

Министерство науки и высшего образования РФ
ФГБОУ ВО Уральский государственный лесотехнический университет
Социально-экономический институт

Кафедра экономики и экономической безопасности

Рабочая программа дисциплины,
включая фонд оценочных средств и методические указания
для самостоятельной работы обучающихся

Б1.В.ДЭ.03.02 Кадровый менеджмент

Направление подготовки 27.03.05 «Инноватика»

Направленность (профиль) «Управление инновационной деятельностью»

Квалификация – бакалавр

Количество зачётных единиц (часов) – 4 (144)

г. Екатеринбург, 2025

Разработчик: к.п.н., доцент



И. В. Щепеткина

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры экономики и экономической безопасности

(протокол № 12 от «03» декабря 2025 года)

Заведующий кафедрой



С. И. Колесников

Рабочая программа рекомендована к использованию в учебном процессе методической комиссией и социально-экономического института

(протокол № 2 от «04» декабря 2025 года)

Председатель методической комиссии СЭИ



А. В. Чевардин

Рабочая программа утверждена директором социально-экономического института

Директор СЭИ



Ю. А. Капустина

«04» декабря 2025 г.

Оглавление

1. Общие положения4
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы6
4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов7
 - 5.1. Трудоемкость разделов дисциплины7
 - 5.2. Содержание занятий лекционного типа7
 - 5.3. Темы и формы занятий семинарского типа11
 - 5.4. Детализация самостоятельной работы11
- 12
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине14
 - 7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы14
 - 7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания14
 - 7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы20
 - 7.4. Соответствие шкалы оценок и уровней сформированности компетенций35
8. Методические указания для самостоятельной работы обучающихся36
9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине38
10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине39

1. Общие положения

Дисциплина «Кадровый менеджмент» относится к относится к элективным дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений (блоку Б1.В.Д.Э.) учебного плана, входящего в состав основной профессиональной образовательной программы высшего образования (ОПОП ВО) направления 27.03.05 «Инноватика», направленность (профиль) «Управление инновационной деятельностью».

Нормативно-методической базой для разработки рабочей программы учебной дисциплины «Кадровый менеджмент» являются:

- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

- Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденный приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 № 245;

- Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика», утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 31.07.2020 г. №870;

- Приказ Минобрнауки России «О внесении изменений в федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования» от 19.07.2022г. №662;

- Профессиональный стандарт 40.011 «Специалист по научно-исследовательским и опытно-конструкторским разработкам», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 04.03.2014 г. №121н;

- Профессиональный стандарт 40.206 «Специалист по управлению интеллектуальной собственностью и трансферу технологий», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 07.09.2020 г. №577н;

- Профессиональный стандарт 06.016 «Руководитель проектов в области информационных технологий», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 27.04.2023 №369н;

- Учебный план образовательной программы высшего образования направления 27.03.05 «Инноватика», направленность (профиль) «Управление инновационной деятельностью», подготовки бакалавров по очной форме обучения, одобренный Ученым советом УГЛТУ (Протокол № 12 от 18.12.2025) и утвержденный ректором УГЛТУ (18.12.2025);

Обучение по образовательной программе 27.03.05 «Инноватика», направленность (профиль) «Управление инновационной деятельностью» осуществляется на русском языке.

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

Планируемыми результатами обучения по дисциплине являются знания, умения, владения и/или опыт деятельности, характеризующие этапы/уровни формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы в целом.

Цель дисциплины – формирование у обучающихся системы знаний и навыков, необходимых для руководства персоналом современного предприятия, наработка практических навыков решения внутриорганизационных, межличностных, межгрупповых проблем.

Задачи дисциплины:

- ознакомление с теоретическими основами, историческими предпосылками возникновения и развития теории и практики кадрового менеджмента;

- ознакомление с основными тенденциями в практике кадрового менеджмента в организациях, как в России, так и за рубежом;
- формирование умений по решению типовых задач в области планирования и организации кадровой работы;
- формирование умений совершенствования форм организации труда и управления;
- формирование умений осуществлять деятельность по организации труда и оплаты труда.
- приобретение обучающимися навыков использования технологий кадрового менеджмента в современных организациях;
- приобретение навыков тактического управления персоналом на уровне структурного подразделения организации;

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующей профессиональной компетенций:

ПК-4. Способен планировать и контролировать ход реализации инновационного проекта.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- основы разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала;
- основы найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора, адаптации персонала;
- виды, формы и методы обучения персонала;
- методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда;
- современные формы, системы оплаты и учета производительности труда персонала;
- системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала;
- кадровую политику и стратегию организации; требования охраны труда

уметь:

- решать конкретные профессиональные задачи в сфере кадрового менеджмента;
- анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям;
- обосновывать количественные и качественные требования к трудовым ресурсам, необходимым для решения поставленных профессиональных задач, оценивать рациональность их использования;
- уметь определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала (в т. ч. аттестации) в соответствии со стратегическими планами организации;
- применять на практике технологии подбора, отбора и приема, и расстановки персонала.

владеть:

- разработки системы организации труда персонала;
- навыками кадрового планирования и контроллинга;
- навыками самостоятельной разработки технологии подбора, отбора и приема, и расстановки персонала;
- навыками совершенствования форм организации труда и управления персоналом;
- навыками предложений по совершенствованию системы оплаты труда персонала;
- навыками изучения передового отечественного и зарубежного опыта в области организации, нормирования и оплаты труда и использование его в своей работе

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Данная учебная дисциплина относится к элективным дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений (блоку Б1.В.Д.Э.), что означает формирование в процессе обучения у студента основных экономико-управленческих знаний и общепрофессиональной компетенции в рамках выбранной специальности. Освоение дисциплины «Кадровый менеджмент» опирается на знания, умения и компетенции, приобретённые в процессе изучения обеспечивающих дисциплин. В свою очередь, изучение дисциплины «Кадровый менеджмент» позволяет обучающимся быть подготовленными к изучению обеспечиваемых дисциплин (см. табл.).

Перечень обеспечивающих, сопутствующих и обеспечиваемых дисциплин

Обеспечивающие	Сопутствующие	Обеспечиваемые
	Управление инновационными проектами Производственная практика (организационно-управленческая практика)	Инновационное предпринимательство и бизнес-планирование Производственная практика (преддипломная практика) Выполнение, подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

Указанные связи дисциплины дают обучающемуся системное представление о комплексе изучаемых дисциплин в соответствии с ФГОС ВО, что обеспечивает требуемый теоретический уровень и практическую направленность в системе обучения и будущей деятельности выпускника.

4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы (144 академических часа).

Вид учебной работы	Академические часы
Контактная работа с преподавателем*:	64,35
в том числе:	
занятия лекционного типа (ЛЗ)	32
занятия семинарского типа (практические занятия) (ПЗ)	32
промежуточная аттестация (ПА)	0,35
Самостоятельная работа обучающихся:	79,65
изучение теоретического курса	24
подготовка к текущему контролю	20
подготовка к промежуточной аттестации	35,65
Вид промежуточной аттестации:	Экзамен
Общая трудоемкость, з.е./ часы	4/144

* Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе с применением дистанционных образовательных технологий, включает занятия лекционного типа, и (или) занятия семинарского типа, лабораторные занятия, и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающегося с преподавателем, а также аттестационные испытания промежуточной аттестации. Контактная работа может включать иные виды учебной деятельности, предусматривающие групповую и индивидуальную работу обучающихся с преподавателем. Часы контактной работы определяются Положением об организации и проведении контактной работы при реализации образовательных программ высшего образования, утвержденным Ученым советом УГЛУ от 25 февраля 2020 года.

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов

5.1. Трудоемкость разделов дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	ЛЗ	ПЗ	Всего контактной работы	Самостоятельная работа
1	Раздел 1. Методология кадрового менеджмента	4	4	8	7
2	Раздел 2. Система управления персоналом организации	6	6	12	8
3	Раздел 3. Планирование работы с персоналом в организации	4	4	8	7
4	Раздел 4. Технология управления персоналом и его развитием в организации	6	6	12	8
5	Раздел 5. Управление поведением персонала в организации	6	6	12	7
6	Раздел 6. Оценка результатов деятельности персонала организации	6	6	12	7
Итого по разделам:		32	32	64	44
Промежуточная аттестация		х	х	0,35	35,65
Всего часов		144			

5.2. Содержание занятий лекционного типа

Раздел 1. Методология кадрового менеджмента

1.1. Концепция управления персоналом

Функционально-целевая модель системы управления организации, состав подсистем и элементов. Основные варианты включения подсистемы управления персоналом в общую систему управления в отечественных и зарубежных организациях. Характеристика системы управления персоналом и подразделений-носителей функций системы управления персоналом в отечественных организациях: отдела организации труда и заработной платы, отдела кадров, отдела подготовки кадров, отдела социально-бытового обслуживания, отдела организации управления и т.д. Недостатки существующей системы управления персоналом, пути развития системы.

