

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОГОСУДАРСТВЕННОЕБЮДЖЕТНОЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ» (ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ  
Декан экономического факультета



П.А.Канапухин

18.05.2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ  
ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.15 Управление персоналом в организации**

- 1. Код и наименование направления подготовки/специальности:**  
38.03.01 Экономика
- 2. Профиль подготовки / специализация:** Экономика  
социально-трудовых отношений
- 3. Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр
- 4. Форма образования:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** Управления  
персоналом
- 6. Составители программы:** Дуракова И.Б, д.э.н., профессор
- 7. Рекомендована:** НМС экономического  
факультета  
протокол № 4 от 20.04.2023
- 8. Учебный год:** 2024-2025 , набор 2023 г.

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины:

Целью освоения учебной дисциплины является формирование знаний и навыков по разработке политики управления персоналом, ориентированной на совершенствование трудовой деятельности через реализацию функций набора, мотивации и развития сотрудников организации.

Задачи дисциплины:

- знакомство с задачами и функциями управления персоналом в организации
- формирование знаний о кадровой стратегии и политики организации
- формирование навыков планирования потребности в персонале
- формирование представлений о наборе и оценке кандидатов на найм
- знакомство с технологиями использования персонала в организации
- формирование знаний и навыков мотивации персонала в организации

10 Место учебной дисциплины в структуре ОПОП: часть, формируемая участниками образовательных отношений блока Б1

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ПК-4 (часть)	Способен планировать и контролировать воспроизводство (формирование, распределение и использование) трудовых ресурсов	ПК-4.5	Разрабатывает политику, стратегические цели и задачи в части определения потребности в персонале, совершенствовании и организации и мотивации трудовой деятельности	<b>знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- задачи и функции управления персоналом в организации;</li><li>- специфику и виды стратегии управления персоналом, кадровой политики, их назначение и содержание;</li><li>- методы планирования потребности в персоналии в организации</li><li>- содержание деятельности по организации трудовой деятельности</li><li>- направления совершенствования мотивации персонала в организации</li></ul> <b>уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- использовать полученные знания в выборе методов кадрового планирования, содержания кадровых субполитик в соответствии со стратегий бизнеса и управления персоналом, определении направлений организации и мотивации трудовой деятельности</li></ul> <b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- навыками разработки субполитики и задач управления персоналом в соответствии с целью кадровой стратегии</li></ul>

				- навыками организации и мотивации трудовой деятельности
--	--	--	--	--

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час (в соответствии с учебным планом) - 4 з.е. (144 час.)**

**Форма промежуточной аттестации** экзамен

### 13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы		Трудоемкость			
		Всего	По семестрам		
			Семестр 7		...
Аудиторные занятия		68	68		
в том числе:	лекции	34	34		
	практические	34	34		
	лабораторные				
Самостоятельная работа		40	40		
в том числе: контрольная работа		-	-		
Форма промежуточной аттестации <i>экзамен</i>		36	36		
Итого:		144	144		

#### 13.1 Содержание дисциплины

№  
п/п

Наименование раздела  
дисциплины

Содержание раздела дисциплины

Реализация  
раздела  
дисциплины  
с помощью  
онлайн курса  
ЭУМК

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн курса ЭУМК
		1. Лекции	
1.1	Задачи и функции менеджера по персоналу в организации	Место и роль управления персоналом в организационном менеджменте и его связь со стратегическими задачами организации Причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях; Трансформация содержания категорий: кадры, персонал, человеческие ресурсы Традиционные и новые задачи и функции управления персоналом	-
1.2	Стратегия управления персоналом в организации	Стратегия бизнеса. Философия управления персоналом и ее национальные особенности. Стратегия управления персоналом, ее назначение и содержание. Стратегический менеджмент персонала. Менеджмент персонала, ориентированный на стратегию. Стратегически ориентированный менеджмент персонала. Содержание и процесс формирования кадровой стратегии.	-
1.3	Политика управления персоналом в организации	Экономическая мысль о происхождении термина и категории «политика». Назначение кадровой политики в организации,	-

