

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 от  
«14» декабря 2021 г. № 4

**Рабочая программа дисциплины**

**Технологии управления персоналом**

(наименование дисциплины (модуля))

Уровень высшего образования

**бакалавриат**

(бакалавриат / магистратура / специалитет)

Направление подготовки (специальность)

**38.03.03 Управление персоналом**

(указывается код и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность образовательной программы

**Управление человеческими ресурсами**

Форма обучения

**Очная, очно-заочная**

(очная / очно-заочная / заочная)

Нижегород

2022 год

## 1. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина *Б1.В.19* «Технологии управления персоналом» относится к части ООП направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом, формируемой участниками образовательных отношений. Трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 4 зачетные единицы. Завершается экзаменом.

## 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	
ПК-2. Способен анализировать потребности организации по обеспечению персоналом и формировать на этой основе программы привлечения квалифицированных кадров.	ИПК-2.1. Осуществляет анализ структуры персонала организации, прогнозирует и планирует её изменение на основе текущих и стратегических планов компании, а также тенденций рынка труда. ИПК-2.2. Осуществляет информационно-аналитическую работу по поиску и привлечению персонала в организацию с использованием актуальных источников информации и современных технологий. ИПК-2.3. На основе анализа планов развития организации разрабатывает программы по обеспечению организации персоналом соответствующей квалификации. ИПК-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.	<i>Знать</i> - методы планирования персонала в организации; - методы и средства привлечения персонала в организацию; - основные модели национальных рынков труда; - особенности и проблемы современного рынка труда; - контроллинг персонала;  <i>Уметь</i> - формулировать и обосновывать цели и задачи проекта; - проводить анализ планов развития организации; - оценивать положение организации на рынке труда; - анализировать источники привлечения персонала для покрытия кадрового дефицита организации; - разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя;  <i>Владеть</i> - навыками разработки системы подбора персонала в организации; - методами планирования и прогнозирования персонала в соответствии со стратегией организации; - методами оценки эффективности существующих методов и технологий привлечения персонала;	Доклад-презентация Тест Практическое задание Кейс

<p>ПК-4. Способен решать стандартные проблемные ситуации в области развития персонала организации в соответствии с ее структурой, целями и задачами.</p>	<p>ИПК-4.1. Понимает теоретические основы, принципы и правила повышения квалификации, профессионального развития и построения карьеры. ИПК-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. ИПК-4.3. Решает проблемы развития кадров, разрабатывает программы обучения персонала и построения индивидуальных планов профориентации и построения карьеры.</p>	<p><i>Знать</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные задачи и цели развития персоналом организации в соответствии с ее структурой;</li> <li>- методы оценки персонала с целью разработки программ развития;</li> <li>- принципы построения карьеры работников;</li> <li>- принципы и правила повышения квалификации и профессионального развития;</li> </ul> <p><i>Уметь</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выбирать целевые показатели для анализа и разработки планов по развитию персонала</li> <li>- разработать и внедрить программу трудовой адаптации сотрудника на основе компетентностного подхода;</li> <li>- разрабатывать программу обучения персонала;</li> </ul> <p><i>Владеть</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками выявления ошибок при проведении анализа планов по развитию системы управления персоналом в организации;</li> <li>- навыками разработки моделей компетенций и их оценки;</li> <li>- навыками построения индивидуальных карьерных траекторий;</li> </ul>	<p>Доклад-презентация Тест Практическое задание Кейс</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>ИДПК-1.1 Понимает теоретические и методологические основы оценки персонала, может оценить методы и технологии, предназначенные для этого, на соответствие требованиям качества. ИДПК-1.2. Анализирует требования к квалификации персонала, формирует на их основе критерии оценки персонала и разрабатывает программы аттестации. ИДПК-1.3. Анализирует результаты оценки или аттестации персонала, формирует аналитические отчеты для руководства.</p>	<p><i>Знать</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы и технологии оценки и аттестации персонала;</li> <li>- профессиональные стандарты для оценки соответствия персонала;</li> </ul> <p><i>Уметь</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать критерии оценки персонала;</li> <li>- разрабатывать программы аттестации персонала в соответствии со стратегией и структурой организации;</li> <li>- формировать аналитические отчеты по персоналу для руководства;</li> </ul> <p><i>Владеть</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами и технологиями оценки персонала;</li> <li>- методами анализа результатов оценки и аттестации персонала;</li> </ul>	<p>Доклад-презентация Тест Практическое задание Кейс</p>