1.2. Основные подходы к управлению персоналом в зарубежных странах

Исторические этапы становления функции управления персоналом. Основные школы управления персоналом: научного управления, «человеческих отношений», «человеческих ресурсов». Их признаки, состав функций по управлению персоналом. Мировые тенденции развития управления персоналом. Существующие подходы к управлению персоналом в развитых зарубежных странах. Их сходство и отличительные особенности. Условия формирования. Современные тенденции.

1.3. Принципы и методы построения системы управления персоналом

Основные требования, предъявляемые к системе управления организации и персоналом. Объективные основы организации управления персоналом. Важнейшие принципы управления персоналом в условиях рынка: соответствие функций управления целям производства, первичность функций, оптимальность соотношений интра- и инфра-функций, оптимальность соотношения управленческих ориентаций, потенциальная имитация и т.д. Система методов управления персоналом, их классификация, область применения. Сущность и состав административных, экономических, социально-психологических методов управления персоналом. Опыт зарубежных стран по

применению эффективных методов управления людьми. Тенденции развития системы методов управления персоналом в рыночных условиях, на различных уровнях управления производством. Взаимосвязь и взаимодействие административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом. Методы построения системы управления персоналом. Их классификация и содержание.

Раздел 2. Система управления персоналом организации

2.1. Цели и функции системы управления персоналом

Основные понятия теории целеполагания системы управления организацией. Правила построения системы целей. Признаки декомпозиции целей. Построение «дерева целей» управления. Выделение блока целей системы управления персоналом. Выделение двух групп целей: работника и администрации организации; определение степени их противоречивости. Место и значение блока целей системы управления персоналом в обеспечении главных целей организации. Целевые подсистемы системы управления персоналом. Цель, задачи, показатели, направления и последовательность проектирования функций управления персоналом. Проектирование состава, содержания и методов выполнения функций управления персоналом.

2.2. Организационная структура системы управления персоналом

Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом. Качественные и количественные показатели, характеризующие организационную структуру управления персоналом. Виды организационных структур управления персоналом. Проектирование функциональной и иерархической структуры. Формирование структурных подразделений системы управления персоналом. Методическое и нормативное обеспечение проектирования организационных структур управления персоналом. Состав проектной документации: схемы управления, штатные расписания и т.п. Целеполагание – основа функционирования организационной структуры службы управления персоналом. Выделение структурных звеньев службы. Возможные варианты построения организационной структуры управления персоналом в зависимости от особенностей организации. Взаимосвязь звеньев управления персоналом между собой и с другими подразделениями организации.

2.3. Кадровое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом

Качественный и количественный состав служб управления персоналом. Методы расчета численности структурных подразделений по управлению персоналом. Принципы подбора работников службы управления персоналом, методы их обучения. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом, его основные функции. Унифицированные системы информации.

2.4. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом

Цели, методы и средства подбора информации о персонале. Информационные системы обработки информации о персонале. Составляющие информационного обеспечения системы управления персоналом. Требования, предъявляемые к качеству информации. Внешнее информационное обеспечение. Внутримашинное информационное обеспечение. Требования к разработке информационного обеспечения службы управления персоналом. Технические средства, оптимизирующие работу с персоналом. Комплекс технических средств связи, как основа технического обеспечения системы управления персоналом. Состав и последовательность операций по выбору технических средств. Классификация технических средств. Система автоматизированной обработки информации (СОАИ). Преимущества и недостатки различных организационных форм построения СОАИ.

2.5. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом

Нормативно-методические документы системы управления персоналом. Их содержание. Основные задачи и составляющие правового обеспечения системы управления персоналом. Основы законодательства, регулирующего работу с персоналом.

Раздел 3. Планирование работы с персоналом в организации

3.1. Кадровая политика

Типы кадровой политики. Понятие пассивной, активной, превентивной и реактивной кадровой политики. Сравнительная характеристика открытой и закрытой кадровой политики. Кадровые стратегии и кадровые мероприятия. Связь кадровой стратегии со стратегией развития организации.

3.2. Кадровое планирование

Понятие кадрового планирования. Цели и задачи кадрового планирования. Место кадрового планирования в системе управления работой с персоналом в организации. Оперативный план работы с персоналом. Данные необходимые для кадрового планирования. Требования к информации о персонале. Планирование потребности в персонале. Методы прогнозирования потребности в кадровых ресурсах. Источники привлечения персонала. Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников привлечения персонала.

3.3. Маркетинг персонала

Понятие маркетинг персонала. Цель и задачи персонал-маркетинга. Выбор и анализ источников информации по маркетинговой деятельности. Внешние и внутренние факторы, определяющие направления маркетинговой деятельности. Основные направления маркетинговой деятельности по персоналу. Активные и пассивные пути покрытия потребности в персонале. Подходы к решению проблемы удовлетворения потребности в персонале в различных странах.

3.4. Определение потребности в персонале

Показатели количественной потребности в персонале. Основные методы определения количественной потребности в персонале. Применимость и практическое использование методов определения количественной потребности в персонале. Взаимосвязь количественной и качественной потребности в персонале. Показатели качественной потребности в персонале. Пути получения и анализ информации, формирующей качественную потребность. Построение специальных моделей для определения качественной потребности в персонале. Понятие и показатели кадрового потенциала предприятия. Методы определения кадрового потенциала и факторы, оказывающие влияние на кадровый потенциал предприятия. Категории персонала на предприятии: руководители, специалисты, служащие, рабочие. Факторы, влияющие на наличие основных категорий работников организации и их соотношение. Особенности нормирования численности управленческого персонала организации в рыночных условиях. Методы нормирования численности управленческого персонала организации в рыночных условиях.

Раздел 4. Технология управления персоналом и его развитием в организации

4.1. Набор, отбор и прием персонала

Политика найма персонала. Внутренние и внешние источники привлечения персонала. Их преимущества и недостатки. Выбор источников найма персонала. Цели отбора персонала. Основные подходы фирм США, Японии, Германии к отбору внешних претендентов. Типовые этапы отбора персонала, их содержание. Организация процедуры отбора. Группировка и содержание критериев и показателей отбора. Методы оценивания претендентов на вакантную должность. Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме.

4.2. Деловая оценка персонала

Понятие деловой оценки. Основные цели и задачи деловой оценки. Виды деловой оценки Организация текущей, периодической оценки персонала. Объекты и субъекты деловой оценки. Мероприятия, предшествующие деловой оценки. Основные этапы деловой оценки при текущей, периодической аттестации персонала. Группировка, отбор и содержание критериев и показателей оценки. Результативность труда, профессиональное поведение и личностные качества, как показатели деловой оценки. Методы деловой оценки. Традиционные и нетрадиционные методы деловой оценки.

Особенности оценки различных категорий управленческого персонала (руководители, специалисты). Методы оценки наиболее подходящие для разных сфер деятельности.

4.3. Профориентация и трудовая адаптация персонала

Направления, объекты и субъекты профориентации. Основные задачи профориентационной деятельности. Профессиональное просвещение. Профессиональная информация. Профессиональная консультация. Организация управления профориентацией персонала. Виды и аспекты адаптации. Условия успешной адаптации. Организация управления трудовой адаптацией персонала. Структурные элементы организации трудовой адаптации. Технология процесса управления адаптацией. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией.

4.4. Система обучения персонала

Цели обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала в организации. Организационная структура и функции подразделений по обучению персонала. Основные особенности функционирования учебных центров. Классификация форм повышения квалификации, их взаимосвязь. Содержание форм обучения: на рабочем месте, вне рабочего места. Методы обучения на рабочем месте и вне его, их преимущества и недостатки.

4.5. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала

Понятие профессиональной и внутриорганизационной карьеры, служебного продвижения. Принципы организации управления деловой карьерой. Инструментарий управления деловой карьерой. Этапы деловой карьеры и их содержание. Практические примеры управления деловой карьерой на отечественных и зарубежных предприятиях. Взаимосвязь планирования и реализации деловой карьеры с мероприятиями по повышению квалификации персонала. Формирование и работа с кадровым резервом. Служебно-профессиональное продвижение персонала.

Раздел 5. Управление поведением персонала в организации

5.1. Поведение личности в группах

Особенности поведения работников в группе. Хоторнские эксперименты: выводы, сделанные на их основе. Классификация групп. Структуру групп. Методы управления группами. Групповая динамика. Факторы, влияющие на эффективность работы групп.

5.2. Мотивация персонала

Сущность основных теорий содержания и процесса мотивации. Сравнительная характеристика теорий мотивации – общие и отличительные элементы. Классификация мотивов и стимулов, используемых на практике. Их ранжирование по степени влияния на персонал. Практическое использование теорий мотивации. Мотивационные принципы организации труда. Формы оплаты труда персонала. Система оплаты труда руководителей. Формы участия персонала в прибылях и капитале предприятия. Социальные выплаты и льготы персонала.

5.3. Управление конфликтами и стрессами

Основные понятия конфликтологии. Типичные причины конфликтов. Виды конфликтов, их классификация. Пути развития конфликтов. Способы разрешения конфликтов. Роль руководителя в разрешении конфликтов. Управление конфликтами и пути их предупреждения. Сущность и природа стресса. Виды стрессов. Стресс и заболевания, перегрузки, недогрузки, обстоятельства жизни. Стресс и соответствие между личностью и средой. Способы обнаружения стрессов. Методы нейтрализации стрессов.

