

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Б1.В. ДВ.06.01  
(индекс дисциплины)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Кадровая политика**

(наименование дисциплины)

по направлению подготовки

38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль)

Предпринимательство

Форма обучения: очная

Год набора: 2020

Общая трудоемкость: 5 ЗЕ

**Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр	8	Итого
Форма контроля	Экзамен	
Вид занятий		
Лекции	18	18
Лабораторные		
Практические	34	34
Руководство: курсовые работы (проекты) / РГР		
Промежуточная аттестация	0,35	0,35
Контактная работа	52,35	52,35
Самостоятельная работа	92	92
Контроль	35,65	35,65
<b>Итого</b>	<b>180</b>	<b>180</b>

Рабочую программу составил(и):

Доцент, к.п.н., Л.Л. Кифа

*(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)*

---

*(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)*

---

Рецензирование рабочей программы дисциплины:



Отсутствует



Рецензент

*(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)*

---

Рабочая программа дисциплины составлена на основании ФГОС ВО и учебного плана специальности 38.03.02 «Менеджмент»

---

**Срок действия рабочей программы дисциплины до «31» августа 2024 г.**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании департамента предпринимательства

---

(протокол заседания № 1 от «28» августа 2020 г.).

## 1. Цель освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины – сформировать у студентов системное представление о работе кадровой службы в организациях, ее функциях, задачах и методах работы, а также формирование готовности участвовать в проектировании систем и процессов управления персоналом.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплины и практики, на освоении которых базируется данная дисциплина: Управление командой проекта; Управление личной эффективностью, Менеджмент в предпринимательской экосистеме

Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее: преддипломная практика, выпускная квалификационная работа

## 3. Планируемые результаты обучения

Формируемые и контролируемые компетенции (код и наименование)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование)	Планируемые результаты обучения
ПК-1 Способен формулировать содержание проекта, описывать процессы, подготавливать организационные и распорядительные документы, привлекать и эффективно использовать необходимые ресурсы, выстраивать долгосрочную стратегию управления, развития и продвижения проекта, в том числе с использованием современных информационных технологий	ПК-1.15 Способен формулировать содержание проекта, описывать процессы, подготавливать организационные и распорядительные документы, привлекать и эффективно использовать человеческие ресурсы	Знать: содержание и процессы, происходящие между сотрудниками в управлении персоналом
		Уметь: описывать процессы, подготавливать организационные и распорядительные документы и уметь ознакомить с ними персонал
		Владеть: навыком описания процессов, подготовки организационных и распорядительных документов, привлечения и использования необходимых ресурсов при работе с персоналом
	ПК-1.16 Способен выстраивать долгосрочную стратегию управления, развития и продвижения проекта, в том числе, с использованием современных информационных технологий	Знать: методы построения стратегии управления персоналом
		Уметь: выстраивать долгосрочную стратегию управления, развития и продвижения проектов при управлении персоналом
		Владеть: навыком построения долгосрочной стратегии управления, и реализации его на тактическом уровне, а также развития и продвижения проекта при работе с персоналом, в том числе, с использованием современных информационных технологий

Формируемые и контролируемые компетенции (код и наименование)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование)	Планируемые результаты обучения
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.7 Способен осуществлять социальное взаимодействие при реализации кадровой политики	Знать: принципы проектной деятельности
		Уметь: распределять роли в команде
		Владеть: навыками социального взаимодействия в команде при реализации кадровой политики
	УК-3.8 Способен реализовывать свою роль в команде	Знать: принципы поиска персонала в проект
		Уметь: выстраивать стратегию проекта
		Владеть: навыками реализации ролей в команде при осуществлении кадровой политики

#### 4. Структура и содержание дисциплины «Кадровая политика»

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интеракт ив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
Модуль 1 Концептуальн ые и методологичес кие основы кадровой политики	Л 1	Трансформация рынка труда	8	2			
	ПЗ 1	Инновации в управлении персоналом	8	2			Задание 1 Творческое задание
	ПЗ 2		8	2			
	СР 1	Самостоятельная работа с учебно-методической литературой	8	10			
	Л 2	В поле зрения кадровика – теория поколений	8	2			
	ПЗ 3	Кадровая политика в зависимости от жизненного цикла организации	8	2			Задание 2
	ПЗ 4		8	2			
	СР 2	Самостоятельная работа с учебно-методической литературой	8	10			
	Л 3	Современная концепция управления персоналом	8	2			
	СР 3	Самостоятельная работа с учебно-методической литературой	8	10			
	ПЗ 5	Реализация концепции управления персоналом на практике	8	4			Задание 3
	СР 4	Самостоятельная работа с учебно-методической литературой	8	10			
	Л 4	Государственная кадровая политика	8	2			
	ПЗ 6	Трудовой потенциал сотрудников организации	8	4			Задание 4
	Л 5	Компетентностный подход в управлении сотрудниками	8	2			
	СР 5	Самостоятельная работа с учебно-методической литературой	8	12			
Модуль 2 технологическ	Л 6	Современные технологии найма и адаптации персонала	8	2			

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интеракт ив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
ие аспекты реализации кадровой политики	ПЗ 7	Реализация технологий найма в современных условиях	8	4			Задание 5
	СР 6	Самостоятельная работа с учебно-методической литературой	8	12			
	Л 7	Безопасность человека труда в организации	8	2			
	СР 7	Самостоятельная работа с учебно-методической литературой	8	12			
	ПЗ 8	Факторы вовлеченности персонала	8	4			Задание 6
	СР 8	Самостоятельная работа с учебно-методической литературой	8	12			
	Л 8	Кадровый аудит в системе управления персоналом	8	2			
	Л 9	Кадровый аудит в системе управления персоналом (продолжение)					
	ПЗ 9	Проведение аудита персонала по различным направлениям	8	4			Задание 7
	СР 9	Самостоятельная работа с учебно-методической литературой	8	12			
	ПЗ 10	Защита портфолио	8	4			Задание 8
	ПЗ 11	Выступление с докладом на студенческой конференции	8	2			
	СР 10	Самостоятельная работа с учебно-методической литературой	8	12			
	ПА	Промежуточная аттестация	8	0,35			Вопросы к экзамену
		Контроль	8	35,65			

