

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики и предпринимательства

---

УТВЕРЖДЕНО

решением президиума Ученого совета ННГУ

протокол № 1 от 16.01.2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**

Технологии управления персоналом

---

Уровень высшего образования

Бакалавриат

---

Направление подготовки / специальность

38.03.03 - Управление персоналом

---

Направленность образовательной программы

Управление человеческими ресурсами

---

Форма обучения

очная, очно-заочная

---

г. Нижний Новгород

2024 год начала подготовки

## 1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.19 Технологии управления персоналом относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
ПК-2: Способен анализировать потребности организации по обеспечению персоналом и формировать на этой основе программы привлечения квалифицированных кадров	<p>ПК-2.1: Осуществляет анализ структуры персонала организации, прогнозирует и планирует её изменение на основе текущих и стратегических планов компании, а также тенденций рынка труда</p> <p>ПК-2.2: Осуществляет информационно-аналитическую работу по поиску и привлечению персонала в организацию с использованием актуальных источников информации и современных технологий.</p> <p>ПК-2.3: На основе анализа планов развития организации разрабатывает программы по обеспечению организации персоналом соответствующей квалификации.</p> <p>ПК-2.4: Ориентируется в современных методах подбора и отбора персонала, на основе оценки их эффективности подбирает соответствующие методы и средства для привлечения в организацию персонала необходимой квалификации.</p>	<p>ПК-2.1:</p> <p>Знать</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы планирования персонала в организации;</li> <li>- методы и средства привлечения персонала в организацию;</li> </ul> <p>Уметь</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формулировать и обосновывать цели и задачи проекта;</li> <li>- проводить анализ планов развития организации;</li> </ul> <p>Владеть</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками разработки системы подбора персонала в организации;</li> </ul> <p>ПК-2.2:</p> <p>Знать - основные модели национальных рынков труда;</p> <p>Уметь проводить анализ планов развития организации;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценивать положение организации на рынке труда;</li> </ul> <p>методами планирования и прогнозирования персонала в соответствии со стратегией организации;</p> <p>ПК-2.3:</p> <p>Знать - методы и средства привлечения персонала в организацию;</p> <p>Уметь разрабатывать систему мероприятий по</p>	Тест	<p>Экзамен:</p> <p>Кейс-задание</p>

		<p>улучшению имиджа организации как работодателя;</p> <p>Владеть методами планирования и прогнозирования персонала в соответствии со стратегией организации;</p> <p>ПК-2.4:</p> <p>Знать - особенности и проблемы современного рынка труда;</p> <p>-контроллинг персонала;</p> <p>Уметь разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя;</p> <p>Владеть методами оценки эффективности существующих методов и технологий привлечения персонала;</p>		
<p>ПК-4: Способен разрешать стандартные проблемные ситуации в области развития персонала организации в соответствии с ее структурой, целями и задачами</p>	<p>ПК-4.1: Понимает теоретические основы, принципы и правила повышения квалификации, профессионального развития и построения карьеры.</p> <p>ПК-4.2: Использует соответствующие методы для оценки уровня общего развития и профессиональной квалификации персонала, определения потребности организации в развитии персонала в краткосрочной и долгосрочной перспективе.</p> <p>ПК-4.3: Решает проблемы развития кадров, разрабатывает программы обучения персонала и построения индивидуальных планов профориентации и построения карьеры.</p>	<p>ПК-4.1:</p> <p>Знать</p> <p>- основные задачи и цели развития персоналом организации в соответствии с ее структурой;</p> <p>Уметь</p> <p>- выбирать целевые показатели для анализа и разработки планов по развитию персонала</p> <p>Владеть</p> <p>- навыками выявления ошибок при проведении анализа планов по развитию системы управления персоналом в организации;</p> <p>- методы оценки персонала с целью разработки программ развития;</p> <p>- принципы построения карьеры работников;</p> <p>ПК-4.2:</p> <p>Знать - методы оценки персонала с целью разработки программ развития;</p> <p>- принципы построения</p>	<p>Доклад-презентация</p>	<p>Экзамен:</p> <p>Кейс-задание</p>