5.4. Организация труда управленческого персонала

Характеристика управленческого труда. Объект и предмет управленческого труда. Содержание управленческого труда. Кадры управления. Сущность, цели и задачи организации труда управленческого персонала. Фактор времени. Анализ затрат рабочего времени руководителя. Индивидуальное планирование рабочего времени руководителя.

Раздел 6. Оценка результатов деятельности персонала организации

Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления. Факторы, учитываемые при проведении оценки результативности труда. Критерии

оценки. Основные методы оценки результативности труда управленческих работников. Оценка деятельности подразделений управления персоналом. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования управления персоналом.

5.3. Темы и формы занятий семинарского типа

Учебным планом по дисциплине предусмотрены практические занятия.

№	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Форма проведения занятия	Трудоемкость, час
1	Методология кадрового менеджмента	Рассмотрение учебных ситуаций по теме, обсуждение проблемных ситуаций	4
2	Система управления персоналом организации	Рассмотрение учебных ситуаций по теме, работа в малых группах, обсуждение проблемных ситуаций	6
3	Планирование работы с персоналом в организации	Рассмотрение учебных ситуаций по теме, работа в малых группах, обсуждение проблемных ситуаций	4
4	Технология управления персоналом и его развитием в организации	Рассмотрение учебных ситуаций по теме, обсуждение проблемных ситуаций, деловая игра	6
5	Управление поведением персонала в организации	Рассмотрение учебных ситуаций по теме, работа в малых группах, обсуждение проблемных ситуаций, деловая игра	6
6	Оценка результатов деятельности персонала организации	Рассмотрение учебных ситуаций по теме, обсуждение проблемных ситуаций	6
Итого часов:			32

5.4. Детализация самостоятельной работы

№	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Вид самостоятельной работы	Трудоемкость, час
1	Методология кадрового менеджмента	Изучение теоретического курса	4
		Подготовка к текущему контролю (тесту, опросу), подготовка докладов и презентаций	3
2	Система управления персоналом организации	Изучение теоретического курса	4
		Подготовка к текущему контролю (тесту, опросу), подготовка докладов и презентаций	4
3	Планирование работы с персоналом в организации	Изучение теоретического курса	4
		Подготовка к текущему контролю (тесту, опросу), подготовка докладов и презентаций	3
4	Технология управления персоналом и его развитием в организации	Изучение теоретического курса	4
		Подготовка к текущему контролю (тесту, опросу), подготовка докладов и презентаций	4
5	Управление поведением	Изучение теоретического курса	4

№	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Вид самостоятельной работы	Трудоем- кость, час
	персонала в организации	Подготовка к текущему контролю (те- сту, опросу), подготовка докладов и пре- зентаций	3
6	Оценка результатов дея- тельности персонала ор- ганизации	Изучение теоретического курса	4
		Подготовка к текущему контролю (те- сту, опросу), подготовка докладов и пре- зентаций	3
Итого по разделам			44
Подготовка к промежуточной аттестации			35,65
Всего			79,65

6. Перечень учебно-методического обеспечения по дисциплине

Основная и дополнительная литература

№	Автор, наименование	Год издания	Примечание
<i>Основная литература</i>			
1	Байтасов, Р. Р. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / Р. Р. Байтасов. - СПб: Лань, 2024. - 336 с. - ISBN 978-5-507-49281-7. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/417836 - Режим доступа: для авториз. пользователей.	2024	Полнотекстовый доступ при входе по логину и паролю*
2	Щепеткина, И. В. Кадровый менеджмент: учебное пособие / И. В. Щепеткина. - Екатеринбург: УГЛУТУ, 2023. - 160 с. - ISBN 978-5-94984-879-1. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/418775 - Режим доступа: для авториз. пользователей.	2023	Полнотекстовый доступ при входе по логину и паролю*
<i>Дополнительная литература</i>			
3	Данилина, Е. И. Управление персоналом: методические указания / Е.И. Данилина, И.В. Корганова, Р. Ф. Малеева. - М.: РТУ МИРЭА, 2022. - 34 с. - Текст: электронный // Лань : электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/265841	2022	Полнотекстовый доступ при входе по логину и паролю*
4	Фюттик, И.Г. Управление персоналом: учебное пособие / И.Г. Фюттик. - Новосибирск: СГУВТ, 2022. - 130 с. - ISBN 978-5-8119-0909-4. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/293378	2022	Полнотекстовый доступ при входе по логину и паролю*
5	Беликова, И. П. Управление персоналом: учебное пособие / И.П. Беликова. - Ставрополь: СтГАУ, 2021. - 68 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/245804	2021	Полнотекстовый доступ при входе по логину и паролю*
6	Москвитина, Н.В. Управление персоналом: учебное пособие / Н. В. Москвитина. - Иркутск: ИГУ, 2021. - 135 с. - ISBN 978-5-9624-1971-8. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/269765	2021	Полнотекстовый доступ при входе по логину и паролю*

№	Автор, наименование	Год издания	Примечание
7	Герасимова, Н.Г. Проектирование в кадровом менеджменте: учебно-методическое пособие / Н. Г. Герасимова. - Иркутск: ИрГУПС, 2022. - 96 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/342110	2022	Полнотекстовый доступ при входе по логину и паролю*
8	Психологические технологии кадрового менеджмента: учебное пособие / составители Ю. В. Борисенко, Е. В. Евсеенкова. - Кемерово: КемГУ, 2022. - 122 с. - ISBN 978-5-8353-2932-8. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/290627	2022	Полнотекстовый доступ при входе по логину и паролю*

*- прежде чем пройти по ссылке, необходимо войти в систему

Функционирование электронной информационно-образовательной среды обеспечивается соответствующими средствами информационно-коммуникационных технологий.

Электронные библиотечные системы

Каждый обучающийся обеспечен доступом к электронной библиотечной системе УГЛУТУ (<http://lib.usfeu.ru/>), ЭБС Издательства Лань (<http://e.lanbook.com/>), ЭБС Университетская библиотека онлайн (<http://biblioclub.ru/>), содержащих издания по основным изучаемым дисциплинам и сформированных по согласованию с правообладателями учебной и учебно-методической литературы. Срок действия договоров продлевается ежегодно.

Справочные и информационные системы

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/> - Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. Информационно-правовой портал Гарант. – URL: <http://www.garant.ru/> – Режим доступа: свободный.
3. Информационная система 1С: ИТС. – URL: <http://its.1c.ru/>. – Режим доступа: свободный.

Профессиональные базы данных

1. Федеральная служба государственной статистики. Официальная статистика. – URL: <http://www.gks.ru/>. Режим доступа: свободный.
2. Научная электронная библиотека eLibrary. – URL: <http://elibrary.ru/>. Режим доступа: свободный.
3. Экономический портал. – URL: <https://instituciones.com/>. Режим доступа: свободный.
4. Информационная система РБК – URL: <https://ekb.rbc.ru/>. Режим доступа: свободный.
5. Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru/>. Режим доступа: свободный.
6. База полнотекстовых и библиографических описаний книг и периодических изданий. – URL: (<http://www.ivis.ru/products/udbs.htm>). Режим доступа: свободный.
7. ГлавбухСтуденты: Образование и карьера. – URL: <http://student.1gl.ru/>. Режим доступа: свободный.
8. Министерство экономического развития РФ – официальный сайт: – URL: <http://economy.gov.ru/>. Режим доступа: свободный.
9. Министерство промышленности и торговли РФ – официальный сайт. – URL: <http://minpromtorg.gov.ru/>. Режим доступа: свободный.

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/
2. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
3. Федеральный закон «О минимальном размере оплаты труда» от 19.06.2000 N 82-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_27572/
4. Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» от 12.01.1996 N 10-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8840/
5. Федеральный закон «О прожиточном минимуме в Российской Федерации» от 24.10.1997 N 134-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_16565/
6. Федеральный закон «Об основах обязательного социального страхования» от 16.07.1999 N 165-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_4059/
7. Федеральный закон «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством» от 29.12.2006 N 255-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64871/
8. Федеральный закон «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» от 24.07.1998 N 125-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19559/
9. Федеральный закон «Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации» от 15.12.2001 N 167-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34447/
10. Федеральный закон «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации» от 29.11.2010 N 326-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_107289/

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

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

Компетенция	Вид и форма контроля
ПК-4. Способен планировать и контролировать ход реализации инновационного проекта	Текущий контроль: практические задания, задания в тестовой форме, подготовка презентаций и докладов Промежуточный контроль: контрольные вопросы к экзамену

Этап формирования компетенции ПК-4 – первый (проведение занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, самостоятельная работа обучающихся, подготовка и сдача экзамена).