<b>Модуль (раздел)</b>	<b>Вид учебной работы</b>	<b>Наименование тем занятий (учебной работы)</b>	<b>Семестр</b>	<b>Объем, ч.</b>	<b>Баллы</b>	<b>Интеракт ив, ч.</b>	<b>Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)</b>
<b>Итого:</b>				<b>180</b>			

## 5. Образовательные технологии

При реализации учебных процессов по освоению дисциплины с целью формирования компетенций у студентов используются традиционные образовательные технологии с применением ДОТ

## 6. Методические указания по освоению дисциплины

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написания конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Практические занятия	Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом (указать текст из источника и др.). Прослушивание аудио – и видеозаписей по заданной теме, решение, кейс-задач и др.
Подготовка к экзамену	При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.

## 7. Оценочные средства

### 7.1. Паспорт оценочных средств

Семестр	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
8	ПК-1 Способен формулировать содержание проекта, описывать процессы, подготавливать организационные и распорядительные документы, привлекать и эффективно использовать необходимые ресурсы, выстраивать долгосрочную стратегию управления, развития и продвижения проекта, в том числе с использованием современных информационных технологий	Задания 1-3 Вопросы к экзамену №№ 1 – 30
8	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Задание 4 Вопросы к экзамену №№ 31 – 60



## **7.2. Типовые задания или иные материалы, необходимые для текущего контроля**

### **7.2.1. Тестовые задания** (наименование оценочного средства)

К теме «Современная концепция управления персоналом»

**1. Совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы, подразделения и занятые преимущественно различными видами умственной деятельности называется:**

- А) рабочие
- Б) управленческий персонал
- В) работники социальной инфраструктуры
- Г) специалисты

**2. Работники, обеспечивающие и обслуживающие деятельность руководителей и специалистов при выработке и реализации ими управленческих решений относятся к категории:**

- А) рабочие
- Б) специалисты
- В) руководители
- Г) работники социальной инфраструктуры
- Д) другие служащие

**3. Системное формирование управления персоналом предполагает:**

- А) степень централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией части функций
- Б) учет всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, а также производственной системой и внешней средой
- В) оптимальное соотношение численности работников системы управления персоналом и производственной системы
- Г) соответствие системы управления персоналом требованиям производства
- Д) совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления персоналом приводящее к диспропорциям в целостной системе управления персоналом

**4. Основными группами методов управления персоналом организации служат:**

- А) социально-психологические
- Б) универсальные
- В) экономические
- Г) прикладные
- Д) административные

**5. Структура персонала организации - это:**

- А) соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих
- Б) совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку
- В) выделение групп работников по функциям (видам деятельности) организации
- Г) совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы
- Д) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

К теме «Современные технологии найма и адаптации персонала»

**1. Основной задачей при найме на работу персонала является:**

- А) удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении
- Б) распределение вновь нанятых работников по рабочим местам в соответствии с их уровнем квалификации
- В) ознакомление персонал с особенностями организационного механизма управления

Г) привлечение как можно большего числа претендентов на вакантное место

Д) повышение степени привязанности работника к организации

**2. Открытые вопросы на собеседовании предполагают**

А) ответы «Да» или «Нет», либо сообщение конкретных сведений

Б) развернутые содержательные ответы, не ограниченные никакими рамками

В) подсказку, какой тип ответа ожидается

Г) избегание недопонимания или неверного понимания

Д) демонстрацию того, что кандидата внимательно слушают

**3. Анализ анкетных данных позволяет выявить следующую информацию о кандидате:**

А) соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям

Б) данные о послужном списке кандидата

В) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей

Г) готовность к принятию дополнительных нагрузок

Д) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации

**4. Психофизиологическая адаптация характеризует:**

А) приспособление работника к относительно новому социуму, нормам поведения; налаживание контактов

Б) приобретение или доработку трудовых способностей (профессиональных знаний, навыков), изучение технологического процесса

В) приспособление к новым физическим и психологически нагрузкам, условиям труда

Г) усвоение роли или организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание механизма управления

Д) обсуждение новейших разработок и определение приоритетных направлений развития персонала, исходя из целей и задач инновации

**5. К факторам, влияющим на санитарно-гигиеническую адаптацию, относят:**

А) правила трудового распорядка

Б) степень готовности рабочего места к трудовому процессу

В) состояние производственной и технологической дисциплины

Г) нормы взаимоотношений в коллективе

Д) профессиональная структура коллектива

К теме «Развитие потенциала сотрудников»

**1. Обучение персонала - это:**

А) комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на формирование профессионального поведения

Б) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду

В) целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей

Г) освоенная работником область общественной практики и, прежде всего, одного из видов профессиональной деятельности, представленной в субъективированных формах труда

Д) расширение или усложнение задачи в рамках занимаемой должности

**2. Профессиональная подготовка кадров, как вид обучения, имеет следующие характеристики:**

А) расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствии с современными требованиями производства

Б) получение специфической профессиональной квалификации

В) подготовка к выполнению качественно более высоких задач

Г) углубление знаний и способностей с целью овладения определённой

профессии

- Д) получение знаний, умений, навыков и овладение способами новой профессии

**3. Вертикальная карьера означает:**

- А) перемещение в другую функциональную область деятельности  
Б) подъем на более высокую ступень структурной иерархии  
В) выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре  
Г) расширение или усложнение задачи в рамках занимаемой ступени

**4. Этап сохранения в карьере менеджера характеризуется:**

- А) действиями по закреплению достигнутых результатов  
Б) обучением молодежи  
В) подготовкой себе смены;  
Г) приобретением новых навыков и опыта, рост квалификации;