		Взаимосвязь кадровой стратегии и кадровой политики в организации. Типы кадровой политики. Этапы разработки кадровой политики ее типы и этапы разработки.	-
1.4	Планирование персонала в организации	Необходимость и задачи планирования персонала в организации. Принципы планирования персонала. Необходимость интегрирования планирования персонала в общий процесс планирования и согласования с другими сферами бизнеса. Основные элементы планирования персонала. Методы планирования персонала.	-
1.5	Обеспечение организации персоналом	Концепция обеспечения организации персоналом. Количественная потребность в персонале. Анализ и проектирование рабочих мест (должностей) Профиль требований к работнику. Компетентностный подход в обеспечении организации персоналом. Философия обеспечения организации персоналом. Источники привлечения кандидатов. Разработка рекламы. Определение каналов привлечения кандидатов. Широкий отбор. Узкий отбор. Методы оценки кандидатов при найме. Результативность отбора и найма. Альтернативные методы обеспечения организации персоналом. Цифровые технологии в обеспечении организации персоналом.	-
1.6	Адаптация и обучение персонала	Цель, задачи и принципы адаптации персонала в организации. Виды, стадии и факторы, влияющие на адаптацию персонала. Управление адаптацией работников в организации. Результативность адаптации Обучение как элемент развития персонала. Цели, задачи и методы обучения. Организация процесса обучения, оценка его эффективности.	-
1.7	Оценка деятельности и развитие персонала	Цель и задачи оценки деятельности работников. Цикл оценки деятельности. Современные тенденции оценки. Методы оценки. Оценочная сессия. Процедура и содержание. Выбор оценщиков. Цели развития работников. Развитие как постоценочная деятельность. Карьера. Цель, задачи, виды, методы планирования и реализации.	-
1.8	Мотивация работников в организации	Сравнение теорий мотивации. Виды потребностей. Механизм мотивации через потребности. Виды мотивации. Методы мотивации. Управление мотивацией персонала.	-
1.9	Задачи, функции и модели службы персонала	Назначение и эволюция служб персонала в организациях. Внутренняя структура и степень самостоятельности службы персонала в организации. Бизнес-партнерство. Основные задачи и функции службы персонала. Права службы персонала. Взаимодействие службы персонала с другими подразделениями организации.	-

## 2. Практические занятия

2.1.	Задачи и функции менеджера по персоналу в организации	Место и роль управления персоналом в организационном менеджменте и его связь со стратегическими задачами организации. Принципы управления персоналом. Внешние и внутренние факторы, влияющие на управление персоналом. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами. «Силовое поле» кадровой деятельности. Поле напряженности между экономическими и социальными целями организации. Национальные специфики управления персоналом. Задачи и функции менеджера по персоналу.	-
2.2.	Стратегия управления персоналом в организации	Взаимосвязь стратегии бизнеса, философии и стратегии управления персоналом в организации. Назначение и содержание стратегии управления персоналом. Назначение стратегического менеджмента персонала. Специфика Мичиганской и Гарвардской модели стратегий. Особенности стратегически ориентированного менеджмента персонала. Процесс разработки кадровой стратегии.	-
2.3	Политика управления персоналом в организации	Назначение кадровой политики в организации, Взаимосвязь кадровой стратегии и кадровой политики в организации. Активная и пассивная кадровые политики. Реактивная и превентивная кадровые политики. Открытая и закрытая кадровые политики. Этапы разработки кадровой политики. Субполитики управления персоналом. Структура субполитики, особенности разработки.	-
2.4	Планирование персонала в организации	Кадровое планирование как признак ответственности управления организацией в отношении работников и культуры менеджмента. Необходимость и задачи планирования персонала в организации. Принципы планирования персонала. Основные элементы планирования персонала: анализ состава персонала; планирование потребности в персонале; планирование обеспечения персоналом; планирование использования персонала; планирование развития персонала; планирование высвобождения персонала; планирование затрат на персонал. Методы планирования персонала: балансовый метод, нормативный метод, математико-статистические методы.	-
2.5	Обеспечение организации персоналом	Определение количественной потребности в персонале. Анализ работы. Описание работы. Спецификация. Портрет компетенций. Три философии отбора и найма. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения кандидатов. Разработка рекламы. Специфика каналов распространения информации о найме. Особенности широкого отбора. Специфика узкого отбора. Выбор методов оценки кандидатов. Бесконтактные методы, полуконтактные методы, контактные методы. . Результативность отбора и найма. Альтернативные методы обеспечения	-