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Критерии оценивания устного ответа на экзамене (промежуточный контроль формирования компетенции ПК-4)

Показатель: совокупность проявленных знаний, умений, навыков. *Критерии* оценивания:

- знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала;
- знание основы найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора, адаптации персонала;
- знание видов, форм и методов обучения персонала;
- знание методов учета и анализа показателей по труду и оплате труда;
- знание современных форм, системы оплаты и учета производительности труда персонала;
- знание системы, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала;
- знание кадровой политики и стратегию организации; требования охраны труда
- умение решать конкретные профессиональные задачи в сфере кадрового менеджмента;
- умение анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям;
- умение обосновывать количественные и качественные требования к трудовым ресурсам, необходимым для решения поставленных профессиональных задач, оценивать рациональность их использования;
- умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала (в т. ч. аттестации) в соответствии со стратегическими планами организации;
- умение применять на практике технологии подбора, отбора и приема, и расстановки персонала.
- владеть навыками разработки системы организации труда персонала;
- владеть навыками кадрового планирования и контроллинга;
- владеть навыками самостоятельной разработки технологии подбора, отбора и приема, и расстановки персонала;
- владеть навыками совершенствования форм организации труда и управления персоналом;
- владеть навыками предложений по совершенствованию системы оплаты труда персонала;
- владеть навыками изучения передового отечественного и зарубежного опыта в области организации, нормирования и оплаты труда и использование его в своей работе.

Отлично - дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ изложен литературным языком в терминах науки, показана способность быстро реагировать на уточняющие вопросы. Обучающийся:

на *высоком* уровне способен планировать и контролировать ход реализации инновационного проекта (ПК-4).

Хорошо - дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные обучающимся с помощью «наводящих» вопросов. Обучающийся:

на *базовом* уровне способен планировать и контролировать ход реализации инновационного проекта (ПК-4).

Удовлетворительно - дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания обучающимся их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Обучающийся:

на *пороговом* уровне способен планировать и контролировать ход реализации инновационного проекта (ПК-4).

Не удовлетворительно - обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминологией, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить, даже при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на занятии. Обучающийся:

на *низком* уровне способен или не способен планировать и контролировать ход реализации инновационного проекта (ПК-4).

Критерии оценивания выполнения заданий в тестовой форме (текущий контроль формирования компетенции ПК-4)

Показатель: количество правильных ответов. *Критерии* оценивания:

- знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала;
- знание основы найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора, адаптации персонала;
- знание видов, форм и методов обучения персонала;
- знание методов учета и анализа показателей по труду и оплате труда;
- знание современных форм, системы оплаты и учета производительности труда персонала;
- знание системы, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала;
- знание кадровой политики и стратегию организации; требования охраны труда
- умение решать конкретные профессиональные задачи в сфере кадрового менеджмента;
- умение анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям;
- умение обосновывать количественные и качественные требования к трудовым ресурсам, необходимым для решения поставленных профессиональных задач, оценивать рациональность их использования;
- умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала (в т. ч. аттестации) в соответствии со стратегическими планами организации;
- умение применять на практике технологии подбора, отбора и приема, и расстановки персонала.
- владеть навыками разработки системы организации труда персонала;
- владеть навыками кадрового планирования и контроллинга;
- владеть навыками самостоятельной разработки технологии подбора, отбора и приема, и расстановки персонала;
- владеть навыками совершенствования форм организации труда и управления персоналом;
- владеть навыками предложений по совершенствованию системы оплаты труда персонала;
- владеть навыками изучения передового отечественного и зарубежного опыта в области организации, нормирования и оплаты труда и использование его в своей работе.

По итогам выполнения тестовых заданий оценка производится по четырехбальной шкале. При правильных ответах на:

86-100% заданий – оценка «отлично»;

71-85% заданий – оценка «хорошо»;

51-70% заданий – оценка «удовлетворительно»;

менее 51% - оценка «неудовлетворительно».

Критерии оценивания практических заданий (текущий контроль формирования компетенции ПК-4):

Показатели: выполнение всех практических заданий; уровень ответа на контрольные вопросы при защите заданий. *Критерии* оценивания:

- знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала;
- знание основы найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора, адаптации персонала;
- знание видов, форм и методов обучения персонала;
- знание методов учета и анализа показателей по труду и оплате труда;
- знание современных форм, системы оплаты и учета производительности труда персонала;
- знание системы, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала;
- знание кадровой политики и стратегию организации; требования охраны труда
- умение решать конкретные профессиональные задачи в сфере кадрового менеджмента;
- умение анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям;
- умение обосновывать количественные и качественные требования к трудовым ресурсам, необходимым для решения поставленных профессиональных задач, оценивать рациональность их использования;
- умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала (в т. ч. аттестации) в соответствии со стратегическими планами организации;
- умение применять на практике технологии подбора, отбора и приема, и расстановки персонала.
- владеть навыками разработки системы организации труда персонала;
- владеть навыками кадрового планирования и контроллинга;
- владеть навыками самостоятельной разработки технологии подбора, отбора и приема, и расстановки персонала;
- владеть навыками совершенствования форм организации труда и управления персоналом;
- владеть навыками предложений по совершенствованию системы оплаты труда персонала;
- владеть навыками изучения передового отечественного и зарубежного опыта в области организации, нормирования и оплаты труда и использование его в своей работе.

Отлично: выполнены все задания, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы. Обучающийся:

на *высоком* уровне способен планировать и контролировать ход реализации инновационного проекта (ПК-4).

Хорошо: выполнены все задания, обучающийся с небольшими ошибками ответил на все контрольные вопросы. Обучающийся:

на *базовом* уровне способен планировать и контролировать ход реализации инновационного проекта (ПК-4).

Удовлетворительно: выполнены все задания с замечаниями, обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями. Обучающийся:

на *пороговом* уровне способен планировать и контролировать ход реализации инновационного проекта (ПК-4).

Не удовлетворительно: обучающийся не выполнил или выполнил неправильно задания, ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на конкретные вопросы. Обучающийся:

на *низком* уровне способен или не способен планировать и контролировать ход реализации инновационного проекта (ПК-4).

Показатели и критерии оценивания участия в работе малой группы (текущий контроль формирования компетенций ПК-4):

Показатель: совокупность проявленных знаний, умений, навыков. *Критерии оценивания:*

- знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала;
- знание основы найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора, адаптации персонала;
- знание видов, форм и методов обучения персонала;
- знание методов учета и анализа показателей по труду и оплате труда;
- знание современных форм, системы оплаты и учета производительности труда персонала;
- знание системы, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала;
- знание кадровой политики и стратегии организации; требования охраны труда
- умение решать конкретные профессиональные задачи в сфере кадрового менеджмента;
- умение анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям;
- умение обосновывать количественные и качественные требования к трудовым ресурсам, необходимым для решения поставленных профессиональных задач, оценивать рациональность их использования;
- умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала (в т. ч. аттестации) в соответствии со стратегическими планами организации;
- умение применять на практике технологии подбора, отбора и приема, и расстановки персонала.
- владеть навыками разработки системы организации труда персонала;
- владеть навыками кадрового планирования и контроллинга;
- владеть навыками самостоятельной разработки технологии подбора, отбора и приема, и расстановки персонала;
- владеть навыками совершенствования форм организации труда и управления персоналом;
- владеть навыками предложений по совершенствованию системы оплаты труда персонала;
- владеть навыками изучения передового отечественного и зарубежного опыта в области организации, нормирования и оплаты труда и использование его в своей работе.

Отлично - обучающийся демонстрирует системные теоретические знания, владеет терминологией, делает аргументированные выводы и обобщения, на высоком уровне раскрывает содержание категорий и понятий дисциплины по теме семинара, приводит примеры; уверенно владеет навыками самостоятельной работы с нормативными докумен-

тами; владеет навыками профессионального общения в коллективе; демонстрирует свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы. Обучающийся:

на *высоком* уровне способен планировать и контролировать ход реализации инновационного проекта (ПК-4).

Хорошо - обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, владеет терминологией, делает аргументированные выводы и обобщения, раскрывает содержание категорий и понятий дисциплины по теме семинара и дискуссии, приводит примеры; владеет навыками самостоятельной работы с нормативными документами; владеет навыками профессионального общения в коллективе; демонстрирует свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем. Обучающийся:

на *базовом* уровне способен планировать и контролировать ход реализации инновационного проекта (ПК-4).

Удовлетворительно - обучающийся демонстрирует слабые знания содержания категорий и понятий дисциплины по теме семинара и дискуссии, затрудняется формулировать аргументированные выводы, делать обобщения; испытывает затруднения в процессе самостоятельной работы с нормативными документами; проявляет недостаточно свободное владение навыками профессионального общения в коллективе; показывает недостаточно свободное владение монологической речью, терминологией, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем. Обучающийся:

на *пороговом* уровне способен планировать и контролировать ход реализации инновационного проекта (ПК-4).

