развитие</p> |

|                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>Задача:</p> <p>А. Создание условий для повышения квалификации и развития профессиональных навыков сотрудников.</p> <p>Б. Определение потребности организации в персонале на будущий период.</p> <p>В. Сравнение фактических результатов работы сотрудника с установленными стандартами и требованиями.</p> <p>Г. Создание стимулов и условий для повышения заинтересованности и вовлечённости работников.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных | <p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p> | <p>Выберите все цели, которые преследует эффективное управление персоналом в современной организации:</p> <p>А. Максимизация прибыли за счёт минимизации затрат на оплату труда.</p> <p>Б. Обеспечение организации необходимым количеством и качеством персонала.</p> <p>В. Создание благоприятных условий труда для повышения мотивации и производительности.</p> <p>Г. Формирование сплочённого и лояльного коллектива.</p> <p>Д. Минимизация численности отдела кадров.</p> <p>Выберите все утверждения, которые описывают внутренние источники подбора персонала:</p> <p>А. Реклама вакансий в социальных сетях.</p> <p>Б. Продвижение сотрудников внутри компании (перевод, повышение).</p> <p>В. Использование кадровых агентств.</p> <p>Г. Рекомендации сотрудников (сотрудник рекомендует знакомого).</p> <p>Д. Привлечение выпускников вузов.</p> |
| Задание закрытого типа на установление последовательности                                           | <p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность.</p>                                                                                                                             | <p>Расположите в правильной последовательности этапы процесса подбора персонала в организации.</p> <p>А. Проведение собеседований с отобранными кандидатами.</p> <p>Б. Определение потребности в персонале (анализ вакансии).</p> <p>В. Привлечение потенциальных кандида-</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                         | <p>довательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>                                                                                                                                                                                                                      | <p>тов (рекрутинг).</p> <p>Г. Окончательный отбор кандидата и предложение работы.</p> <p>Расположите в правильной последовательности этапы проведения оценки персонала (аттестации).</p> <p>А. Обсуждение результатов оценки с сотрудником, предоставление обратной связи.</p> <p>Б. Измерение фактических результатов работы сотрудника.</p> <p>В. Сравнение фактических результатов работы с установленными стандартами.</p> <p>Г. Установление критериев и стандартов оценки.</p> |
| Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора | <p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p> | <p>Потребность в получении прочных профессиональных знаний, в освоении профессии на высоком уровне – это</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. внутренняя мотивация</li> <li>2. внешняя мотивация</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>Решение о включении сотрудника в состав резерва принимает</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. аттестационная комиссия</li> <li>2. первое лицо организации</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Задание открытого типа с развернутым ответом                                                            | <p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>                                                                                                                                                  | <p>Концепция интеллектуального капитала</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>Руководитель и его роль в системе управления персоналом</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

*Критерии и балльная шкала определяются преподавателем*

|                     |                  |
|---------------------|------------------|
| КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ | РЕЗУЛЬТАТ В БАЛ- |
|---------------------|------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ЛАХ   |
| <i>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, решил предложенные практические задания без ошибок</i>                                                                                                                                                           | 40    |
| <i>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. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</i>                                                                         | 30-39 |
| <i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</i>                                                        | 20-29 |
| <i>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. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i> | 0-19  |

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

Для решения задач открытого типа, тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

#### 6.5. Выполнение курсовой работы.

##### 6.1. Примерные темы курсовых работ

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.

## 6.2 Шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

| Итоговая балльная оценка | Традиционная система | ECTS                     |                       |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|
|                          |                      | Для традиционной системы | Для би-нарной системы |
| 95-100                   | Отлично              | 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  | F                        | F/Failed              |

Курсовая работа должна соответствовать требованиям института по оформлению и содержанию, своевременно представлена на проверку научному руководителю. Курсовая работа должна пройти процедуру защиты, после которой выставляется оценка за работу в соответствии с БОР.

## 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 иллюстратив-

ном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается 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 письменного 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.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основным этапом – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

В качестве самостоятельной работы студентами выполняется семестровая работа по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе по всем темам. Рекомендуется выбрать организационно-техническую систему. Перед выполнением задания по теме 1 выбранную систему необходимо согласовать с преподавателем. При выполнении заданий по темам могут использоваться представленные студентом материалы по предыдущим темам. Выполненная семестровая работа представляется студентом на открытой защите на промежуточной аттестации.