		организации персоналом. Цифровые технологии в обеспечении организации персоналом.	
2.6	Адаптация и обучение персонала	Профессиональная адаптация. Психологическая адаптация. Организационно-административная адаптация. Экономическая адаптация. Санитарно-гигиеническая адаптация. Стадии адаптации. Факторы, влияющие на адаптацию. Разработке программы адаптации. Результативность адаптации. Результативная и ошибочная последовательность обучения. Программа обучения. Традиционные и современные методы обучения. Организация процесса обучения, оценка его эффективности.	-
2.7	Оценка деятельности и развитие персонала	Оценка деятельности и аттестация. Основные различия. Цель, задачи оценки деятельности. Требования к выбору критериев оценки. Цикл оценки деятельности. Методы оценки личных и деловых качеств, рабочего поведения. Процедура и содержание оценочной сессии. Цели развития работников. Развитие как постоценочная деятельность. Виды карьеры. Карьерные ориентации. Планирование карьеры. Планирование кадрового резерва.	-
2.8	Мотивация работников в организации	Сущность содержательных и процессуальных теорий мотивации. Характеристика потребностей. Механизм мотивации через потребности. Виды мотивации. Методы мотивации. Мотивация через подкрепление. Мотивации посредством постановки цели. Мотивация через проектирование работы и обогащения труда. Мотивация через партисипативность, или вовлечение работников в управление. Управление мотивацией персонала.	-
2.9	Задачи, функции и модели службы персонала	Бизнес - партнерство. Традиционные модели службы персонала. Категориальная модель. Функциональная модель. Референтная модель. Новые модели службы персонала.	-

### 13.2 Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (часов)				Всего
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	
1.	Задачи и функции менеджера по персоналу в организации	2	2	-	3	7
2.	Стратегия управления персоналом в организации	4	4	-	4	12
3.	Политика управления персоналом в организации	4	4	-	4	12
4.	Планирование персонала в организации	4	4	-	4	12
5.	Обеспечение организации персоналом	6	6	-	7	19
6.	Адаптация и обучение персонала	4	4	-	5	13
7.	Оценка деятельности и развитие персонала	4	4	-	5	13
8.	Мотивация работников в организации	4	4	-	5	13

9.	Задачи, функции и модели службы персонала	2	2	-	3	7
	Экзамен					36
	Итого:	34	34		40	144

#### **14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

*(рекомендации обучающимся по освоению дисциплины: работа с конспектами лекций, презентационным материалом, выполнение практических заданий, тестов, заданий текущей аттестации и т.д.)*

В процессе преподавания дисциплины «Управление персоналом в организации» используются такие виды учебной работы, как лекции, практические занятия, контрольные работы, деловые игры, решение кейсов и задач, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, чаще монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций обучающимся рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы формулируются кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся при работе на практическом занятии

Практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к практическим занятиям обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной рабочей программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие.

В связи с тем, что активность обучающегося на практических занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, то подготовка к таким занятиям требует ответственного отношения.

Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В ходе практического занятия обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов других обучающихся в группе.

Не допускается выступление по первоисточнику - необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным

выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к занятию среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть проработаны каждым обучающимся.

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы, навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступить к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информацию о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников.