Неудовлетворительно - обучающийся демонстрирует слабые, фрагментарные, разрозненные знания содержания категорий и понятий дисциплины по теме семинара и дискуссии; не владеет терминологией, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, не владеет навыками самостоятельной работы с нормативными документами; не владеет навыками профессионального общения в коллективе; демонстрирует слабое владение монологической речью, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить, даже при коррекции преподавателем, отказывается участвовать в дискуссии. Обучающийся:

на *низком* уровне способен или не способен планировать и контролировать ход реализации инновационного проекта (ПК-4).

Критерии оценивания презентаций и докладов (текущий контроль формирования компетенции ПК-4):

Показатель: совокупность проявленных знаний, умений, навыков. *Критерии оценивания:*

- знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала;
- знание основы найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора, адаптации персонала;
- знание видов, форм и методов обучения персонала;
- знание методов учета и анализа показателей по труду и оплате труда;
- знание современных форм, системы оплаты и учета производительности труда персонала;
- знание системы, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала;
- знание кадровой политики и стратегию организации; требования охраны труда
- умение решать конкретные профессиональные задачи в сфере кадрового менеджмента;

- умение анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям;
- умение обосновывать количественные и качественные требования к трудовым ресурсам, необходимым для решения поставленных профессиональных задач, оценивать рациональность их использования;
- умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала (в т. ч. аттестации) в соответствии со стратегическими планами организации;
- умение применять на практике технологии подбора, отбора и приема, и расстановки персонала.
- владеть навыками разработки системы организации труда персонала;
- владеть навыками кадрового планирования и контроллинга;
- владеть навыками самостоятельной разработки технологии подбора, отбора и приема, и расстановки персонала;
- владеть навыками совершенствования форм организации труда и управления персоналом;
- владеть навыками предложений по совершенствованию системы оплаты труда персонала;
- владеть навыками изучения передового отечественного и зарубежного опыта в области организации, нормирования и оплаты труда и использование его в своей работе.

Отлично: работа выполнена в соответствии с требованиями, выбранная тема раскрыта полностью, материал актуален и достаточен, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы. Обучающийся:

на *высоком* уровне способен планировать и контролировать ход реализации инновационного проекта (ПК-4).

Хорошо: работа выполнена в соответствии с требованиями, выбранная тема раскрыта, материал актуален, обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями. Обучающийся:

на *базовом* уровне способен планировать и контролировать ход реализации инновационного проекта (ПК-4).

Удовлетворительно: работа выполнена в соответствии с требованиями, выбранная тема частично раскрыта, по актуальности доклада есть замечания, обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями. Обучающийся:

на *пороговом* уровне способен планировать и контролировать ход реализации инновационного проекта (ПК-4).

Неудовлетворительно: обучающийся не подготовил работу или подготовил работу, не отвечающую требованиям, ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на конкретные вопросы. Обучающийся:

на *низком* уровне способен или не способен планировать и контролировать ход реализации инновационного проекта (ПК-4).

7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Контрольные вопросы к экзамену (промежуточный контроль)

1. Сущность концепций «Управление персоналом» и «Управление человеческими ресурсами».
2. Этапы развития управления персоналом.
3. Современный подход к управлению персоналом.
4. Основные подходы к управлению человеческими ресурсами (классический, гуманистический).
5. Понятие и типы кадровой политики (классический, гуманистический).
6. Зависимость кадровой политики от этапа жизненного цикла организации.

7. Методы управления персоналом (организационно-административные, экономические, социально-психологические).
8. Рынок труда и его характеристики. Занятость населения, формы безработицы и их характеристика.
9. Внутренние рынки труда и занятость персонала организации.
10. Нормативно-правовое регулирование сферы управления персоналом
11. Трудовой кодекс РФ – основные положения.
12. Социальное партнерство: взаимодействие профсоюзов, работодателей и органов власти в области трудовых отношений.
13. Основные виды кадровой документации
14. Трудовой договор: содержание, правила оформления
15. Положение о структурном подразделении: содержание, правила оформления
16. Должностная инструкция: содержание, правила оформления
17. Личное дело сотрудника: содержание, правила оформления
18. Задачи и функции службы по управлению персоналом
19. Характер и необходимость взаимодействия менеджеров по управлению персоналом и линейных менеджеров
20. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
21. Этапы кадрового планирования.
22. Сущность и принципы маркетинга персонала. Информационная функция маркетинга персонала.
23. Исследование внешней и внутренней среды организации при осуществлении маркетинга персонала.
24. Определение качественной и количественной потребности в персонале
25. Методика определения количественной потребности в персонале
26. Внутренние и внешние источники привлечения персонала
27. Сравнительный анализ внутренних и внешних источников привлечения персонала
28. Технологии отбора персонала
29. Профиль/модель должности
30. Интервью-собеседование: особенности технологии проведения
31. Проектная методика проведения интервью-собеседования
32. Анализ различных типов метапрограмм (тип референции, ориентация на процесс/на результат, склонность к процедурам/возможности)
33. Основные правила составления резюме
34. Основные причины отказа в приеме на работу
35. Виды адаптации персонала
36. Этапы адаптации персонала
37. Оправданность создания службы адаптации персонала как структурного подразделения службы по управлению персоналом
38. Планирование карьеры
39. Основные модели планирования карьеры: «Трамплин» и «Лестница»
40. Основные модели планирования карьеры: «Змея» и «Перепутье»
41. Обучение персонала
42. Методы обучения персонала на рабочем месте и вне рабочего места. Роль кадровой службы в организации обучения персонала.
43. Коучинг как технология обучения персонала.
44. Оценка персонала
45. Оценка персонала: методика МВО
46. Оценка персонала: методика КРІ
47. Оценка персонала: технология проведения «Assessment centre»
48. Оценка персонала методов 3600/5400
49. Балльно-факторный метод оценки персонала
50. Аттестация персонала

51. Основные результаты проведения аттестации персонала для сотрудников и для компании
52. Высвобождение персонала. Виды увольнений.
53. Аутплейсмент как технология увольнения персонала
54. Различные виды мотивации персонала
55. Системы стимулирования персонала
56. Кадровый резерв как инструмент мотивации
57. Структура доходов персонала в компании
58. Оплата труда персонала. Виды заработной платы и мотивация работы персонала.
- Государственное регулирование оплаты труда, тарифные сетки.
59. Нематериальное стимулирование труда
60. Виды организационных конфликтов
61. Стратегии управления организационными конфликтами.
62. Правила организации проведения забастовки согласно трудовому законодательству.
63. Роль и возможности службы по управлению персоналом в управлении конфликтами.
64. Методы управления конфликтами и стрессами в коллективе. Классификация стрессоров и их последствий, методы нейтрализации стрессов.
65. Организационная культура как основа кадровой политики. Типы организационных культур и соответствующие им кадровые политики
66. Наиболее распространенные системы оплаты основных и вспомогательных производственных рабочих, ИТР и АУП
67. Аутплейсмент и аутстаффинг – современные кадровые технологии
68. Характеристика северо-американской модели управления персоналом организации
69. Характеристика западно-европейской модели управления персоналом организации
70. Характеристика южно-азиатской модели управления персоналом организации

Вопросы для обсуждения на семинарах (текущий контроль) (фрагмент)

Раздел 1. Методология управления персоналом организации

1. Историческое развитие труда и деловой предприимчивости.
2. Основные функции службы управления персоналом.
3. Развитие служб управления персоналом в зарубежных странах. Различия в подходах к управлению персоналом в США и Японии.
4. Стадии развития управления персоналом в развитых зарубежных странах.
5. Принципы управления персоналом.

Раздел 2. Система управления персоналом организации

1. Методы анализа и построения системы управления персоналом.
2. Цели системы управления персоналом.
3. Структурное расположение кадровой службы в организационной структуре организации.
4. Этапы формирования внутренней оргструктуры кадровой службы.

Раздел 3. Планирование работы с персоналом в организации

1. Оперативный план работы с персоналом.
2. Схема планирования потребности в персонале для организации.
3. Внутренние и внешние источники привлечения персонала. Их преимущества и недостатки.
4. Внешние и внутренние факторы маркетинга персонала.
5. Основные направления персонал-маркетинга.

6. Стандартные процедуры службы управления персоналом.

Раздел 4. Технология управления персоналом и его развитием в организации

1. Отбор персонала и его этапы.
2. Профорientация и трудовая адаптация персонала.
3. Методы деловой оценки персонала (традиционные и нетрадиционные). Их преимущества и недостатки.
4. Методы обучения персонала вне рабочего места. Их преимущества и недостатки.
5. Методы обучения персонала на рабочем месте. Их преимущества и недостатки
6. Модель процесса обучения персонала.

Раздел 5. Управление поведением персонала в организации

1. Основные теории мотивации, их характеристика.
2. Отечественные разработки по мотивации. Взгляды Выготского на иерархию человеческих потребностей.
3. Управление деловой карьерой. Виды карьеры. Цели карьеры.
4. Служебно-профессиональное продвижение. Подготовка руководящих кадров.
5. Возрастание значимости управления людьми. Изменения в окружающей среде бизнеса. Организационные изменения.
6. Обогащение труда как метод улучшения мотивации и повышения результативности организации.
7. Причины конфликтов в организации.
8. Типы конфликтов.
9. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов в организации.
10. Методы управления конфликтами в организациях.
11. Природа стресса.
12. Причины стресса.
13. Симптомы и последствия стресса.
14. Методы управления стрессами.