<p>ДПК-2. Способен разрабатывать и проводить мероприятия по оценке и аттестации персонала.</p>	<p>ИДПК-2.1. Понимает методы и технологии оценки персонала, оценивает их качество, использует для решения задач управления персоналом. ИДПК-2.2. Разрабатывает план оценки или аттестации персонала в соответствии с целями организации, реализовывает его на практике. ИДПК-2.3. Взаимодействует с работниками по вопросам администрирования оценки персонала, осуществляет информирование работников и их сопровождение на всех этапах аттестации.</p>	<p><i>Знать</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы и технологии оценки персонала;</li> <li>- структуру профессиограммы;</li> <li>- этапы и режимы оценки персонала;</li> </ul> <p><i>Уметь</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать и реализовывать процедуры и мероприятия по оценке и аттестации персонала;</li> <li>- формировать базовую модель работника;</li> <li>- взаимодействовать с работниками по вопросам администрирования оценки персонала;</li> </ul> <p><i>Владеть</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами составления профессиограммы;</li> <li>- современными методами оценки персонала;</li> <li>- методами сопровождения на всех этапах аттестации;</li> </ul>	<p>Доклад-презентация Тест Практическое задание Кейс</p>
<p>ДПК-3. Способен проводить работу с персоналом по социально-психологической адаптации в организации.</p>	<p>ИДПК-3.1. Понимает критерии адаптации персонала и социализации в рабочих группах и коллективах. ИДПК-3.2. Оценивает организационную среду и условия труда персонала с точки зрения успешности адаптации. ИДПК-3.3. Организует наставничество как форму адаптации и социализации в трудовом коллективе.</p>	<p><i>Знать</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- критерии адаптации персонала и социализации в рабочих группах и коллективах;</li> <li>- знать формы адаптации и социализации персонала в трудовом коллективе;</li> </ul> <p><i>Уметь</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценивать организационную среду и условия труда персонала с точки зрения успешности адаптации;</li> <li>- применять критерии адаптации работника в трудовом коллективе;</li> </ul> <p><i>Владеть</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами социально-психологической адаптации в коллективе;</li> <li>- наставничеством как формой адаптации и социализации в трудовом коллективе.</li> </ul>	<p>Доклад-презентация Тест Практическое задание Кейс</p>

ДПК-5. Способен выполнять работу по формированию системы оплаты труда, оценке её эффективности.	ИДПК-5.1. Понимает теоретические принципы разработки системы оплаты труда персонала, правила формирования фонда заработной платы. ИДПК-5.2. Разрабатывает систему оплаты труда в организации на основе отечественного и зарубежного опыта с учетом задач мотивации и стимулирования труда. ИДПК-5.3. Оценивает эффективность системы оплаты труда организации, разрабатывает рекомендации по её улучшению.	<p><i>Знать</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы разработки систем оплаты труда персонала;</li> <li>- отечественный и зарубежный опыт формирования систем оплаты труда с учетом мотивации и стимулирования труда;</li> </ul> <p><i>Уметь</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценивать эффективность системы оплаты труда;</li> <li>- разработать систему оплаты труда в организации с учетом нормативных документов и имеющегося опыта;</li> <li>- разрабатывать рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда;</li> </ul> <p><i>Владеть</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- правилами формирования фонда оплаты труда;</li> <li>- методами оценки эффективности систем оплаты труда.</li> </ul>	<p>Доклад-презентация</p> <p>Тест</p> <p>Практическое задание</p> <p>Кейс</p>
---	--	---	---