**5. Возрастной ценз для зачисления кандидатов в группу резерва кадров:**

- А) до 25 лет;    Б) от 25 до 35 лет;    В) 35 лет;    Г) от 40 до 45 лет;    Д) после 45 лет

К теме «Социально-экономическая эффективность системы управления персоналом»

**1. Центральным вопросом деловой оценки является:**

- А) подбор экспертов  
Б) установление показателей деловой оценки  
В) проведение деловой оценки  
Г) подведение итогов деловой оценки  
Д) написание характеристик на оцениваемых

**2. Процесс деловой оценки персонала не предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:**

- А) разработка методики деловой оценки и привязка к конкретным условиям организации  
Б) формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника  
В) определение места и времени проведения деловой оценки  
Г) предварительное исследование социально-психологического состояния коллектива  
Д) проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки

**3. Явной функцией деловой оценки является:**

- А) придание большего веса принятым ранее кадровым решениям;  
Б) углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями;  
В) эмоциональная разрядка недовольства деятельностью подчиненных;  
Г) придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы  
Д) установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли

**4. К субъектам аттестации относят:**

- А) аттестационная комиссия  
Б) критерии оценки  
В) принципы оценивания  
Г) методы оценки  
Д) оцениваемый работник

**5. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседы с работником в режиме «вопрос-ответ» называется:**

- А) анкетный опрос

- Б) критический инцидент
- В) интервью
- Г) ранжирование
- Д) шкалирование

**6. К показателям оценки экономической эффективности деятельности подразделений управления персоналом относятся:**

- А) степень удовлетворенности работой в данной организации
- Б) текучесть кадров
- В) затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника
- Г) отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала
- Д) уровень абсентеизма

**7. Уровень трудовой дисциплины показывает:**

- А) уровень организации работы с персоналом в подразделении
- Б) величину потерь рабочего времени
- В) оперативность работы
- Г) уровень квалификации персонала подразделения
- Д) привлекательность труда

**8. Экономия от мероприятий по обучению и повышению квалификации персонала складывается из экономии за счет:**

- А) роста индивидуальной производительности труда
- Б) снижения условно-постоянных расходов в расчете на единицу продукции
- В) четкого закрепления обязанностей за определенными работниками
- Г) снижения текучести
- Д) общего роста объема выпуска продукции и повышения ее качества

**9. Показатели степени удовлетворенности работой оцениваются:**

- А) количественно путем сопоставления фактической численности работников с расчетной величиной
- Б) качественно - по соответствию профессионально-квалификационного уровня работников требованиям занимаемых должностей
- В) на основе анализа мнения работников с помощью социологических исследований
- Г) как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести, к среднесписочной численности работников

**10. Показатель текучести кадров свидетельствует:**

- А) об удельном весе потерь и перегрузок работников в общей трудоемкости производства
- Б) об уровне стабильности трудового коллектива
- В) о состоянии условий труда и быта работников
- Г) о величине потерь рабочего времени
- Д) об уровне охраны труда

**Краткое описание и регламент выполнения**

1. Провести тестирование студентов в соответствии с планом-графиком
2. Оценить количество правильных ответов
3. Выставить результаты


**Критерии оценки:**

0 баллов – правильно выполнено меньше 2/3 тестовых заданий.

2 балла – правильно выполнено больше 2/3 тестовых заданий.

### 7.2.2. Практические задания

#### Задание 1. Деловая игра «Функции специалиста»

 **Описание ситуации.** Менеджер по персоналу должен обладать знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах, которые позволяют ему осуществлять весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию и увольнения.

Он выполняет следующие функции:

- разработка стратегии управления персоналом;
- разработка кадровой политики;
- планирование кадровой работы;
- найм и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;
- анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;
- маркетинг персонала;
- поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;
- планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;
- комплектование руководящими, рабочими кадрами и специалистами организации с учетом перспектив ее развития;
- анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
- оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
- аттестация персонала;
- создание условий для наиболее полного использования планомерного профессионального роста работников;
- планирование деловой карьеры;
- участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;
- организация учета движения персонала;
- изучение причин текучести персонала и разработка мер по снижению;
- управление занятостью персонала;
- оформление приема, перевода и увольнения работников;
- нормирование трудовых процессов;
- мотивация труда работников; стимулирование труда работников;
- разработка и внедрение систем оплаты труда;
- участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;
- профориентационная работа;
- формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);
- организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии, организация работы по их закреплению и использованию;

- подбор и расстановка кадров;
- создание резерва кадров и его обучение;
- применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;
- диагностика социально-психологических ситуаций;
- разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;
- использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;
- применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;
- управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;
- участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
- участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;
- организация работы с увольняющимися работниками;
- ведение учета личных дел;
- рассмотрение писем, жалоб, заявлений.



#### **Постановка задачи:**

1. Подобрать из числа перечисленных функций десять, которые в первую очередь должен выполнять руководитель отдела управления персоналом.
2. Проранжировать выбранные функции, используя метод попарных сравнений.

**Методические указания.** Каждый из участников деловой игры самостоятельно выбирает 10 функций из числа приведенных в исходных данных, определяет баллы, заполняя таблицу 1.

Таблица 1 - Матрица попарных сравнений функций управления

	№ функций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Суммарное значение, баллы
Наименование функций												
1		X										
2			X									
3				X								
4					X							
5						X						
6							X					
7								X				
8									X			
9										X		
10											X	

Затем при помощи голосования большинством голосов устанавливаются 10 функций, выбранные всем коллективом участников деловой игры.

Если число учащих больше 10, то число экспертов может быть увеличено.

Итоги деловой игры подводятся ее участниками под руководством преподавателя.

### Процедура оценивания

Работа оценивается в соответствии с критериями оценки на основе наблюдений за деятельностью студента во время выполнения задания.