		<p>карьеры работников; Уметь разработать и внедрить программу трудовой адаптации сотрудника на основе компетентностного подхода;</p> <p>ПК-4.3: Владеть навыками разработки моделей компетенций и их оценки; Уметь разрабатывать программу обучения персонала; Владеть навыками построения индивидуальных карьерных траекторий;</p>		
<p>ДПК-1: Способен анализировать информацию по квалификации персонала и разрабатывать на этой основе научно-обоснованные методы и технологии оценки и аттестации</p>	<p>ДПК-1.1: Понимает теоретические и методологические основы оценки персонала, может оценить методы и технологии, предназначенные для этого, на соответствие требованиям качества.</p> <p>ДПК-1.2: Анализирует требования к квалификации персонала, формирует на их основе критерии оценки персонала и разрабатывает программы аттестации.</p> <p>ДПК-1.3: Анализирует результаты оценки или аттестации персонала, формирует аналитические отчеты для руководства.</p>	<p>ДПК-1.1: Знать - методы и технологии оценки и аттестации персонала; Уметь - разрабатывать критерии оценки персонала; Владеть - методами и технологиями оценки персонала;</p> <p>ДПК-1.2: Знать профессиональные стандарты для оценки соответствия персонала; Уметь разрабатывать программы аттестации персонала в соответствии со стратегией и структурой организации; Владеть - методами анализа результатов оценки и аттестации персонала</p> <p>ДПК-1.3: Знать - методы и технологии оценки и аттестации персонала; Уметь - формировать аналитические отчеты по персоналу для руководства Владеть - методами анализа результатов оценки и аттестации персонала;</p>	<p>Доклад-презентация</p>	<p>Экзамен: Контрольные вопросы</p>

<p>ДПК-2: Способен разрабатывать и проводить мероприятия по оценке и аттестации персонала</p>	<p>ДПК-2.1: Понимает методы и технологии оценки персонала, оценивает их качество, использует для решения задач управления персоналом.  ДПК-2.2: Разрабатывает план оценки или аттестации персонала в соответствии с целями организации, реализовывает его на практике.  ДПК-2.3: Взаимодействует с работниками по вопросам администрирования оценки персонала, осуществляет информирование работников и их сопровождение на всех этапах аттестации.</p>	<p>ДПК-2.1:  Знать  - методы и технологии оценки персонала;  Уметь  - разрабатывать и реализовывать процедуры и мероприятия по оценке и аттестации персонала;  Владеть  - методами составления профессиограммы;    ДПК-2.2:  Знать - структуру профессиограммы;  Уметь - формировать базовую модель работника;  Владеть - методами сопровождения на всех этапах аттестации;    ДПК-2.3:  Знать - этапы и режимы оценки персонала;  Уметь - взаимодействовать с работниками по вопросам администрирования оценки персонала;  Владеть - методами сопровождения на всех этапах аттестации;</p>	<p>Практическое задание</p>	<p>Экзамен:  Контрольные вопросы</p>
<p>ДПК-3: Способен проводить работу с персоналом по социально-психологической адаптации в организации</p>	<p>ДПК-3.1: Понимает критерии адаптации персонала и социализации в рабочих группах и коллективах.  ДПК-3.2: Оценивает организационную среду и условия труда персонала с точки зрения успешности адаптации.  ДПК-3.3: Организовывает наставничество как форму адаптации и социализации в трудовом коллективе.</p>	<p>ДПК-3.1:  Знать  - критерии адаптации персонала и социализации в рабочих группах и коллективах  Уметь - оценивает организационную среду и условия труда персонала с точки зрения успешности адаптации;  Владеть - методами социально-психологической адаптации в коллективе;    ДПК-3.2:  Знать формы адаптации и социализации персонала в трудовом коллективе;</p>	<p>Тест</p>	<p>Экзамен:  Кейс-задание</p>