При выполнении задания необходимо получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы, принять участие в делении учебной группы на мини-группы, в выборах лидера мини-группы. Участвовать в формировании и обсуждении отчета по выполнению кейса в своей мини-группе. По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

## 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины.

Образовательный портал «Электронный университет ВГУ»: <https://edu.vsu.ru>

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. Учеб. пособие. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 299 с.
2	Управление персоналом : учебник / под ред. И.Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 568с.
3	Управление персоналом: учебник для вузов. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 561 с. [электронный ресурс] <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&amp;book_id=118464">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&amp;book_id=118464</a>

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
4.	Дайнека А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А.В. Дайнека, В.А. Беспалько. - Дашков и Ко, 2014. – 392 с. [электронный ресурс] <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&amp;book_id=135040">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&amp;book_id=135040</a>
5.	Дуракова И.Б. Управление персоналом в глобальном мире : монография / И.Б. Дуракова. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2021.
6.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : [учебное пособие для студ. вузов, обуч. по специальностям "Менеджмент организации" и "Управление персоналом"] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова ; Гос. ун-т управления. — М. : КноРус, 2020. — 357 с.
7.	Макарова И.К. <a href="#">Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие</a>
8.	Служба управления персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: КНОРУС, 2019. – 416 с.
9.	Митрофанова Е.А., Митрофанова А.Е., Чуланова О.Л. Оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. Учебное пособие.- Сургут: ИЦ СурГУ, 2016.- 202 с.

10.	Журналы «Управление персоналом», «Человек и труд», «Кадровик», «Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России»
-----	---

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)

№ п/п	Источник
8.	ЭБС "Университетская библиотека online" <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a>
9.	ЭБС Издательство «Лань» <a href="http://e.lanbook.com">http://e.lanbook.com</a>
10.	<a href="http://www.president.kremlin.ru">www.president.kremlin.ru</a> – официальный веб-сайт Президента РФ
11.	<a href="http://www.fsgs.ru">www.fsgs.ru</a> – Федеральная служба государственной статистики
12.	<a href="http://www.regions.ru">www.regions.ru</a> – Агентство региональных новостей «Регионы.ру»
13.	<a href="http://www.resume-bank.ru">www.resume-bank.ru</a> – Банк резюме
14.	<a href="http://www.businessstest.ru">www.businessstest.ru</a> – Деловые тесты
15.	<a href="http://www.acareer.ru">www.acareer.ru</a> – Портал по профориентации с описанием профессий
16.	<a href="http://www.psyonline.ru/tests">www.psyonline.ru/tests</a> - Психологический тест профориентации
17.	<a href="http://www.topcareer.ru">www.topcareer.ru</a> – Энциклопедия карьериста
18.	<a href="http://www.careerforum.ru">www.careerforum.ru</a> – The Career Forum
19.	<a href="http://www.wages.com">www.wages.com</a> – Оплата труда и мотивация персонала
20.	<a href="http://www.glossary.ru">www.glossary.ru</a> – Служба тематических толковых словарей
21.	<a href="http://www.astd.org">www.astd.org</a> – Американская ассоциация специалистов по обучению и развитию персонала
22.	<a href="http://www.hrnext.com">www.hrnext.com</a> – Рекомендации специалистов по оптимизации кадровой работы

## 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы боты

№ п/п	Источник
1.	Дуракова И.Б., Корыстина Е.С. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг: учеб.пособие.- М.:ИНФРА-М, 2019
2.	<i>Дуракова И.Б. Управление персоналом в глобальном мире : монография / И.Б. Дуракова. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2016.</i>
3.	Дуракова И.Б., Талтынов С.М., Майер Е.В. Актуальные проблемы управления персоналом: работники старших возрастов.- М.ИНФРА-М, 2020
4.	Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Монография. Под ред.А.Я.Кибнова – М.ИНФРА-М, 2020 .- 242 с.
5.	Управление персоналом в России: отечественная и зарубежная практика. Монография. Под ред.А.Я.Кибнова – М.ИНФРА-М, 2020 .- 283 с.
6.	Управление персоналом в России: история и современность. Монография. Под ред.А.Я.Кибнова – М.ИНФРА-М, 2020 .- 243 с.
7.	Управление персоналом в России: парадигмы и практика. Монография. Под ред.А.Я.Кибанова – М.ИНФРА-М, 2020 .- 174 с.
8.	Управление персоналом в России: вектор гуманизации. Монография. Под ред.проф.И.Б.Дураковой.- М.ИНФРА-М, 2020 .- 254 с.
9.	Управление персоналом в России: 100 лет после революции. Монография. Под ред.проф.И.Б.Дураковой..– М.ИНФРА-М, 2020 – 290 с.
10.	Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Монография. Под ред.проф.И.Б.Дураковой.– М.ИНФРА-М, 2021 – 290 с.
11.	Управление персоналом в России: от эго- к экосистеме. Монография. Под ред.проф.И.Б.Дураковой..– М.ИНФРА-М, 2021 – 281 с.
12.	Управление персоналом в России: перезагрузка. Под ред.проф.И.Б.Дураковой..– М.ИНФРА-М, 2023