### Критерии оценки:

2 балла - задание выполнено самостоятельно, своевременно, активно отстаивает свою точку зрения, излагает понятно;

1 балла - задание выполнено самостоятельно, малоактивно отстаивает свою точку зрения, излагает сбивчиво;

### Задание 2. Тренинг «Эффективное поведение на рынке труда»:

#### Методические рекомендации по выполнению:

Возьмите чистый лист бумаги (или в рабочей тетради), разделите его на четыре колонки и озаглавьте каждую, как список: 1; 2; 3; 4.

<b>Список 1.</b> Рабочие места, которые меня устраивают	<b>Список 2.</b> Рабочие места (виды работ), которые приходилось выполнять	<b>Список 3.</b> Навыки и умения, не имеющие отношения к той работе, которую приходилось выполнять	<b>Список 4.</b> Места работы, которые хотелось занимать

Шаг 1. В списке 1 перечислите виды рабочих мест, которые вас принципиально устраивают.

В списке 2 перечислите все виды работ (рабочие места), которые вам доводилось выполнять (занимать) на протяжении своей трудовой деятельности.

В списке 3 перечислите все свои навыки и умения, не имеющие непосредственного отношения к той работе, которой вам приходилось ранее заниматься.

В списке 4 перечислите все места работы, которые вам когда-то раньше хотелось занимать, но не было такой возможности.

Шаг 2. В списке 2 пометьте литерой «А» места работы, которыми вы были удовлетворены, а литерой «Б» - те, которые вам не нравились.

В списке 4 пометьте литерой «А» места работы, которые остались для вас привлекательными и в настоящее время, литерой «Б» - те, которые утратили свою привлекательность.

Выпишите из списка 2 и списка 4 места работы, помеченные литерой «А», и выделите 3-5 наиболее привлекательных. Назовем последний полученный перечень списком 5.

Шаг 3. В списке 3 пометьте литерой «А» те свои навыки и умения, которые пригодились бы для осуществления работы из списка 5.

Для оставшихся навыков и умений (пометим их литерой «Б») придумайте возможные места работы, для осуществления которой они могли бы пригодиться. Выделите из них 2-3 наиболее привлекательных (назовем последний полученный перечень списком 6).

Шаг 4. Перечитайте еще раз список 1 и подумайте, нельзя ли его дополнить; если такое желание появилось, то непременно сделайте это.

Соотнесите списки 1, 5, 6. Найдите места работы, которые оказались и в том, и в другом, и в третьем списках. Выпишите их в иерархической последовательности относительно своего

желания иметь соответствующее место работы - иными словами, установите рейтинг желательных мест работы.

Выберите и обозначьте звездочками наиболее предпочтительные для вас варианты выбора работы.

Выполнив данное задание полностью, вы получили шанс более внимательно обдумать возможные варианты своего трудоустройства.

Ограничением успешного поиска работы является неопределенность в отношении того, что вы лично можете предложить работодателю, чем конкретно вы его можете заинтересовать. Это следующий вопрос, на который должен ответить себе ищущий работу молодой человек. Для его решения попробуйте осуществить «инвентаризацию» своих сильных сторон и качеств.

Шаг 5. Итак, что вы умеете делать? Какими навыками и личными качествами обладаете? Существует очень широкий круг полезных умений, навыков и способностей, которые могут привлечь к вам внимание потенциального работодателя. Таковыми являются, например: способность быстро осваивать новые знания и умения; способность находить общий язык с людьми; аккуратность; пунктуальность и т. п.

Психологи предлагают следующий их список:

- Способность к конструированию и изобретательству.
- Исполнительность.
- Умение работать в команде.
- Способность руководить командой.
- Умение работать самостоятельно.
- Способность находить общий язык с другими людьми.
- Готовность идти на риск.
- Умение «подавать товар лицом».
- Расчетливость.
- Хорошая память.
- Умение аккуратно и с толком обращаться с деньгами.
- «Золотые руки».
- Готовность менять привычную рутину.
- Быстрая реакция.
- Доброжелательность.
- Умение собирать и систематизировать информацию.
- Умение решать проблемы.
- «Твердый характер».
- Организаторские способности.
- Математические способности.
- Умение красноречиво говорить.
- Умение излагать свои мысли письменно.
- Способность находить ответы на поставленные вопросы.
- Умение планировать.
- Умение вводить в курс дела и сообщать необходимые сведения.
- Умение формулировать проблему.
- Умение принимать решения.
- Умение помогать другим.
- Умение контролировать.
- Умение управлять работой других.
- Умение чинить, ремонтировать вещи.
- Умение пользоваться инструментами.
- Умение пользоваться машинами, оборудованием.



- Умение четко выполнять полученные инструкции.
- Умение чертить и читать чертежи.
- Умение слушать.
- Умение налаживать контакты с людьми.

По мере возможности расширьте указанный список другими полезными для работы качествами.

Выберите пять-семь качеств, которыми вы в наибольшей степени обладаете.

Выпишите эти качества (это будет список 1). Попробуйте вспомнить, когда и каким образом вы наиболее успешно использовали их на практике?

Выберите пять-семь качеств, которые являются, с вашей точки зрения, наиболее ценными для работодателя. Есть ли у вас подобные качества, в какой степени они для вас характерны?

Выпишите из наиболее ценных для работодателя качеств те, которыми вы в какой-либо мере обладаете (это будет список 2).

Выберите пять-семь качеств, которые пригодились бы для работы, варианты которой оказались для вас наиболее предпочтительными.

Выпишите эти качества (это будет список 3).

Соотнесите списки 1, 2, 3 и распределите перечисленные в них качества по категориям «А», «Б», «В», «Г», как это показано в табл.1.

Таблица 1.

Качества, которыми я обладаю	Качества, наиболее ценные для работодателя	
	По наиболее предпочтительному месту работы	Для любого работодателя
В наибольшей степени В достаточной степени	Категория «А» Категория «В»	Категория «Б» Категория «Г»

Для успешного трудоустройства необходимо убедить потенциального работодателя, что вы будете для него полезны.