		<p>Уметь - применять критерии адаптации работника в трудовом коллективе;</p> <p>Владеть - методами социально-психологической адаптации в коллективе;</p> <p>ДПК-3.3: Знать - формы адаптации и социализации персонала в трудовом коллективе;</p> <p>Уметь применять критерии адаптации работника в трудовом коллективе;</p> <p>Владеть - наставничеством как формой адаптации и социализации в трудовом коллективе.</p>		
<p>ДПК-5: Способен выполнять работу по формированию системы оплаты труда, оценке её эффективности</p>	<p>ДПК-5.1: Понимает теоретические принципы разработки системы оплаты труда персонала, правила формирования фонда заработной платы.</p> <p>ДПК-5.2: Разрабатывает систему оплаты труда в организации на основе отечественного и зарубежного опыта с учетом задач мотивации и стимулирования труда.</p> <p>ДПК-5.3: Оценивает эффективность системы оплаты труда организации, разрабатывает рекомендации по её улучшению.</p>	<p>ДПК-5.1: Знать - принципы разработки систем оплаты труда персонала;</p> <p>Уметь - оценивать эффективность системы оплаты труда;</p> <p>Владеть - правилами формирования фонда оплаты труда;</p> <p>ДПК-5.2: Знать - принципы разработки систем оплаты труда персонала;</p> <p>Уметь - разработать систему оплаты труда в организации с учетом нормативных документов и имеющегося опыта;</p> <p>Владеть - правилами формирования фонда оплаты труда;</p> <p>- методами оценки эффективности систем оплаты труда.</p> <p>ДПК-5.3: Знать - принципы разработки</p>	Тест	<p>Экзамен: Кейс-задание</p>



	о	ф	о	ф	о	ф	о	ф	о	ф
Тема 1. Классификация технологий управления персоналом	9	8	1	1	3	1	4	2	5	6
Тема 2. Технологии формирования персонала	13	13	2	2	4	2	6	4	7	9
Тема 3. Технологии оценки персонала	13	13	2	2	4	2	6	4	7	9
Тема 4. Технологии обучения персонала	12	12	2	2	4	2	6	4	6	8
Тема 5. Технологии мотивации персонала	12	14	2	2	4	2	6	4	6	10
Тема 6. Технологии организационных коммуникаций	13	12	2	2	4	2	6	4	7	8
Тема 7. Современные технологии подбора персонала	10	11	1	1	3	2	4	3	6	8
Тема 8. Современные технологии оценки персонала	12	12	2	2	3	2	5	4	7	8
Тема 9. Современные технологии мотивации персонала	12	11	2	2	3	1	5	3	7	8
Аттестация	36	36								
КСР	2	2					2	2		
Итого	144	144	16	16	32	16	50	34	58	74

### Содержание разделов и тем дисциплины

#### Тема 1. Классификация технологий управления персоналом

Необходимость классификации технологий управления персоналом и диапазон их использования. Классификации: по признаку цели, по происхождению, по субъекту управления, для достижения управленческой цели.

#### Тема 2. Технологии формирования персонала

Формирование персонала – основная задача кадрового менеджмента. Связь организационной структуры организации и модели структуры персонала. Парадигмы и задачи планирования персонала. Связь формирования персонала со стратегией развития организации. Системы расчета потребностей в персонале: расчет актуальной численности персонала и расчет долговременной потребности в персонале. Внутренние и внешние источники формирования персонала.

#### Тема 3. Технологии оценки персонала

Направления деятельности кадровых служб, в основе которых лежат процедуры оценки персонала. Базовая модель работника и источники формирования модели. Профессиограмма. Оценка персонала для набора новых сотрудников. Оценка персонала с целью оценки потенциала сотрудников. Оценка персонала с целью обучения. Этапы оценки персонала. Режимы оценки персонала.