## 17. Образовательные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии, электронное обучение, смешанное обучение

Для организации занятий требуется:

- персональный компьютер и видеопроекторное оборудование;
- программное обеспечение общего назначения пакет Microsoft Office;
- доступ к ресурсам сети Internet

## 18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Кафедра Управления персоналом, обеспечивающая реализацию образовательной программы, располагает материально-технической базой и аудиторным фондом, обеспечивающей проведение лекций, семинаров и иных видов учебной и научно-исследовательской работы студентов, предусмотренной учебным планом и соответствующей санитарно-техническим нормам

## 19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций.

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Задачи и функции менеджера по персоналу организации	ПК-4 (часть) Способен планировать и контролировать	Разрабатывает политику, стратегические цели и задачи в части определения потребности в персонале, совершенствовании организации и мотивации трудовой деятельности	1. Научная дискуссия на основании устного опроса по теме 1 2. Научная дискуссия на основании устного опроса по теме 2
2.	Стратегия управления персоналом организации	(формирование, распределение и использование) трудовых ресурсов		3. Подготовка докладов по современным проблемам управления персоналом
3.	Политика управления персоналом в организации			Выполнение задания «Разработка субполитики управления персоналом»
4.	Планирование персонала в организации			Выполнение тестового задания
5.	Обеспечение организации персоналом			1. Научная дискуссия по теме 5 2. Выполнение задания по отбору и найму персонала 3. Работа с кейсом
6.	Адаптация и обучение персонала			Устный опрос и научная дискуссия по теме 6
7.	Оценка деятельности и развитие персонала			Письменные ответы на вопросы
8.	Мотивация работников в организации			1. Устный опрос 2. Выполнение ролевого задания
9.	Задачи, функции и модели службы персонала			Устный опрос

Промежуточная аттестация  
Форма контроля – экзамен, тестирование

Перечень вопросов к экзамену – в разделе «Промежуточная аттестация»

## 20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

### **20.1 Текущий контроль успеваемости**

**Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:** устного опроса, докладов, выполнения самостоятельной работы в форме заданий, тестирования, работы над кейсами, участия в научной дискуссии.

**20.1.1 Вопросы для подготовки к устному опросу и участию в научной дискуссии:** «Управление персоналом». Учебник. Под ред. И.Б. Дураковой. - М. ИНФРА-М, 2019, с.82-83 (тема 1), с. 128, вопросы 1-9 (тема 2); с.268 (тема 5), вопросы 1-14; (тема 6), вопросы 1-13, с.301, 1-6, с.319; (тема 8), вопросы 1-10, с.436-437 [учебник выдается обучающимся в библиотеке]

#### Критерии оценивания участия в научной дискуссии по теме 1

«Зачет» выставляется при условии знания обучающимися материала, способности участвовать в дискуссии не менее чем на 6 (из 10) вопросов материала, умении аргументировать свою позицию. Отсутствие ориентации в материале в обозначенном диапазоне вопросов, непонимание его сущности означает неподготовленность бакалавра к занятию и выставление оценки «не зачтено».

#### Критерии оценивания участия в научной дискуссии по теме 2

«Зачет» выставляется при условии знания обучающимися материала, способности участвовать в дискуссии не менее чем на 5 (из 9) вопросов материала, умении аргументировать свою позицию. Отсутствие ориентации в материале в обозначенном диапазоне вопросов, непонимание его сущности означает неподготовленность бакалавра к занятию и выставление оценки «не зачтено».