Пользуясь результатами последнего теста, можно выстроить различные стратегии создания своего положительного имиджа в глазах работодателя. Например, указывая на то, чем вы можете быть для него полезны, начать с категории «Г», потом перейти к «А» (если это соответствующее место работы), затем - к «В» и закончить «Б».

Знание своих сильных сторон, т.е. тех качеств характера, которыми вы обладаете, которые востребованы и ценятся на рынке рабочей силы, позволит вам не только укрепить уверенность в себе, но и умело (с наиболее выгодной стороны) «подать себя» работодателю, произвести на него благоприятное впечатление.

Осознавая свои сильные стороны, молодой человек снимает психологические ограничения к поиску вариантов трудоустройства, преодолевает неуверенность в себе.

**Процедура оценивания** осуществляется по результатам наблюдения за деятельностью студента и консультировании его на занятии в соответствии с критериями оценки, представленными ниже

### Критерии оценки:

3 балла - выполняет все задания, активен;

2 - к выполнению заданий относится критически, малоактивен;

1 балл - малоактивен, не все задания выполнены.

#### Задание 4. Деловая игра «Оценка результативности труда персонала»



##### Описание ситуации.

В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работают 8 человек. Для повышения эффективности их труда, проведения целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения, повышения квалификации проводится оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется *интегральный коэффициент*, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личностные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в табл.4 и в методических указаниях к данной ситуации.



##### Постановка задачи.

1. Рассчитать оценку профессиональных и личностных качеств сотрудников отдела маркетинга.
2. Рассчитать оценку уровня квалификации работников.
3. Рассчитать оценку сложности выполняемых работ.
4. Рассчитать оценку результатов труда.
5. Рассчитать комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.
6. По итогам комплексной оценки разработать предложения по:
  - премированию лучших сотрудников;
  - изменению уровня должностных окладов;
  - должностному продвижению работников;
  - улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;
  - повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов).

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих:

- самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками;
- способностями;
- характер и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
- конкретные результаты его деятельности.

Оценка производится на основе *комплексного (интегрального) показателя*, который может быть получен путем объединения двух частных оценок:

Таблица 4 - Комплексная оценка результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга

№ п/п	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих <i>профессиональные и личностные качества</i>						Уровень образования	Стаж работы по специальности, лет	Степень прояв- ления признаков, определяющих <i>результаты труда</i>		
		Признаки:								1	2	3
		1	2	3	4	5	6					
1	Начальник отдела <b>Иванов</b>	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0		высшее	12	1,25	1,0	1,25

	<b>Н.М.</b>											
2	Главный специалист <b>Ларин С.И.</b>	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист <b>Воронина Л.В.</b>	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист 1-ой категории <b>Сушков Л.С.</b>	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист 1-ой категории <b>Зими́на А.М.</b>	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист 2-ой категории <b>Сахарова З.К.</b>	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	незаконченное высшее (V курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист 2-ой категории <b>Алексеев Н.И.</b>	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	незаконченное высшее (IV курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист 2-ой категории <b>Зуева С.В.</b>	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

первая определяет показатели, характеризующие работника, т.е. степень развития профессиональных и личных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители;

вторая - показатели, характеризующие выполняемую работу, т.е. позволяет сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых им функций (С).

Комплексная оценка (Д) определяется по формуле (1):

$$Д = П \times К + Р \times С \quad (1)$$

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их косвенного измерения. При расчете комплексной оценки значение каждого элемента выражается в долях единицы.

### Решение ситуации.

**1. Расчет оценки профессиональных и личных качества работника (П).** Для определения величины показателя (П) производится оценка степени проявления каждого из признаков с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов. Каждый признак профессиональных и личных качеств (для руководителей их 5, для специалистов - 6) имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75.

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личные качества работников (П), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле (2):

$$П = \sum_{i=1} a_{ij} * x_i \quad (2)$$

где  $i$  - порядковый номер признака ( $i = 1, 2, \dots, n$ ) (для руководителей  $n = 5$ , для специалистов  $n = 6$ );

$j$  - уровень (степень) проявления признака ( $j = 1, 2, 3$ );

$a_{ij}$  - количественная мера признака у работника;

$x_i$  - удельная значимость признака в общей оценке (в долях от единицы).

Таблица 5 - Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества руководителей

№ п/п	Признаки <i>профессиональных и личных качеств</i>	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
			гр. 4 = гр. 3 x 0,75	гр.5 = гр.3 x 1,0	гр. 6 = гр.3 x 1, 25
1	Профессиональная компетентность - знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора	0,27	0,2	0,27	0,34
2	Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументирование отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений	0,23	0,17	0,23	0,29
3	Способность практически организовывать работу коллектива и направлять ее на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работу между подчиненными, координировать и контролировать работу сотрудников)	0,13	0,1	0,13	0,16
4	Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий; умение создать в коллективе	0,12	0,09	0,12	0,15

	благоприятный морально-психологический климат, способность направлять и учить подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них				
5	Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе принятия и выработки нестандартных решений.	0,25	0,19	0,25	0,31

### Пример 1.

Профессиональные и личные качества экономиста 1-й категории А.И.Павлова характеризуют следующие уровни признаков (см.табл.4):

1-й признак - 1,25;            2-й признак - 1,0;  
3-й признак - 1,25;            4-й признак - 1,0;  
5-й признак - 1,0;            6-й признак - 0,75.