Курсовая работа. Курсовая работа (проект) оформляется в виде текста, подготовленного с помощью текстового редактора и отпечатанного на принтере на листах формата А4 с одной стороны. Текст на листе должен иметь книжную ориентацию, шрифт текста Times New Roman, размер шрифта (кегель) 14, межстрочный интервал 1,5 пт, отступ красной строки 1,25

пт. Альбомная ориентация допускается только для таблиц и схем приложений. Основной цвет шрифта - черный.

Допускается использование визуальных возможностей акцентирования внимания на определенных терминах, определениях, применяя инструменты выделения и шрифты различных стилей.

Наименования всех структурных элементов курсовой работы (проекта), за исключением приложений, записываются в виде заголовков строчными буквами по центру страницы без подчеркивания (шрифт 14 полужирный).

Страницы нумеруются арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Номер страницы проставляется в центре нижней части листа без точки. Титульный лист включается в общую нумерацию страниц. Номер страницы на титульном листе не проставляется (нумерация страниц - автоматическая). Приложения включаются в общую нумерацию страниц. Иллюстрации и таблицы на листе формата А3 учитываются как одна страница.

Разделы (главы) имеют порядковые номера в пределах всей курсовой работы (проекта) и обозначаются арабскими цифрами. Номер подраздела (параграфа) состоит из номеров главы (раздела) и подраздела, разделенных точкой.

При ссылках на структурную часть текста, выполняемой курсовой работы (проекта) указываются номера разделов (глав), подразделов (параграфов), пунктов, подпунктов, перечислений, графического материала, формул, таблиц, приложений, а также графы и строки таблицы данной курсовой работы (проекта). При ссылках следует писать: «... в соответствии с главой (разделом) 2», «... в соответствии со схемой N2 2», «(схема N2 2)», «в соответствии с таблицей N2 1», «таблица N2 4», «... в соответствии с приложением N2 1» и т. п.

Цитаты воспроизводятся в тексте курсовой работы (проекта) с соблюдением всех правил цитирования (соразмерная кратность цитаты, точность цитирования). Цитируемая информация заключается в кавычки, указывается источник цитирования, а также номер страницы источника, из которого приводится цитата (при наличии).

Цифровой (графический) материал (далее - материалы), как правило, оформляется в виде таблиц, графиков, диаграмм, иллюстраций и имеет по тексту отдельную сквозную нумерацию для каждого вида материала, выполненную арабскими цифрами. При этом делается надпись «Таблица» или «Рис.» и указывается порядковый номер, название рисунка записывается в той же строке, а заголовок таблицы - на следующей строке по центру строчными буквами (14 шрифт полужирный). Материалы в зависимости от их размера, помещаются под текстом, в котором впервые дается ссылка на них, или на следующей странице. Допускается цветное оформление материалов. Таблицу с большим количеством строк допускается переносить на другой лист (страницу). При переносе части таблицы на другой лист (страницу) слово «Таблица» и номер ее указывают один раз справа над первой частью таблицы, над другими частями пишут слово «Продолжение» и указывают номер таблицы, например: «Продолжение таблицы 1». При переносе таблицы на другой лист (страницу) заголовок помещают только над ее первой частью. Необходимо указывать при переносе обозначение столбцов таблицы. В таблицах допускается применение размера шрифта 12 (или более мелкого), с межстрочным интервалом 1,0 пт.

В курсовой работе (проекте) используются только общепринятые сокращения и аббревиатуры. Если в работе принята особая система сокращений слов, наименований, то перечень принятых сокращений должен быть приведен в структурном элементе «Обозначения и сокращения» после структурного элемента курсовой работы (проекта) «Содержание».