#### Критерии оценивания участия в научной дискуссии по теме 5

«Зачет» выставляется при условии знания обучающимися материала, способности участвовать в дискуссии не менее чем на 8 (из 14) вопросов материала, умении аргументировать свою позицию. Отсутствие ориентации в материале в обозначенном диапазоне вопросов, непонимание его сущности означает неподготовленность бакалавра к занятию по теме «Обеспечение организации персоналом» и выставление оценки «не зачтено».

#### Критерии оценивания участия в научной дискуссии по теме 6

«Зачет» выставляется при условии знания обучающимися, во-первых, назначения, видов адаптации работника в организации, основ построения программы адаптации и определения ее результативности (умение ответить на 7 из 13 вопросов), умении аргументировать свою позицию. Во-вторых, умения определить связь адаптации и обучения работников, знание цели и задач обучения, его видов, содержания программы и определение результативности (умение ответить на все поставленные вопросы)

Отсутствие ориентации в материале, непонимание сущности адаптации и обучения работников, затруднения ответить на вопросы в обозначенном диапазоне вопросов, означающие неподготовленность бакалавра к занятию и выставление оценки «не зачтено».

#### Критерии оценки результатов устного опроса по теме 8

«Зачет» выставляется при условии знания обучающимися материала, способности ответить не менее чем на 6 (из 10) вопросов материала, умении аргументировать свою позицию относительно мотивации персонала в организации. Отсутствие ориентации в материале в обозначенном диапазоне вопросов, непонимание его сущности означает неподготовленность бакалавра к занятию по теме «Мотивация работников в организации» и выставление оценки «не зачтено».

#### Критерии оценки результатов устного опроса по теме 9

«Зачет» выставляется при условии знания обучающимися материала, способности участвовать в дискуссии не менее чем на 5 (из 9) вопросов материала, умении

аргументировать свою позицию. Отсутствие ориентации в материале в обозначенном диапазоне вопросов, непонимание его сущности означает неподготовленность бакалавра к занятию по теме «Задачи, функции и модели службы персонала» и выставление оценки «не зачтено».

#### 20.1.2 Задания для самостоятельной работы, тесты, кейсы.

##### **Задание «Разработка субполитики управления персоналом»**

Разработайте субполитику (часть кадровой политики) управления персоналом (отбор и найм, адаптация, оценка деятельности, мотивация, развитие и обучение персонала и др.), руководствуясь рекомендуемой поэтапной структурой работы (формулирование цели, обоснование области распространения, процедуры, объекта и субъекта, содержания политики) и приведенным на занятии примером

##### Критерии оценивания задания

Оценка «отлично» выставляется, если студент разработал полный вариант субполитики, может обосновать ее разделы, ответить на вопросы, касающиеся прикладного характера сделанной работы.

Оценка «хорошо» выставляется, если студент разработал вариант субполитики, может обосновать ее разделы, но затрудняется полно ответить на вопросы, касающиеся ее прикладного характера.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент разработал вариант субполитики, но затрудняется в полном и обстоятельном пояснении ее разделов, а также возможности ее использования на практике.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при затруднении студента разработать вариант субполитики, отсутствии у него представлений о ее структуре и прикладном характере.

#### **Тестовые задания по теме «Планирование персонала» (пример)**

##### **Вопрос 1**

- 1) Какие из приведенных методов используют при качественном планировании персонала:
  - а) метод экспертных оценок;
  - б) метод Дельфи
  - в) статистические методы
- 2) Вставьте пропущенное слово:  
\_\_\_\_\_ планирование распространяется на период до 5 лет лет.

##### **Вопрос 2**

- 1) Определите последовательность разработки следующих разделов плана работы с персоналом: 1) обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала; 2) потребность в персонале; 3) привлечение и адаптация персонала.
- 2) Вставьте пропущенное слово:  
Долгосрочное планирование предусматривает составление планов на период \_\_\_\_\_.