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная форма обучения	очно-заочная форма обучения	заочная форма обучения
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>__4_ ЗЕТ</b>		<b>__4_ ЗЕТ</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>144</b>		<b>144</b>
<b>в том числе</b>			
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>	<b>32</b>		<b>32</b>
- занятия лекционного типа	<b>16</b>		<b>16</b>
- занятия семинарского типа	<b>16</b>		<b>16</b>
(практические занятия / лабораторные работы)			
<b>КСР</b>	<b>2</b>		<b>2</b>
<b>самостоятельная работа</b>	<b>74</b>		<b>74</b>
<b>контроль</b>	<b>36</b>		
<b>экзамен</b>			

### 3.2. Содержание дисциплины

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины	Всего (часы)			в том числе														
				Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них												Самостоятельная работа обучающегося, часы		
				Занятия лекционного типа			Занятия семинарского типа			Занятия лабораторного типа			Всего					
	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная
Тема1. Классификация технологий управления персоналом	8		8	1		1	1		1				2		2	6		6
Тема 2. Технологии формирования персонала	13		13	2		2	2		2				4		4	9		9
Тема 3. Технологии оценки персонала	13		13	2		2	2		2				4		4	9		9
Тема 4. Технологии обучения персонала	12		12	2		2	2		2				4		4	8		8
Тема 5. Технологии мотивации персонала	14		14	2		2	2		2				4		4	10		10
Тема 6. Технологии организационных коммуникаций	12		12	2		2	2		2				4		4	8		8
Тема 7. Современные технологии подбора персонала	11		11	1		1	2		2				3		3	8		8
Тема 8. Современные технологии	12		12	2		2	2		2				4		4	8		8

оценки персонала																	
Тема 9. Современные технологии мотивации персонала	11		11	2		2	1		1				3		3	8	8
КСР	2		2														
Контроль	36		36														
Промежуточная аттестация <u>Экзамен</u>																	
Итого	144		144	16		16	16		16				32		32	74	74

Практические занятия (семинарские занятия) организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает решение прикладных задач, задачи кейса по профилю профессиональной деятельности и направленности образовательной программы.

На проведение практических занятий (семинарских занятий) в форме практической подготовки отводится 12 часов (очная, очно-заочная форма) и 8 часа (заочная форма).

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие компетенций:

ПК-2. Способен анализировать потребности организации по обеспечению персоналом и формировать на этой основе программы привлечения квалифицированных кадров.

ПК-4. Способен решать стандартные проблемные ситуации в области развития персонала организации в соответствии с ее структурой, целями и задачами.

ДПК-1. Способен анализировать информацию по квалификации персонала и разрабатывать на этой основе научно-обоснованные методы и технологии оценки и аттестации.

ДПК-2. Способен разрабатывать и проводить мероприятия по оценке и аттестации персонала.

ДПК-3. Способен проводить работу с персоналом по социально-психологической адаптации в организации.

ДПК-5. Способен выполнять работу по формированию системы оплаты труда, оценке её эффективности.

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа.

### **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 – MBO; Управление результативностью – PM; 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**

По каждой теме дисциплины «Технологии управления персоналом» предусмотрена самостоятельная работа.

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию. Самостоятельная работа студентов способствует:

- активному получению новых знаний;
- расширению, закреплению и углублению знаний, полученных в аудитории;
- развитию творческого подхода к решению поставленных проблем;
- проявлению индивидуальности студента.

Самостоятельная работа является наиболее деятельным и творческим процессом, который выполняет ряд дидактических функций: способствует формированию диалектического мышления, вырабатывает высокую культуру умственного труда, совершенствует способы организации познавательной деятельности, воспитывает ответственность, целеустремленность, систематичность и последовательность в работе студентов, развивает у них бережное отношение к своему времени, способность доводить до конца начатое дело.

Основными формами самостоятельной работы являются:

- изучение рекомендованных литературных источников, нормативных документов;
- подготовка к практическим и семинарским занятиям;

- подготовка к тестированию;
- решение кейсов;
- подготовка докладов – презентаций;
- подготовка к экзамену.

Подготовка к практическим и семинарским занятиям - традиционная форма самостоятельной работы обучающихся, включающая отработку лекционного материала, изучение рекомендованной литературы, конспектирование учебников, статей.

Подготовка к тестированию требует более тщательного изучения материала по теме и модулю в целом, необходимо обратить внимание на определение терминов, содержание понятий, даты, алгоритмы.