Приложения к курсовой работе (проекту) оформляются на отдельных листах, причем каждое из них должно иметь свой тематический заголовок и в правом верхнем углу страницы надпись «Приложение» с указанием его порядкового номера арабскими цифрами. Характер приложения определяется студентом самостоятельно, исходя из содержания работы. Текст каждого приложения может быть разделен на разделы, подразделы, пункты, подпункты,

которые нумеруют в пределах каждого приложения. Приложения должны иметь общую с остальной частью работы сквозную нумерацию страниц.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **8.1 Основная литература**

1. Авдеев, Василий Васильевич. Управление персоналом. Оптимизация командной работы : реинжиниринговая технология : учебное пособие / В. В. Авдеев. - Москва : Финансы и статистика, 2021. - 960 с. - Текст: электронный. - URL: <https://ibooks.ru/products/377516>.
2. Дейнека А.В. Управление персоналом организации : учебник / - 4-е издание, стереотипное. - Москва : Дашков и К, 2023. - 288 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=432112>.
3. Потемкин, В.К. Управление персоналом : учебник / - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2021. - 432 с. - Текст: электронный. - URL: <https://ibooks.ru/products/378787>.
4. Федорова Н. В., Минченкова О. Ю. Управление персоналом : учебное пособие / - Москва : КноРус, 2024. - 216 с. - Текст: электронный. - URL: <https://book.ru/books/952922>.

### **8.2 Дополнительная литература:**

1. Бабосов, Евгений Михайлович. Управление персоналом промышленного предприятия : учебное пособие / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, О. В. Линкевич. - Москва [и др.] : Инфра-Инженерия, 2023. - 204 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=434791#bib>.
2. Дуракова, Ирина Борисовна. Управление персоналом : работники старших возрастов : учебное пособие / И.Б. Дуракова, С.М. Талтынов, Е.В. Майер. - Москва : ИНФРА-М, 2022. - 191 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=399318>.
3. Кибанов, Ардадьон Яковлевич. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда : монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева ; Гос. университет управления. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 228 с. : ил. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=428079#bib>.
4. Круглов, Дмитрий Валерьевич. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. - Москва : Юрайт, 2021. - 168 с. - Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/strategicheskoe-upravlenie-personalom-479358>.
5. Маслова, Валентина Михайловна. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. - 5-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 451 с. - Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/upravlenie-personalom-510341>.
6. Пугачев, Василий Павлович. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. - 3-е издание, переработанное и дополненное. - Москва : Юрайт, 2023. - 523 с. - Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/upravlenie-personalom-organizacii-531353>.
7. Семенова, Валерия Валерьевна. Управление персоналом: инновационные технологии : практикум / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 2-е издание. - Москва :

Дашков и К, 2020. - 82 с. : ил. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=371164>.

### **8.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

#### *Русскоязычные ресурсы*

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Научно-практические статьи по финансам и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист-Вью»
- Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»
- Полные тексты диссертаций и авторефератов *Электронная Библиотека Диссертаций* РГБ
- Информационно-правовые базы *Консультант плюс, Гарант*.

#### *Англоязычные ресурсы*

- *EBSCO Publishing* – доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов;
- *Emerald* – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

### **8.4. Интернет-ресурсы**

- [www.glossary.ru](http://www.glossary.ru) - служба тематических толковых словарей.
- [www.TOP-PERSONAL.ru](http://www.TOP-PERSONAL.ru)

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

### **Характеристики аудиторий (помещений, мест) для проведения занятий**

Для проведения занятий необходимы стандартно оборудованные учебные кабинеты и компьютерные классы, соответствующие санитарным и строительным нормам и правилам.

| № п/п | Наименование                                                                                                                                                                                          |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Специализированные залы для проведения лекций:                                                                                                                                                        |
| 2.    | Специализированная мебель и оргсредства: аудитории                                                                                                                                                    |
| 3.    | Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV. |

На семинарских занятиях используется следующее программное обеспечение:

- программы, обеспечивающие доступ в сеть Интернет (например, «GoogleChrome»);
- программы, демонстрации видео материалов (например, проигрыватель «WindowsMediaPlayer»);

- программы для демонстрации и создания презентаций (например, «MicrosoftPowerPoint»);
- табличный процессор EXCEL,
- текстовый процессор Word,
- правовые базы данных «Консультант+», «Гарант», «Кодекс», «Эталон»