Раздел 6. Оценка результатов деятельности персонала организации

1. Критерии оценки производительности труда руководителей и специалистов.
2. Особенности оценки деятельности подразделений управления человеческими ресурсами.
3. Назовите факторы, которые необходимо учитывать при оценке результативности труда управленческих работников.

Задания в тестовой форме (текущий контроль) (фрагмент)

1 Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

- а) планирование;
- б) прогнозирование;
- в) мотивация;
- г) составление отчетов;
- д) организация.

2. Управленческий персонал включает:

- а) вспомогательных рабочих;
- б) сезонных рабочих;
- в) младший обслуживающий персонал;
- г) руководителей, специалистов;
- д) основных рабочих.

3. Японскому менеджменту персонала не относится:
- а) пожизненный наем на работу;
 - б) принципы старшинства при оплате и назначении;
 - в) коллективная ответственность;
 - г) неформальный контроль;
 - д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.
4. С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?
- а) «Экономика труда»;
 - б) «Транспортные системы»;
 - в) «Психология»;
 - г) «Физиология труда»;
 - д) «Социология труда».
5. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:
- а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
 - б) найма рабочих на предприятие;
 - в) отбора персонала для занимания определенной должности;
 - г) согласно действующему законодательству;
 - д) достижения стратегических целей предприятия.
6. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:
- а) на разработку новых видов продукции;
 - б) на определение стратегического курса развития предприятия;
 - в) на создание дополнительных рабочих мест;
 - г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
 - д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.
7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?
- а) вкладывание средств в производство;
 - б) вкладывание средств в новые технологии;
 - в) расходы на повышение квалификации персонала;
 - г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.
 - д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.
8. Человеческий капитал - это:
- а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.
 - б) вкладывание средств в средства производства;
 - в) нематериальные активы предприятия.
 - г) материальные активы предприятия;
 - д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.
9. Функции управления персоналом представляют собой:
- а) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
 - б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;

- в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
- д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

10. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) способность человека производить продукцию

11. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

- а) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;
- б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности;
- в) освобождение рабочего;
- г) понижение рабочего в должности;
- д) повышение рабочего в должности.

12. Профессиограмма - это:

- а) перечень прав и обязанностей работников;
- б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
- в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.
- г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
- д) перечень всех профессий.

13. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

- а) «Общие положения»;
- б) «Основные задачи»;
- в) «Должностные обязанности»;
- г) «Управленческие полномочия»;
- д) «Выводы».

14. Интеллектуальные конфликты основаны:

- а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;
- б) на столкновенье вооруженных групп людей;
- в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;
- г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;
- д) на противостоянии справедливости и несправедливости.

15. Конфликтная ситуация - это:

- а) столкновенье интересов разных людей с агрессивными действиями;
- б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;
- в) состояние переговоров в ходе конфликта;

- г) определение стадий конфликта;
- д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

16. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:

- а) начало;
- б) развитие;
- в) кульминация;
- г) окончание;
- д) послеконфликтный синдром как психологический опыт.

17. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:

- а) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу;
- б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;
- в) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей;
- г) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность;
- д) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

18. Стил ь поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это:

- а) приспособление, уступчивость;
- б) уклонение;
- в) противоборство, конкуренция;
- г) сотрудничество;
- д) компромисс.

19. Комплексная оценка работы - это:

- а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
- б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы, и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;
- в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;
- г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.
- д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

20. Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

- а) персонал определенного подразделения — это коллеги по отношению друг к другу;
- б) только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;
- в) существует децентрализация управления организацией;
- г) работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат.
- д) существует централизация управления организацией.

21. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:
- а) функциональная;
 - б) тактическая;
 - в) управляющая;
 - г) обеспечивающая;
 - д) стратегическая.
22. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:
- а) школа научного управления;
 - б) классическая школа или школа административного управления;
 - в) школа человеческих отношений;
 - г) науки о поведении;
 - д) школа науки управления или количественных методов.
23. Кадровый потенциал предприятия – это:
- а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
 - б) совокупность работающих специалистов;
 - в) совокупность устраивающихся на работу;
 - г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
 - д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.
24. Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда:
- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
 - б) распределение всех рабочих на желающих работать и тех, кто не желает работать;
 - в) наличие у рабочего потребности достижения, в соучастии, во власти;
 - г) потребность человека быть справедливо вознагражденным;
 - д) все потребности человека, расположенные в определенной иерархии.
25. Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?
- а) теория нужд А. Маслоу;
 - б) теория ожидания В. Врума;
 - в) теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда;
 - г) теория существования, связи и роста К. Альдерфера;
 - д) теория двух факторов Ф. Гецберга.
26. Валентность согласно теории В. Врума - это:
- а) мера вознаграждения;
 - б) мера ожидания;
 - в) ожидание определенного вознаграждения в ответ на достижение результата;
 - г) мера ценности или приоритетности;
 - д) ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий.
27. Основным положением какой теории является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других людей?
- а) теории нужд А. Маслоу;
 - б) теории ожидания В. Врума;
 - в) расширенной модели ожидания Портера - Лоулера;
 - г) теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда;

д) теории равенства С. Адамса.

28. Теория усиления Б. Ф. Скиннера, основанная на таком положении:

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
- в) все потребности человека, расположенные в определенной иерархии;
- г) потребность человека основана на справедливом вознаграждении;
- д) наличие у рабочего потребности достижения, в соучастии, во власти;

29. К содержательным мотивационным теориям относятся теории:

- а) Б. Ф. Скиннера;
- б) С. Адамса;
- в) В. Врума;
- г) модель Портера -Лоулера;
- д) Ф. Герцберга.

30. Какое положение относится к теории мотивации Портера-Лоулера:

- а) результативный труд ведет к удовлетворению работников;
- б) человек ответственный;
- в) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
- г) человек стремится делегировать полномочия;
- д) человек удовлетворен лишь экономическим стимулированием.

Практические задания (текущий контроль) (фрагмент)

Задание 1

Напишите небольшое эссе, в котором выразите суть одной из теорий мотивации персонала, ее достоинства и недостатки и свое отношение к ней.

Задание 2

Каждый менеджер должен знать весь спектр потребностей современного работника, а также знать, с помощью каких органов (субъектов) управления должны удовлетворяться те или иные его потребности.

Какие потребности работника можно удовлетворять за счет или на уровне всей организации?	1. 2. 3. 4.
Какие потребности должны удовлетворяться за счет государства?	1. 2. 3. 4.
Какие потребности работника нужно удовлетворять с помощью менеджера?	1. 2. 3. 4.

Задание 3

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Что происходит, когда не обеспечиваются элементарные условия труда работников и социальная справедливость в оплате их труда?
2. Почему именно неудовлетворенная потребность направляет поведение человека, если на практике менеджеры только и делают, что пекутся об удовлетворении потребностей? Не получится ли так, что, стремясь удовлетворить потребности работников, менеджеры превратят их тем самым в пассивные существа, которыми легко манипулировать?
3. Каким образом взаимосвязаны уровень образования, уровень притязаний и выбор профессии?
4. Что должна делать организация и что должен делать менеджер, если не удовлетворены потребности работников в безопасности?

Задание 4

Представьте себе, что вам - менеджеру по персоналу крупной фирмы (название, вид деятельности фирмы выбрать самостоятельно) - необходимо принять на работу сотрудника в аналитический отдел службы маркетинга. Ваша задача - осуществить поиск кандидатов на данную должность на конкурсной основе.

Задание: Продумайте и составьте план Ваших действий по подготовке и проведению конкурса, укажите цель, методы и способы конкурсного набора, проект приказа о проведении конкурсного подбора на вакантную должность; выберите наиболее эффективные методы и способы проведения конкурсного набора, критерии оценок конкурсного отбора кандидатов (свой выбор обоснуйте), список документов и материалов, которые должен представить на конкурс кандидат при обращении о приеме на работу.

Задание 5

Многонациональная корпорация начала свои операции в России с создания трех совместных предприятий, СП «Восток», «Центр» и «Запад». На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими предприятиями, возглавляемым региональным Вице-президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей новых предприятий основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам.

После трех месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры «Сатурн» и преподавателей местной школы управления была создана пятидневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающая американскую систему бухгалтерского учета с отечественной. Директор по человеческим ресурсам остался очень доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением выделить по 5 руководителей на первую программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день он увидел письмо от одного из директоров совместных предприятий, отказавшегося направить своих сотрудников на «неизвестное ему обучение». Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение Вице-президента, а также описав стоящие перед учебной программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен ответ, в котором директор СП сообщал, что его руководители «еще не созрели для этой программы». В результате на первой программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

Вопросы:

1. В чем причины возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.
2. Как вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как вы оцениваете действия директора СП?
3. Как можно было бы избежать конфликта?
4. Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам?