По табл.4 определяются оценки, соответствующие уровня проявления признаков и учитывающие их удельную значимость. Сумма этих оценок составит общую оценку профессиональных и личных качеств оцениваемого работника - экономиста 1-й категории А.И.Павлова:

$$\Pi = 0,42 + 0,17 + 0,15 + 0,10 + 0,10 + 0,13 = 1,07.$$

Таблица 6 - Оценка признаков, определяющих *профессиональные и личные качества* специалистов

№ п/п	Признаки <i>профессиональных и личных качеств</i>	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = гр.3x 0,75	гр. 5 = гр.3 x1,0	гр. 6 = гр.3x1,25
1	Профессиональная компетентность - знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
2	Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
3	Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,09	0,12	0,15
4	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи	0,10	0,07	0,10	0,12

	руководителя или старшего по должности				
5	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12
6	Способность сохранять высокую Работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

**2. Расчет оценки уровня квалификации работников (К).** Для оценки (К) принимается единый набор признаков для всех категорий работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на две группы: I гр. - имеющие среднее специальное образование; II гр. - имеющие высшее или незаконченное высшее (IV - V курс вуза) образование.

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (табл.7).

Оценка уровня квалификации (К) определяется по формуле 2)

$$K = (OB + CT)/3 \quad (2)$$

где *ОБ* - оценка образования (*ОБ* = 1,2);

*СТ* - оценка стажа работы по специальности (*СТ* = 0,25; 0,50; 0,75; 1,0);

3 - постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

Таблица 7 - Оценка уровня квалификации

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		1 гр. Средне-специальное образование	2 гр. Высшее и незаконченное высшее образование
1	0,25	0 - 9	0 - 9
2	0,50	9- 13, свыше 29	9-17, свыше 29
3	0,75	13-17, 21-29	17 - 25
4	1,0	17 - 21	26 - 29

### Пример 2.

Работник - экономист 1-й категории А.И. Павлов имеет: образование - высшее; стаж работы в должности экономиста - 12 лет. По образованию он относится ко второй группе, по стажу работы для работников с высшим образованием - также ко второй группе, что соответствует значению 0,50. Следовательно, уровень квалификации равен:

$$K = (2 + 0,50)/3 = 0,83$$

Уровень квалификации А.И. Павлова составляет 0,83.

**3. Расчет оценки сложности выполняемых работ (С).** Для оценки С по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении,

масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения по степени усложнения работ (от менее к более сложным).

В табл.6 приведены *средние значения коэффициентов сложности* выполняемых работ для каждой должностной группы работников.

#### 4. Расчет оценки результатов труда (Р).

Таблица 8 - Средние коэффициенты сложности работ

№ п/п	Наименование должности	Коэффициент сложности
1	Начальник отдела	1,0
2	Главный специалист	0,89
3	Ведущий специалист	0,8
4	Специалист 1-й категории	0,68
5	Специалист 2й категории	0,57

Для определения величины Р производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков:

- количество выполняемых плановых и внеплановых работ (заданий);
- качество выполненных работ (заданий);
- соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др.

Каждый признак имеет три уровня (степени) проявления оценивается по принципу отклонения от среднего значения каждой должностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75. Оценка определяется так же, как и П (см. п. 1 и табл.9).

Таблица 9 - Оценка признаков, определяющих результаты труда работников

№ п/п	Признаки результатов труда	Удельная значимость признаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости признака		
			признаки:		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = гр. 3 x 0,75	гр. 5 = гр. 3 x 1,0	гр. 6 = гр.3x 1,25
1	Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
2	Качество выполненных работ	0,40	0,30	0,40	0,50
3	Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375

#### Пример 3.

При оценке экономиста 1-й категории А.И. Павлова признаки результатов труда имеют следующие уровни:

- количество выполненных работ- 1,25;
- качество выполненных работ- 1,0;
- соблюдение сроков выполнения работ- 1,0.

По табл.7 определяется суммарный коэффициент  $P$ :

$$P = 0,375 + 0,40 + 0,30 = 1,075.$$

Оценка результатов труда экономиста 1-й категории А.И. Павлова составила 1,075.

**5. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников (Д).** Комплексная оценка  $D$  получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки - профессиональных и личных качеств, уровня квалификации, сложности работ и результатов труда.

$$D = \Pi * K + P * C. \quad (3)$$

**Пример 4.**

Комплексная оценка экономиста 1-й категории А.И. Павлова определяется на основе расчетов, приведенных в примерах 1-3,

где  $\Pi = 1,07$ ;  $K = 0,83$ ;  $C = 0,68$ ;  $P = 1,075$ .

Тогда:  $D = 1,07 \times 0,83 + 1,075 \times 0,68 = 1,619$ .

**Процедура оценивания**

Работа оценивается в соответствии с критериями оценки на основе наблюдений за деятельностью студента во время выполнения задания.

**Критерии оценки:**

1 балла – задача понята, подготовлены необходимые материалы, активно и самостоятельно работает

1 балл – задача не понята, не подготовлены необходимые материалы, неактивно работает

**Задание 5. Кейс «Разработка концепции обучения персонала»**

Для решения кейса необходимо внимательно ознакомиться с ситуацией и вариантами предлагаемых решений. Ответ должен быть полным, лаконичным, убедительным. За правильное решение кейса вы сможете получить 5 баллов, а также до 3 призовых баллов.



**Характеристика организации.**

Компания «Улыбка» (розничная торговля) существует на рынке 9 лет. Профиль деятельности - сеть супермаркетов в количестве 12 магазинов с расширенным ассортиментом. Численность персонала - около 700 человек.

**Общая ситуация.** Управляющая компания планирует выход в регионы, в первую очередь на города - миллионники. Планирование «экспансии» ведется уже в течение года: менеджеры проектной группы определяют территориальное расположение будущих супермаркетов, проводят первичные переговоры с городской администрацией городов и т.д. По итогам работы в каждом городе будет составлен план открытия дополнительных супермаркетов и выходе в другие крупные города.

Управляющая компания еще не приняла решение, кто будет управлять магазинами: местные управляющие или руководители из центрального офиса. Как вариант рассматривается вопрос, что какое-то время будет использоваться их совместное управление. По крайней мере на период становления и стандартизации деятельности вопрос пока остаётся открытым. График открытия магазинов также пока еще не утвержден.