Выполнение практических заданий и кейсов. Происходит на основании изучения как теоретического материала, так и осмысления решенных примеров и представленных алгоритмов. Как правило, для решения заданий и кейсов студенту необходимо обратиться к примерам, решаемым в ходе практических занятий.

В рамках самостоятельной работы студент должен также заниматься обработкой фактического материала для подготовки доклада и презентаций. Подготовка доклада – презентации формирует навык четкого и обоснованного высказывания мнения по поставленной проблеме и использованием современных информационных технологий. Доклад – презентация – способ выражения собственного мнения по проблеме и краткого изложения сути подхода для ее решения.

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведены в п.5.2.

## 5. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине, включающий:

### 5.1. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. Шкалы оценивания сформированности компетенций и оценки уровня подготовки при промежуточной аттестации представлены в таблицах.

Шкала оценивания выполнения заданий текущего контроля «зачтено – не зачтено». Необходимый уровень подготовки для получения оценки «зачет» и уровень подготовки, который может быть оценен преподавателем оценкой «не зачтено» представлены в таблицах.

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	Шкала оценивания сформированности компетенций						
	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки,	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.

	полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	ошибки.	ошибки.	Допущено несколько негрубых ошибок	несколько несущественных ошибок	без ошибок.	
<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.	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме.	Продemonстрированы все основные умения,. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие владения материалом. 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 некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов.	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов.	Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

### Шкала оценки 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», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
	<b>очень хорошо</b>	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»

	<b>хорошо</b>	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»
	<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»
<b>не зачтено</b>	<b>неудовлетворительно</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
	<b>плохо</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

## 5.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения.

### 5.2.1 Контрольные вопросы

<i>Вопросы</i>	<i>Код формируемой компетенции</i>
1. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием	ПК-2, ПК-4
2. Принципы и структура управления персоналом.	ПК-2, ПК-4
3. Функции и методы управления персоналом.	ПК-2, ПК-4
4. Понятие разделения труда и расстановка персонала	ПК-2, ПК-4
5. Кадровое обеспечение управления персоналом: состав, требования процедуры.	ПК-2, ПК-4, ДПК-1
6. Понятие и оценка кадрового потенциала.	ДПК-1
7. Управление процессом формирования и использования трудового потенциала.	ПК-2, ПК-4, ДПК-1
8. Сущность и основные направления кадрового планирования	ПК-2, ПК-4, ДПК-1
9. Определение численности и структуры персонала.	ПК-2, ПК-4, ДПК-1
10. Предпосылки кадрового планирования	ПК-2, ПК-4, ДПК-1

11. Методы приведения в соответствие фактической и требуемой численности.	<i>ПК-2, ПК-4, ДПК-1</i>
12. Аттестация персонала.	<i>ПК-2, ДПК-2</i>
13. Определение перспективной потребности в специалистах	<i>ПК-2, ДПК-1</i>
14. Перечислить источники обеспечения предприятий и организаций персоналом	<i>ПК-2, ПК-4, ДПК-1</i>
15. Влияние конъюнктуры рынка на стратегию развития организации	<i>ПК-2, ПК-4</i>
16. Кадровое планирование в системе стратегических планов организации	<i>ПК-2, ПК-4, ДПК-1</i>
17. Деловая карьера.	<i>ПК-4, ДПК-2</i>
18. Перемещение персонала внутри организации: порядок организации и документальное сопровождение.	<i>ПК-2, ПК-4</i>
19. Анализ выполняемых работ и оценка персонала.	<i>ПК-4, ДПК-2</i>
20. Технологии подбора и отбора персонала.	<i>ПК-4, ДПК-2</i>
21. Технологии адаптации персонала	<i>ПК-4, ДПК-3</i>
22. Технологии развития персонала	<i>ПК-2, ПК-4</i>
23. Переподготовка и повышение квалификации персонала	<i>ПК-2, ПК-4</i>
24. Планирование трудовой карьеры. Программы продвижения и высвобождения персонала.	<i>ПК-2, ПК-4</i>
25. Технологии мотивации персонала.	<i>ДПК-1, ДПК-5</i>
26. Технологии оценки персонала	<i>ДПК-1, ДПК-2</i>
27. Технологии оценки деятельности персонала	<i>ДПК-1, ДПК-2</i>
28. Материальное и моральное стимулирование персонала	<i>ДПК-5</i>
29. Организационные коммуникации: их структура, направленность, формы.	<i>ПК-2, ПК-4</i>
30. Модели коммуникаций: кибернетическая, классическая.	<i>ПК-2, ПК-4</i>
31. Технологии обучения персонала	<i>ПК-4, ДПК-1</i>
32. Современные методики оценки персонала	<i>ДПК-1, ДПК-2</i>