Задание 6

Петр Иванович Штыков руководит швейной фабрикой в течение 12 лет. Через три года он собирается выйти на пенсию. Как опытный руководитель он понимает, что должен заблаговременно подобрать и подготовить себе преемника. Это тем более важно, что швейная фабрика переживает не лучшие времена: объемы производства падают, устаревшее оборудование требует замены, высокая текучесть кадров. Петр Иванович рассматривает три возможные кандидатуры на свою должность Александра Калинина, Ирины Григорьевой и Игоря Архипова, но не может сделать свой выбор.

	<i>А. Калинин</i>	<i>И. Григорьева</i>	<i>И. Архипов</i>
1	2	3	4
Возраст	37	40	54
Образование	высшее, инженер-экономист	высшее, инженер-технолог	высшее, инженер-механик
Занимаемая должность	Начальник отдела сбыта и снабжения (5 лет)	Главный технолог (11 лет)	Главный инженер (1 год)
Опыт работы	3 года - ген. директор ТОО «Горизонт» - (установка металлических дверей). 5 лет - служба в ВС, экономист.	1 год - зам. главного технолога, 3 года - нач. цеха, 3 года - инженер по снабжению, 3 года - инженер-технолог (все "Стрела").	4 года - главный инженер, 5 лет - нач. производства, 4 года - нач. цеха, 3 года - бригадир, 6 лет - токарь (все Завод металлоконструкций).
Навыки коммуникации	хорошие	отличные	средние
Прилежание	хорошее	отличное	исключительное
Авторитет в коллективе	средний	высокий	высокий
Аналитические способности	хорошие	исключительные	хорошие
Настойчивость	исключительная	высокая	высокая

Вопросы:

1. Кого бы вы посоветовали Петру Ивановичу в качестве преемника? Почему?
2. Составьте индивидуальные планы развития для каждого из кандидатов.

Задание 7

Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.

Александр Ковалев - директор N-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра - создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами - психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников. Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался, в том числе, изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате выяснилось, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей.

Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал - должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие 40% от оклада.

Вопросы:

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если да, то почему?

2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должны поддерживать и на каких принципах строиться)?

3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

4. Какими должны быть роль и позиция самого А.Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?

Задание 8

Александр Чесноков, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Александра, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах управления, прежде всего, системе оценки персонала. За три года своего существования Центр превратился из объединения троих бывших коллег консультационной компании в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения.

В центре работает 15 штатных инструкторов, 5 технических сотрудников. Александр также периодически приглашает специалистов со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр специализируется в области обучения руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие программы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70% объема работ Центра.

По мнению Александра, начальный период "компаний-семьи", когда каждый старался изо всех сил завершился, и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

Вопросы:

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?

2. Какую систему оценки вы бы предложили Александру?

Задание 9

Подумайте и дайте ответ. Аргументируйте свою позицию. Приведите примеры.

А. В чем причина того, что некоторым менеджерам высшего звена не удастся мотивировать подчиненных, в то время как другие преуспевают в этом?

Б. Низкооплачиваемый обслуживающий персонал - проблема для многих компаний, например, плохо обученные и слабо мотивированные санитары в больнице, которые занимаются «черной работой» за низкую оплату. Как можно мотивировать этих работников, чтобы повысить уровень обслуживания больных?

В. Имеет ли организация возможность добиться повышения производительности и эффективности одновременно и какими путями?

Задание 10

Подумайте и ответьте на вопросы, аргументируйте свой ответ. При общении с партнерами и клиентами (отдельными лицами, категориями граждан и семьями, нуждающимися в социальной поддержке и защите), можно использовать следующие подходы:

1. Создать доверительную атмосферу при общении.

2. Попросить клиента более подробно рассказать о проблеме.

3. Помочь клиенту глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения-заключения.

4. Ориентировать партнера на творческие рассуждения, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.

5. Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.

6. Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Вопросы:

1. Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?

2. Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить?

Задание 11

Проанализируйте примеры. Аргументируйте свой ответ. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами:

А. Первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношения, «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Какую кандидатуру вы выберите?

Задание 12

Познакомьтесь с ситуацией, выберите и обоснуйте свой вариант ответа. Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Какую кандидатуру вы выберите?

Задание 13

Подумайте и ответьте на вопрос: В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перемен, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе; опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Задание 14

Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и распоряжусь: «Вы, Иванов, возьмете эту работу, а вы, Петров, поможете доделать другую».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение. Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Задание 15

Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что бы вы предприняли в первую очередь?

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Задание 16

Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?

А. Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его». Г. Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Задание 17

Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор

Вы недавно начали работать начальником отдела на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего отдела, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину. - Как вы себя поведете?

А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник отдела. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти на свое рабочее место.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их отделе, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

Задание 18

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной дополнительной оплаты сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях. Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу»- «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

Вопросы:

- 1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы?*
- 2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?*
- 3. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?*

Задание 19

Численность трудоспособного населения области на начало года составила 1 млн. человек, работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет – 40 тыс. человек.

В течение года в составе трудоспособного населения произошли следующие изменения: вступило в рабочий возраст 250 тыс. человек; прибыло из других областей 90 тыс. человек; вовлечено для работы в народном хозяйстве 20 тыс. человек пенсионного возраста; перешло в пенсионный возраст, на инвалидность и умерло 200 тыс. человек трудоспособного возраста; 15 тыс. пенсионеров перестали работать; выбыло в другие регионы 75 тыс. человек трудоспособного возраста.

Определите численность трудовых ресурсов на начало и конец года; общий, естественный и механический прирост трудовых ресурсов, а также соответствующие коэффициенты движения трудовых ресурсов.

Задание 20

Определите численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года, если численность населения трудоспособного возраста на начало года составила 1 млн. человек; вступило в трудоспособный возраст 30 тыс. человек; умерло из лиц трудоспособного возраста 5 тыс. человек; выбыло из трудоспособного возраста 35 тыс. человек; прибыло из других районов 350 тыс. человек; убыло в другие районы – 100 тыс. человек.

Подготовка презентаций и докладов (текущий контроль)

Темы презентаций и докладов

- 1 Предмет и содержание управления персоналом.
- 2 Управление персоналом в системе наук и общей теории управления.
- 3 Персонал как объект и важнейший ресурс управления.
- 4 Методологии и технологии в управлении персоналом.
- 5 Эволюция теории управления персоналом.
- 6 Персонал как объект и важнейший ресурс управления.
- 7 Особенности управления персоналом как вида профессиональной деятельности.
- 8 Субъекты управления персоналом.
- 9 Службы управления персоналом: статус, функции, задачи.
- 10 Функции кадровой службы в управлении персоналом (отечественный и зарубежный подходы).
- 11 Типология выбора стиля управления и оценка его эффективности.

- 12 Управление персоналом: зарубежный опыт и особенности его применения в России.
- 13 Роль и функции менеджера по управлению персоналом в организации.
- 14 Современные тенденции в деятельности служб управления персоналом.
- 15 Принципы и методы управления персоналом. Проблема классификации.
- 16 Формирование системы управления персоналом организации (структурно- функциональный подход).
- 17 Содержательная характеристика основных методов управления персоналом.
- 18 Взаимосвязь персонал-стратегии и стратегии развития организации.
- 19 Мониторинг персонала как основной механизм поддержания адекватной кадровой политики.
- 20 Значение Этического кодекса для государственной кадровой политики.
- 21 Проектирование структуры и численности штатов организации.
- 22 Планирование в управлении персоналом.
- 23 Проектирование рабочего места.
- 24 Набор и отбор персонала.
- 25 Расстановка кадров в организации.
- 26 Деловая оценка в управлении персоналом
- 27 Аттестация кадров в организации.
- 28 Профессиографирование в изучении деятельности персонала.
- 29 Управление профессиональным совершенствованием персонала.
- 30 Маркетинг персонала.
- 31 Методы отбора персонала.
- 32 Особенности рекрутмента в России.
- 33 Набор и отбор в общей системе управления персоналом.
- 34 Психологический аспект процесса адаптации человека.
- 35 Виды совместной деятельности и адаптация их организации.
- 36 Освоение социально-психологических проблем общения в ходе адаптации.
- 37 Психологические аспекты лидерства.
- 38 Психология управления процессом адаптации.
- 39 Характеристика системы жесткого найма сотрудника на работу и ее влияние на адаптацию таких сотрудников.
- 40 Аттестация персонала: проблемы деловой оценки.
- 41 Роль аттестации в управлении персоналом организации.
- 42 Аттестация государственных служащих.
- 43 Аттестация муниципальных служащих.
- 44 Эффективность оценки персонала.
- 45 Методы оценки персонала.
- 46 Планирование и развитие профессиональной карьеры.
- 47 Внутриорганизационная карьера
- 48 Сравнительный анализ восточного и западного подходов к формированию мотивации
- 49 Сравнительный анализ современных технологий мотивации, применяемых в промышленно развитых странах, и советских технологий мотивации труда.