Отдел подбора персонала работает с максимальной нагрузкой: просеивает московский и региональные рынки труда, изучая качество персонала и его потребности, чтобы сделать адекватное предложение под каждую должность с учетом региональной специфики. Формируется база данных по персоналу в регионах, в основном внимание службы кадров направленно на потенциальных управляющих, их замов и торговых работников.



В Москве технология работы по открытию и функционированию новых супермаркетов в принципе уже отработана, но не регламентированы все процедуры. Рабочая группа совместно с управляющими действующих супермаркетов дорабатывают описание бизнес-процессов, регламентов, стандартов работы, прописывают KPI на весь персонал магазина. Важно, чтобы к моменту открытия и запуска супермаркетов в регионах все контролирующие инструменты были готовы к использованию.

Вы - начальник отдела обучения персонала. У вас в подчинении 3 тренинг-менеджера. Они в основном обучают персонал торгового зала: продавцов, мерчендайзеров, кассиров. Для обучения среднего менеджмента, управляющих супермаркетов и топ-менеджмента управляющей компании приглашали внешних провайдеров, или же руководители повышали свою квалификацию самостоятельно.

Обучение персонала торгового зала организовано в классах, закрепление изученного - непосредственно на рабочем месте. Контроль соблюдения стандартов работы происходит в основном в виде наблюдения тренинг-менеджеров за работой обученных сотрудников. Объем работы велик, тренинг-менеджеры загружены до предела.

Текущность кадров в торговых залах столичных магазинов значительна. По мнению руководства, это связано с особенностями столичного рынка, есть надежда, что в регионах сотрудники будут более покладистыми и благодарными.

Управляющая компания хочет, чтобы обучение персонала региональных супермаркетов было проведено по внутрикорпоративным стандартам с учетом всей специфики бизнеса. Обучать планируется весь персонал вплоть до сотрудников склада. При этом есть жесткие ограничения по привлечению столичного персонала (тренинг-менеджеры, руководители подразделений супермаркетов, сотрудники службы персонала). Командировки в регионы не могут быть чаще одного раза в квартал на 2-3 дня.

Перед вами поставлена задача: разработать концепцию обучения для региональных супермаркетов (все возможные варианты) для всех уровней персонала, которая должна:

- оптимально сочетать в себе внутреннее и внешнее обучение с точки зрения соотношения цена/качество;
- обеспечить соблюдение внутрикорпоративных стандартов;
- обеспечить соблюдение безопасности (конфиденциальности) проекта.

### **Выполнить:**

1. Разработайте ориентировочную структуру концепции регионального обучения.
2. Опишите цели, потребность в обучении и возможные варианты построения регионального обучения.
3. Определите, какая информация вам необходима для разработки концепции регионального обучения и где вы рассчитываете ее найти.
4. Подготовьте план ваших действий по разработке концепции регионального обучения персонала супермаркетов.

### **Процедура оценивания**

Работа с кейсом оценивается в соответствии с критериями оценки на основе наблюдений за деятельностью студента.

### **Критерии оценки:**

- 3 балла - задание выполнено самостоятельно, своевременно, активно отстаивает свою точку зрения, излагает понятно;
- 2 балла - задание выполнено самостоятельно, малоактивно отстаивает свою точку зрения, излагает сбивчиво;
- 1 балл - требует дополнительной консультации, не самостоятельно, не до конца, не излагает.

### 7.3.Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

#### 7.3.1. Вопросы к промежуточной аттестации

Семестр 8

№ п/п	Вопросы к экзамену
1.	Сравнительная характеристика понятий «управления персоналом» и «кадровый менеджмент»
2.	Структура персонала организации
3.	Модели управления персоналом на современном этапе
4.	Организация привлечения персонала и ее инструменты
5.	Привлечение временного персонала
6.	Кадровая политика и ее виды
7.	Отборочное собеседование и факторы его эффективности
8.	Адаптация новых работников: понятие и виды
9.	Деловая карьера: сущность, виды и способы управления
10.	Служебно-профессиональное продвижение персонала, содержание этапов
11.	Кадровый резерв: понятие, план работы с претендентами
12.	Обучение персонала: принципы, формы и методы
13.	Аттестация персонала: порядок проведения
14.	Затраты на персонал организации
15.	Сущность социальной эффективности управления персоналом
16.	Оценка эффективности труда персонала
17.	Оценка эффективности обучающих программ
18.	Оценка деятельности кадровой службы
19.	Коучинг и наставничество в системе управления персоналом
20.	Современные технологии увольнения
21.	Изменение задач руководителей организации с развитием теорий управления персоналом
22.	Раскрыть содержание основных социальных функций труда
23.	Дать характеристику этапам исторического развития управления персоналом
24.	Понятие концепции управления персоналом и ее составляющие
25.	Характеристика факторов, оказывающих воздействие на людей в организации
26.	Перечислить и охарактеризовать подсистемы, входящие в состав системы управления персоналом
27.	Дать характеристику основным принципам управления персоналом
28.	Сущность методов управления персоналом организации и их классификация
29.	Методы внедрения системы управления персоналом организации
30.	Подсистемы, составляющие функционально-целевую модель системы управления организацией
31.	Методы расчета численности работников кадровой службы
32.	Документационное обеспечение системы управления персоналом
33.	Кадровое обеспечение системы управления персоналом
34.	Основные задачи кадровой службы
35.	Правовое обеспечение системы управления персоналом
36.	Механизм формирования государственной кадровой политики
37.	Взаимосвязь стратегического управления персоналом со стратегическим управлением организацией и управлением персоналом