#### Тема 4. Технологии обучения персонала

Экономика знаний и непрерывное образование. Цели обучения с точки зрения участников образовательного процесса. Составляющие структуры обучения. Базовые потребности в обучении персонала и процедуры их определения. Формирование технологий обучения для организации

#### Тема 5. Технологии мотивации персонала

Исследование проблем мотивации профессиональной деятельности. Внешняя и внутренняя мотивации. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Негативные последствия прямых мотиваций. Связь мотивационных программ с программами оценки и обучения персонала.

#### Тема 6. Технологии организационных коммуникаций

Организационные коммуникации: их структура, направленность, формы. Модели коммуникаций: кибернетическая, классическая. Классификация организационных коммуникаций: по характеру средств коммуникации, по специфике средств коммуникаций, по механизмам организации коммуникативного процесса. Управление коммуникациями.

#### Тема 7. Современные технологии подбора персонала

Современные технологии по уровню позиций для подбора. Современные технологии по способу поиска: скрининг, рекрутинг, Executive Search, Headhunting.

Заемный труд и проблемы его использования. Аутсорсинг и аутстаффинг. Методы подбора персонала: интервью по компетенциям, проективные вопросы, кейс-интервью. Профессиональный анализ резюме.

Тема 8. Современные технологии оценки персонала

Оценка персонала и ее место в процессе управления персоналом. Основные требования к методикам оценки. Современные методики оценки персонала: Управление по целям – МВО; Управление результативностью – РМ; 360 градусов; Assessment Center, Аттестация; KPI; Метод произвольных характеристик. Преимущества проведения оценки для компании и для сотрудника. Применение эффективных методов оценки персонала на разных этапах работы сотрудника в компании. Ошибки и сложности во внедрении системы оценки.

Тема 9. Современные технологии мотивации персонала

Типовые ошибки в стимулировании работы персонала. Достижительная и избегательная мотивация. Особенности управления персоналом по теории поколений X и Y. Мотивационные типы по теории Герчикова. Как мотивировать работников с различными типами. Повышение эффективности через игру. Использование игр в различных областях управления персоналом. Игра как способ обучения. Собеседование как игра. Игра-соревнование в мотивации персонала. Передовые технологии – опыт работы лидеров рынка. Изучение и обсуждение материалов.

#### **4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

- электронный курс "Михайлова Е.Е. Мотивация и стимулирование труда, Подольская Т.О. Обучение и развитие персонала".

#### **5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

**5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:**

**5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-2:**

*1. Технологии управления персоналом представляют собой:*

А) комплекс направлений и подходов работы с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;

Б) систему целей, средств и способов оказания управляющего воздействия на персонал;

В) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов.

*2. В зависимости от того, какие средства используются для достижения управленческой цели, технологии управления персоналом делятся на:*

А) Административные, социально-психологические, организационные и экономические технологии;

- Б) Профессиональные, социально-психологические и инновационные технологии;
- В) Экспериментальные, отраслевые, традиционные, организационные и экономические технологии.

3. Что НЕ относится к административной технологии управления персоналом?

- А) аттестация работников
- Б) применение положений ТК РФ
- В) издание приказов, распоряжений
- Г) участие в управлении

4. Какие технологии управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

- А) административные;
- Б) экономические;
- В) социально-психологические.

### **5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ДПК-3:**

1. Адаптация - это:

- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям;
- г) процесс повышения квалификации нового работника;
- д) ответы «а» и «г».

2. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию:

- а) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- б) использование испытательного срока для новичка;
- в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г) введение в должность;

д) все вместе.

3. В чем заключается социально-психологический аспект адаптации?

а) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам;

б) приспособление к относительно новому социуму;

в) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в структуре организации;

г) полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;

д) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния.

4. Выделите ключевой элемент адаптации

а) знакомство непосредственно с рабочим местом;

б) знакомство с предприятием;

в) опыт работы;

г) налаживание внешних коммуникаций;

д) снижение конфликтности.

5. Какие виды адаптации выделяют ученые?