### 5.2.2. Типовые тестовые задания для оценки сформированности компетенций ПК-2, ПК-4, ДПК-1, ДПК-2, ДПК-3, ДПК-5

### 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. Порекомендуйте 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?

### 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.

Для оценивания решения кейсов используется семибалльная шкала, критерии выставления баллов представлены в таблице.

Оценка	Критерии оценивания кейсов
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

	варианты решения проблемы.
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 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.

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	

Для оценивания выполнения практических задач используется шкала, критерии выставления баллов представлены в таблице.

<b>Оценка</b>	<b>Критерии оценивания выполненного задания</b>
Превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала
Отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
Очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но студент показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но студент показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы, показывает знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
Удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но студент допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
Неудовлетворительно	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, демонстрирует незнание основных терминов и понятий или задание не выполнено, студент демонстрирует полное незнание материала
Плохо	Задание не выполнено, необходима дополнительная подготовка

### Примеры тестовых заданий для контроля текущих знаний студентов

*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.

### Критерии оценки тестов

«превосходно» - 96-100% правильных ответов;  
«отлично» – 86-95% правильных ответов;  
«очень хорошо» - 81-85% правильных ответов;  
«хорошо» – 66-80% правильных ответов;  
«удовлетворительно» – 56-65% правильных ответов.  
«неудовлетворительно» - 46-55% правильных ответов;  
«плохо» - 45% и меньше правильных ответов.

### **5.2.3. 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

6. Аутсорсинг.
7. Управление рабочим временем
8. Технологии деловой оценки работников
9. Технологии корпоративной мотивации труда
10. Профессиональное обучение работников на предприятии. Коучинг, наставничество и др.
11. Сравнительный анализ зарубежных моделей управления персоналом
12. Трудовой потенциал организации: понятие, составляющие и оценка
13. Трудовой потенциал организации: понятие, составляющие и оценка.
14. Конкурентоспособность трудового потенциала организации и методы ее оценки.
15. Организационная культура и методы формирования трудового поведения работников.
16. Маркетинговая концепция управления персоналом
17. Кадровая политика организации и её особенности на современном этапе
18. Фринланс: плюсы и минусы занятости

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **а) основная литература:**

1. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00650-6. — URL: <https://urait.ru/bcode/470091>
2. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8710-2. — URL: <https://urait.ru/bcode/468565>
3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом : учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. - Москва : РИОР, 2020. - 288 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-369-00151-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1047094> (дата обращения: 28.09.2021). – Режим доступа: по подписке.

### **б) дополнительная литература:**

1. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 478 с. — (Высшее образование) // Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/479808>
2. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 370 с. — (Высшее образование) // Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/469062>
3. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 162 с. — (Высшее образование) // Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/453486>
4. Журнал "Проблемы теории и практики управления: <http://elibrary.ru/contents.asp?titleid=9009>
5. Российский журнал менеджмента: <http://elibrary.ru/contents.asp?titleid=9611>

в) 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**

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: компьютер, проектор или ЖК-телевизор, акустическая система и микрофон (при необходимости), доска.

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 38.04.03 «Управление персоналом», программа «Управление персоналом»

Автор :

Доцент кафедры университетского менеджмента  
и инноваций в образовании, к.ф.-ф.н., доцент

Н.Н. Буреева

Рецензент:

Заведующий кафедрой университетского  
менеджмента и инноваций в образовании  
д.соц.н., профессор

А.О. Грудзинский