<b>№ п/п</b>	<b>Вопросы к экзамену</b>
38.	Составляющие стратегии управления персоналом
39.	Кадровое планирование: сущность, цели и задачи
40.	Место кадрового планирования в системе управления персоналом
41.	Оперативный план: структура, источники информации
42.	Этапы планирования потребности в персонале
43.	Виды норм, применяемые при расчете численности управленческого персонала
44.	Содержание процедуры отбора кандидата при закрытии вакансии
45.	Правила определения требований к кандидатам на должность специалиста
46.	Содержание основных направлений профориентационной работы
47.	Основные понятия и концепции обучения персонала
48.	Содержание квалификационной характеристики менеджера
49.	Обязанности стажера и руководителя стажировки
50.	Отличие результатов труда рабочих и руководителей
51.	Методы оценки результатов труда
52.	Методы оценки степени удовлетворенности работников трудом
53.	Влияние профессиональных стандартов на деятельность кадровых служб
54.	Методы анализа кадрового потенциала организации
55.	Соотношение эффективности работы организации и состояния социально-психологического климата
56.	Отличия политики управления кадровым резервом и управления талантами
57.	Связь периодической деловой оценки персонала и изменением оплаты труда
58.	Сущностные различия профессиональной подготовки и переподготовки персонала
59.	Целесообразные формы и методы обучения персонала в современных условиях
60.	Особенности управления персоналом в условиях цифровой экономики

### 7.3.2. Критерии и нормы оценки

В случае устной сдачи экзамена, отметка выставляется в результате выслушивания ответа, задавания наводящих, уточняющих вопросов и в соответствии с критериями оценки

<b>Семестр</b>	<b>Форма проведения промежуточной аттестации</b>	<b>Критерии и нормы оценки</b>	
8	экзамен	«отлично»	выставляется, если студент демонстрирует глубокое и полное овладение содержанием материала, в котором студент легко ориентируется, владение понятийным аппаратом, умение связывать теорию с практикой, решать практические задачи, высказывать и обосновывать свои суждения, грамотное, логичное изложение ответа
		«хорошо»	выставляется студенту, если он освоил учебный материал, владеет понятийным аппаратом, ориентируется в изученном материале осознанно применяет знания для решения практических задач грамотно излагает ответ, но содержание и форма

Семестр	Форма проведения промежуточной аттестации	Критерии и нормы оценки	
			ответа имеют отдельные неточности
		«удовлетворительно»	выставляется, если студент освоил материал, владеет понятийным аппаратом, ориентируется в изученном материале применяет знания для решения практических задач, излагает ответ, но содержание и форма ответа имеют неточности
		«неудовлетворительно»	выставляется, если студент имеет разрозненные, бессистемные знания, не выделяет главное и второстепенное, допускает ошибки в определении понятий, искажает их смысл, беспорядочно излагает материал

## 8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 8.1. Обязательная литература

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
1	Суслов Г. В.	Управление персоналом организации	учеб. пособие	2020	ЭБС «ZNANIUM.COM»
2	Минева О. К.	Управление персоналом организации : технологии управления развитием персонала	учебник	2019	«ZNANIUM.COM» <a href="https://znanium.com/catalog/product/1003546">https://znanium.com/catalog/product/1003546</a>
3	Егоршин А. П.	Основы управления персоналом	учеб. пособие	2020	«ZNANIUM.COM» <a href="https://znanium.com/catalog/document?pid=1067790">https://znanium.com/catalog/document?pid=1067790</a>

### 8.2. Дополнительная литература

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
4	А. П. Андруник, М. Н. Руденко, А. Е. Суглобов	Кадровая безопасность: инновационные технологии управления персоналом	учебное пособие	2020	URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1081681">https://znanium.com/catalog/product/1081681</a>
5	Бухалков М. И.	Управление персоналом: развитие трудового потенциала	учеб. пособие	2019	ЭБС "ZNANIUM.COM"

### 8.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

- Кадровое сообщество и публикации - Режим доступа: <http://hr-portal.ru>
- Кадровое дело. Практический журнал по кадровой работе - Режим доступа: <http://www.kdelo.ru>
- Министерство экономического развития РФ [Электронный ресурс] -Режим доступа: <http://economy.gov.ru/mines/main>
- Министерство труда, занятости и миграционной политики Самарской области [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://trud.samregion.ru/home/slugba.aspx>
- Министерство труда и социальной защиты РФ [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru/>
- Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации [Электронный ресурс] - Режим доступа: [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru)
- WebofScience [Электронный ресурс]: мультидисциплинарная реферативная база данных. – Philadelphia: ClarivateAnalytics, 2016–. – Режим доступа: [apps.webofknowledge.com](http://apps.webofknowledge.com). – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.
- Scopus [Электронный ресурс]: реферативная база данных. – Netherlands: Elsevier, 2004–. – Режим доступа: [scopus.com](http://scopus.com). – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.
- Elibrary [Электронный ресурс] : научная электронная библиотека. – Москва: НЭБ, 2000–. – Режим доступа: [elibrary.ru](http://elibrary.ru). – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.

### 8.4. Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование ПО	Реквизиты договора (дата, номер, срок действия)
1	Windows	Договор № 690 от 19.05.2015г., срок действия - бессрочно
2	Office Standart	Договор № 690 от 19.05.2015г., срок действия - бессрочно; Договор № 727 от 20.07.2016г., срок действия - бессрочно

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

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)	Перечень основного оборудования
	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций. Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и	Столы ученические двухместные, стол преподавательский, стул преподавательский, доска аудиторная (меловая), трибуна, стулья ученические, проектор, экран; компьютер, жалюзи

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)	Перечень основного оборудования
	промежуточной аттестации (С-701)	
	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций. Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации (С-704)	Столы ученические двухместные, стол преподавательский, стул преподавательский, доска аудиторная (маркерная), стулья ученические., проектор, экран ; компьютер.
	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций. Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации (С-709)	Столы ученические двухместные (моноблок), стол ученический двухместный, стол преподавательский, стул преподавательский, доска аудиторная (маркерная), доска аудиторная (меловая), трибуна , проектор, экран; компьютер .
	Помещение для самостоятельной работы студентов. (Г-401)	Столы ученические, стулья ученические, ПК с выходом в сеть Интернет