а) первичная, вторичная, функциональная;

б) устойчивая, неустойчивая, прогрессирующая;

в) скрытая, явная, фрикционная;

г) профессиональная, психофизическая, социально-психологическая;

д) экономическая, социальная, политическая.

6. Какие два направления адаптации выделяют в управлении персоналом?

а) первичная, вторичная;

б) функциональная, структурная;

в) основная, вспомогательная;

г) внешняя, внутренняя;

д) явная, скрытая.

7. Какой из ниже перечисленных видов адаптации относят к вторичной адаптации?

- а) санитарно-гигиеническая адаптация;
- б) экономическая;
- в) социально-психологическая;
- г) организационно-административная;
- д) прогрессирующая.

### **5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ДПК-5:**

1. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?

- а) до начала профессиональной деятельности;
- б) после приобретения трудового стажа 10-15 лет;
- в) во время адаптации в коллективе;
- г) после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности;
- д) после признания важности труда.

2. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:

- а) стремиться к проявлению самостоятельности;
- б) обладает творческим мышлением;
- в) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации;
- г) не любит работать и старается избежать ответственности;
- д) ответы а) и б).

3. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?

- а) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
- б) деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;
- в) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
- г) мотивирует стремление к расширению масштаба контроля;
- д) человека мотивируют потребности высших уровней.

4. В чем заключается цель стимулирования персонала?

- а) побудить человека избегать конфликтов;
- б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;
- в) побудить человека не превышать своих полномочий;
- г) внушить человеку чувство собственного достоинства;
- д) обеспечить человеку достойный уровень жизни.

5. В чем суть классической теории мотивации?

- а) деньги – единственный мотивационный фактор;
- б) человека заставляют действовать внутренние потребности;
- в) поведение человека определяется его ожиданиями;
- г) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
- д) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе.

6. Для увеличения эффективности труда необходимо:

- а) четко формулировать цель работы;
- б) давать общее представление о необходимых результатах;
- в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы;
- г) своевременно стимулировать работников;
- д) все вместе.

7. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом:

- а) высказать свою оценку в СМИ фирмы;
- б) высказать свою оценку сотруднику публично;
- в) вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры;
- г) высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании;

8. Под термином "мотивация" понимают:

- а) поведение человека, направленное на достижение определенной цели;
- б) совокупность процессов, которые побуждают и ориентируют поведение человека;
- в) выбираемые человеком цели и средства их достижения;
- г) реакция человека на любые психологические воздействия;
- д) смысл трудовой деятельности.

### **Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)**

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Более 55% правильных ответов
не зачтено	Менее 56% правильных ответов

### **5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Доклад-презентация) для оценки сформированности компетенции ПК-4:**

#### **1. Темы докладов-презентаций**

1. Прогнозирование численности и профессиональной структуры персонала организации.
2. Тенденции трудоустройства в России на период до 2050 г.
3. Планирование потребности в человеческих ресурсах
4. Технологии кадрового мониторинга
5. Технологии маркетинга человеческих ресурсов

### **5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Доклад-презентация) для оценки сформированности компетенции ДПК-1:**

1. Управление рабочим временем
2. Технологии деловой оценки работников
3. Технологии корпоративной мотивации труда
4. Профессиональное обучение работников на предприятии. Коучинг, наставничество и др.
5. Сравнительный анализ зарубежных моделей управления персоналом
6. Трудовой потенциал организации: понятие, составляющие и оценка
7. Конкурентоспособность трудового потенциала организации и методы ее оценки.