7.4. Соответствие шкалы оценок и уровней сформированности компетенций

По компетенции в зависимости от уровня ее освоения преподаватель выставляет следующие оценки: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Соответствие шкалы оценок и уровней сформированности компетенции

Уровень сформированности компетенций	Оценка	Пояснения
Высокий	Отлично	Теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, все поставленные в ней цели и задачи достигнуты, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены без замечаний. Компетенции сформированы. Обучающийся на <i>высоком</i> уровне способен планировать и контролировать ход реализации инновационного проекта.
Базовый	Хорошо	Теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, все поставленные в ней цели и задачи достигнуты, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены с отдельными незначительными замечаниями. Компетенции сформированы. Обучающийся на <i>базовом</i> уровне способен планировать и контролировать ход реализации инновационного проекта.
Пороговый	удовлетворительно	Теоретическое содержание дисциплины освоено частично, предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены с замечаниями. Компетенции сформированы. Обучающийся на <i>пороговом</i> уровне способен планировать и контролировать ход реализации инновационного проекта
Низкий	неудовлетворительно	Теоретическое содержание дисциплины не освоено, компетенции не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий либо не выполнены, либо содержат грубые ошибки; дополнительная самостоятельная работа над материалом не привела к какому-либо значительному повышению качества выполнения учебных заданий. Обучающийся на <i>низком уровне способен или не способен</i> планировать и контролировать ход реализации инновационного проекта

8. Методические указания для самостоятельной работы обучающихся

Вид учебных занятий	Организация деятельности обучающегося
Занятия лекционного типа	В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на выполнение самостоятельной работы. В ходе лекций обучающимся рекомендуется: - вести конспектирование учебного материала; - обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению; - задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. В рабочих конспектах желательно оставлять поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющей материал прослушанной лекции, а также пометки, подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Для успешного овладения курсом необходимо посещать все лекции, так как тематический материал взаимосвязан между собой. В случаях пропуска занятия обучающемуся необходимо самостоятельно изучить материал и ответить на контрольные вопросы по пропущенной теме во время индивидуальных консультаций.
Занятия	Семинарские (практические занятия) представляют собой детализацию

Вид учебных занятий	Организация деятельности обучающегося
семинарского типа (практические занятия)	лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы. Основной формой проведения практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также разбор кейсов по теме занятия. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование обучающихся по соответствующим темам курса. Практические занятия – это активная форма учебного процесса. При подготовке к занятиям обучающемуся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, нормативными документами, учесть рекомендации преподавателя. Большая часть тем дисциплины предполагает выполнение заданий и анализ практических ситуаций.
Самостоятельная работа (изучение теоретического курса, подготовка к практическим занятиям)	Самостоятельная работа – это процесс активного, целенаправленного приобретения обучающимися новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности. Самостоятельная работа, связанная с текущей проработкой курса, включает чтение и обобщение лекционного материала, а также учебной и научной литературы. Основная функция учебников – ориентировать обучающегося в системе знаний, умений и навыков, которые должны быть усвоены по данной дисциплине. После проработки теоретического материала по изучаемой теме обучающийся должен ответить на вопросы для самоконтроля. При подготовке к семинару целесообразно оформить тезисный конспект выступления, представляющий собой изложение в письменном виде результатов теоретического анализа и практической работы обучающегося по заданной теме. Материал по теме дискуссии следует излагать, выделяя ключевые положения. При этом требуется приводить соответствующую аргументацию, увязывать предыдущий материал с последующим. Раскрывая тему, необходимо сравнивать, если возможно, различные точки зрения. Если по какому-либо теоретическому вопросу нет единства взглядов, то следует привести высказывания нескольких авторов, попытаться дать критическую оценку их позиций, а также аргументировано изложить собственное видение по данному вопросу. Подготовка к практическим занятиям предполагает изучение лекционного материала и литературных источников по заданной тематике. Закреплению умений и навыков, формированию профессиональных компетенций по дисциплине способствует выполнение домашних заданий по указанию преподавателя, а также практических заданий для самостоятельной работы, аналогичных предлагаемым на занятиях. Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж по выполнению задания, который включает информирование о цели и содержании задания, сроках его выполнения, ориентировочном объеме работы, основных требованиях к результатам работы и критериях оценки, возможных типичных ошибках при выполнении. Инструктаж проводится за счет объема времени, отведенного на изучение дисциплины. Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся может проходить в письменной, устной или смешанной форме.
Подготовка к экзамену	Подготовка к экзамену предполагает: - изучение рекомендуемой литературы; - изучение и анализ нормативных документов;

Вид учебных занятий	Организация деятельности обучающегося
	- изучение конспектов лекций; - участие в проводимых контрольных опросах; - тестирование по темам; - выполнение заданий; - выполнение заданий по анализу практических ситуаций. Оценка за экзамен выставляется в соответствии с критериями, представленными в пункте 7.2.

9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Применение цифровых технологий в рамках преподавания дисциплины предоставляет расширенные возможности по организации учебных занятий в условиях цифровизации образования и позволяет сформировать у обучающихся навыки применения цифровых сервисов и инструментов в повседневной жизни и профессиональной деятельности.

Для реализации этой цели в рамках изучения дисциплины могут применяться следующие цифровые инструменты и сервисы:

- для коммуникации с обучающимися: VK Мессенджер (https://vk.me/app?mt_click_id=mt-v7eix5-1660908314-1651141140) – мессенджер, распространяется по лицензии FreeWare;

- для планирования аудиторных и внеаудиторных мероприятий: Яндекс.Календарь (<https://calendar.yandex.ru/>) – онлайн календарь-планер, распространяется по лицензии ShareWare;

- для совместного использования файлов: Яндекс.Документы (<https://docs.yandex.ru/>) – инструмент для создания и совместного использования документов, распространяется по лицензии trialware;

- Яндекс Forms (<https://cloud.yandex.ru/services/forms>) – бесплатный сервис для создания форм для опроса, регистрации и т.д., распространяется по лицензии trialware.

Для успешного овладения дисциплиной используются следующие информационные технологии обучения при проведении лекций используются презентации материала в программе Microsoft Office (PowerPoint), выход на профессиональные сайты, использование видеоматериалов различных интернет-ресурсов.

Для дистанционной поддержки дисциплины используется система управления образовательным контентом Moodle. Для работы в данной системе все обучающиеся на первом курсе получают индивидуальные логин и пароль для входа в систему, в которой размещаются: программа дисциплины, материалы для лекционных и иных видов занятий, задания, контрольные вопросы.

Для достижения цели задач дисциплины используются в основном традиционные информативно-развивающие технологии обучения с учетом различного сочетания пассивных форм (лекция, практическое занятие, консультация, самостоятельная работа) и репродуктивных методов обучения (повествовательное изложение учебной информации, объяснительно-иллюстративное изложение) и практических методов обучения (выполнение расчетных работ).

Университет обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения:

- операционная система Windows 7, License 49013351 УГЛТУ Russia 2011-09-06, OPEN 68975925ZZE1309. Срок действия: бессрочно;

- операционная система Astra Linux Special Edition. Договор №Pr000013979/0385/22-ЕП-223-06 от 01.07.2022. Срок действия: бессрочно;

- пакет прикладных программ Office Professional Plus 2010, License 49013351 УГЛТУ Russia 2011-09-06, OPEN 68975925ZZE1309. Срок действия: бессрочно;

- пакет прикладных программ Р7-Офис.Профессиональный. Договор №Pr000013979/0385/22-ЕП-223-06 от 01.07.2022. Срок: бессрочно;

- антивирусная программа Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 250-499 Node 1 year Educational Renewal License. Договор заключается университетом ежегодно;
- операционная система Windows Server. Контракт на услуги по предоставлению лицензий на право использовать компьютерное обеспечение № 067/ЭА от 07.12.2020 года. Срок действия: бессрочно;
- система управления обучением LMS Moodle – программное обеспечение с открытым кодом, распространяется по лицензии GNU Public License (rus);
- браузер Yandex (<https://yandex.ru/project/browser/>) – программное обеспечение распространяется по простой (неисключительной) лицензии.

10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Реализация учебного процесса осуществляется в учебных аудиториях университета для Реализация учебного процесса осуществляется в специальных учебных аудиториях университета для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Все аудитории укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории. При необходимости обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

Самостоятельная работа обучающихся выполняется в специализированной аудитории, которая оборудована учебной мебелью, компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду УГЛУТУ.

Есть помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Оснащенность аудиторий и помещений

Наименование аудиторий и специальных помещений	Оснащенность аудиторий и специальных помещений
Помещение для занятий лекционного типа	Мультимедийное оборудование (проектор, экран или интерактивная доска, ноутбук или компьютер). Учебная мебель
Помещение для практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Столы компьютерные, стулья. Рабочие места, оборудованные компьютерами с выходом в сеть Интернет и электронную информационно-образовательную среду УГЛУТУ, интерактивная доска, проектор
Помещения для самостоятельной работы обучающихся	Столы компьютерные, стулья. Рабочие места, оборудованные компьютерами с выходом в сеть Интернет и электронную информационно-образовательную среду УГЛУТУ
Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	Стеллажи, столы, стулья, приборы и инструменты для профилактического обслуживания учебного оборудования