### Критерии оценивания (оценочное средство - Доклад-презентация)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Задание выполнено в полном объеме, ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
не зачтено	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), студент дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала

### 5.1.6 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ДПК-2:

Практическое задание. В таблице представлены функции управления персоналом. Заполните таблицу – покажите как это соотносится с технологиями управления персоналом

Основные функции управления персоналом	Технологии
Планирование персонала	
Использование персонала	
Найм и отбор персонала	
Деловая оценка персонала	
Профориентация и адаптация	
Обучение персонала	
Работа с кадровым резервом	
Служебно-профессиональное продвижение, деловая карьера персонала	
Организация трудовой деятельности персонала	
Мотивация и стимулирование труда	
Трудовые отношения в коллективе	

--	--

### Критерии оценивания (оценочное средство - Практическое задание)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Решено более 50% поставленных задач, в целом раскрыто содержание основного материала
не зачтено	Решено менее 50% поставленных задач, студент дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий или задание не выполнено, студент демонстрирует полное незнание материала

### 5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

#### Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено			зачтено			
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными и несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов

<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач
---------------	--	---	--	--	--	--	---

### Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	<b>превосходно</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	<b>отлично</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	<b>очень хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	<b>хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	<b>удовлетворительно</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	<b>неудовлетворительно</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	<b>плохо</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

### 5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

#### 5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-2

##### Кейс

Компания "Ветер и звезда" является лидером на рынке продаж ювелирных изделий, активно развивается и пополняется новыми сотрудниками. К сожалению, в компании есть текучесть кадров и постоянно возникает необходимость введения в должность новых сотрудников. Учитывая это, члены совета директоров компании посоветовались и решили поставить перед службой персонала задачу по формированию проекта "Введение в должность через обучение". Цель проекта, по мнению руководства, заключалась в повышении эффективности новых сотрудников в период адаптации. Однако проект

успешно провалился. Текучесть кадров не сократилась. Сотрудники всему обучались и через какое-то время увольнялись.

Приведите перечень возможных ошибок HR-службы в управлении адаптацией и организации обучения адаптирующихся сотрудников. Дайте свои решения данной проблемы.

### **5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-4**

#### Кейс

Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались "инструктажом на рабочем месте". Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны, от инженеров-механиков до хирургов.

Ответьте на вопросы:

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
2. Посоветуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения?
3. Как оценить эффективность данной программы обучения?
4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

### **5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ДПК-3**

#### Кейс

Компания "Ветер и звезда" является лидером на рынке продаж ювелирных изделий, активно развивается и пополняется новыми сотрудниками. К сожалению, в компании есть текучесть кадров и постоянно возникает необходимость введения в должность новых сотрудников. Учитывая это, члены совета директоров компании посоветовались и решили поставить перед службой персонала задачу по формированию проекта "Введение в должность через обучение". Цель проекта, по мнению руководства, заключалась в повышении эффективности новых сотрудников в период адаптации. Однако проект успешно провалился. Текучесть кадров не сократилась. Сотрудники всему обучались и через какое-то время увольнялись.

Приведите перечень возможных ошибок HR-службы в управлении адаптацией и организации обучения адаптирующихся сотрудников. Дайте свои решения данной проблемы.

### **5.3.4 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ДПК-5**

Успехи компании «Sony» во многом связаны с тем, что управляющие обладают способностью к сотрудничеству. В компании уважается мнение разных людей, разные мнения позволяют находить истину и развивать компанию. Работники стремятся постоянно вносить рационализаторские предложения, которые всячески поощряются. В фирме в среднем на одного работника приходится до 10 рационализаторских предложений в год. В последний день рабочей недели красивая молодая сотрудница компании (прическу и маникюр ей делает приглашенный за счет фирмы стилист) в праздничной одежде разносит конверты с премиями за рационализаторские предложения, причем премии получают и те сотрудники, идеи которых были отвергнуты. Такой подход, как полагает руководство компании, к поощрению инновационного мышления персонала является важным звеном системы мотивации компании.

Контрольные вопросы:

1. В любой ли компании применима данная система мотивации? Почему? В каких компаниях она более приемлема?
2. По каким критериям вы бы предложили дифференцировать вознаграждение сотрудников?

### Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задание)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Студент демонстрирует полные и глубокие знания теоретического материала курса, уверенно применяет полученные знания на практике, приобрёл умение быстро ориентироваться в содержании материала, понимает и умеет логично и последовательно разъяснить смысл своего ответа, доказать необходимость использования тех или иных теоретических положений, аргументированно и корректно отстаивает свою позицию, во всех случаях способен предложить альтернативные
отлично	Студент демонстрирует полные и глубокие знания теоретического материала курса, уверенно применяет полученные знания на практике, приобрёл умение быстро ориентироваться в содержании материала, понимает и умеет логично и последовательно разъяснить смысл своего ответа, доказать необходимость использования тех или иных теоретических положений, аргументированно и корректно отстаивает свою позицию, в более чем 50% случаев способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
очень хорошо	Студент демонстрирует знание теоретического материала, но применение теоретических положений на практике вызывает несущественные затруднения, связанные с аргументацией своей позиции. Обучающийся в полной мере понимает суть проблемы. Основные требования к заданию выполнены. В более чем 50% случаев способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
хорошо	Студент демонстрирует знание теоретического материала, но применение теоретических положений на практике вызывает некоторые затруднения, связанные с аргументацией своей позиции. Обучающийся в полной мере

Оценка	Критерии оценивания
	понимает суть проблемы. Основные требования к заданию выполнены. В принципе способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
удовлетворительно	Студент обладает знанием необходимого минимума теоретического материала, способен дать ответ не менее, чем на 50% поставленных заданий, но не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения.
неудовлетворительно	Студент не обладает знанием требуемым объёмом знаний теоретического материала, способен дать ответ менее, чем на 50% поставленных заданий, не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения.
плохо	Студент не обладает требуемым объёмом знаний теоретического материала и не может решить практическое задание.

### 5.3.5 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ДПК-1

Контрольные вопросы:

1. Аттестация персонала.
2. Технологии мотивации персонала.
3. Технологии оценки персонала
4. Технологии обучения персонала
5. Современные технологии оценки персонала
6. Кадровое планирование в системе стратегических планов организации
7. Определение перспективной потребности в специалистах
8. Методы приведения в соответствие фактической и требуемой численности

### 5.3.6 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ДПК-2

- 1) Дайте определения понятиям «оценка персонала», «система оценки персонала»?
- 2) С какой целью проводится оценка персонала?
- 3) Перечислите основные задачи оценки персонала
- 4) Какие технологии оценки персонала вы знаете?
- 5) Опишите 2-3 технологии оценки персонала, которые кажутся вам наиболее эффективными?

### **Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)**

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой
отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»
хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

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

Основная литература:

1. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. - Москва : Юрайт, 2023. - 270 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-00650-6. - Текст :

электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=843866&idb=0>.

2. Одегов Юрий Геннадьевич. Управление персоналом : Учебник и практикум для вузов / Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. - 2-е изд. - Москва : Юрайт, 2021. - 467 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-9916-8710-2. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=763864&idb=0>.

3. Кибанов Ардальон Яковлевич. Управление персоналом организации : Учебник / Государственный университет управления; ЗАКРЫТ Уникум-ГУУ. - 4. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 695 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-003671-7. - ISBN 978-5-16-100653-5., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=837877&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. - 3-е изд. ; пер. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 575 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14217-4. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=845139&idb=0>.

2. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. - Москва : Юрайт, 2023. - 478 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14732-2. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=848303&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

1. Официальный сайт журнала «KADROVIK.RU» [Электронный ресурс]. – URL : [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru)
2. Официальный сайт журнала «Управление персоналом» [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.top-personal.ru/magazines.html>
3. Официальный сайт журнала «Кадровая служба и управление персоналом предприятия» [Электронный ресурс]. – URL : <http://delo-press.ru/magazines/staff/>
4. Официальный сайт журнала «Служба кадров и персонал» [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.otiss.ru/slujba.html>
5. Официальный сайт журнала «Кадровые решения» [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.hotjob.ru/blog/1727.html>

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.03.03 - Управление персоналом.

Автор(ы): Буре́ева Наталья Николаевна, кандидат физико-математических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Бедный Александр Борисович, кандидат социологических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.12.2023, протокол № 6.