##### **Вопрос 3**

- 1) Какие из приведенных методов используют при количественном планировании персонала:
  - статистические методы;
  - метод коэффициентов
  - метод расчета абсолютных и относительных величин.

##### **Вопрос 4**

- 1) При планировании потребности в персонале определяют учет факторов, которые подразделяют на внешние и внутренние. Приведите пример 2-3 (по каждой группе) внутренних и внешних факторов.
- 2) Какое из приведенных определений кадрового планирования является верным:
  1. Кадровое планирование – это научное предвидение потребности в персонале, его движения и использования;

2. Кадровое планирование – это прогнозирование посредством применения экономико-математических методов изменений в обучении и повышении квалификации персонала;
3. Кадровое планирование – это расчет потребности в персонале и его текучести.

#### **Вопрос 5**

- 1) Дайте определение кратко- средне- и долгосрочному планированию персонала.
- 2) В процессе планирования персонала учитываются внешние и внутриорганизационные факторы. Какие из приведенных факторов относятся к внешним, какие – к внутриорганизационным?
  - стратегические задачи, бизнес-план фирмы;
  - темпы роста валового национального продукта, уровень инфляции;
  - конкуренция и рыночная динамика;
  - увольнения, выходы на пенсию, декретные отпуска - отдельно по цехам.

#### Критерии оценивания тестового задания

Ответ оценивается на «отлично», если обучающийся выполнил все задания и продемонстрировал знание существа вопросов.

Ответ оценивается на «хорошо», если правильно выполнено 4 задания из пяти.

Ответ оценивается на «удовлетворительно», если правильно выполнено не более трех заданий, в остальных допущены ошибки или вопросы оставлены без ответа.

Ответ оценивается на «неудовлетворительно», если обучающийся не сумел выполнить задания, не знает существа теории по проверяемым вопросам.

#### **Задание по отбору и найму персонала**

1) Определить иерархию этапов отбора и найма, выстроив в логический ряд следующие составляющие: описание работы, анализ работы, спецификация, разработка рекламы, разработка концепции найма, определение поля интересов предприятия (внешний или внутренний рынок), размещение рекламы, тестирование, выбор методов отбора, выплата зарплаты и вознаграждений, интервьюирование, пробный экзамен, бесконтактное общение.

2) Какие из приведенных положений проведения собеседования при найме можно отнести к ошибочным: а) использование «конуса» собеседования при разговоре с кандидатом, б) полагание интервьюера на собственную интуицию при решении о пригодности кандидата, в) интервьюер говорит около 50% отведенного на собеседование времени, столько же времени представляется кандидату, г) при вынесении решения интервьюер сравнивает кандидатов между собой, после чего выбирает лучшего.

#### Критерии оценивания задания по отбору и найму персонала

Оценка «отлично» выставляется, если обучающийся продемонстрировал знания, подтвержденные полным изложением вопросов, показал взаимосвязь их теории с практикой, смог аргументировать ответы примерами, показал умение работать с основной и дополнительной профильной литературой.

Оценка «хорошо» выставляется, если при верных ответах обучающийся затруднился их аргументировать.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если обучающийся выполнил только одно задание, аргументировать ответы не смог.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при невладении обучающимся материалом, неумении ответить на вопросы

#### **Задание-кейс «Поиск и отбор руководителя»**

Кейс и задания по его выполнению приведены в следующем источнике: Давнис В.В., Дуракова И.Б. «эконометрические и логико-аналитические подходы к задачам и ситуациям по управлению персоналом», Воронеж: ВГУ, с.37-39

#### Критерии оценки выполнения кейс-задания

Ответ оценивается на «отлично», если обучающийся выполнил все задания и продемонстрировал знание существа поставленной в кейсе проблемы. Ответил на поставленные в задании вопросы, прокомментировал ошибки менеджмента персонала, сформулировал рекомендации.

Ответ оценивается на «хорошо», если обучающийся ответил на поставленные в задании вопросы, прокомментировал ошибки менеджмента персонала, но затруднился с рекомендациями

Ответ оценивается на «удовлетворительно», если обучающийся ответил 4 (из 7) вопроса, прокомментировал некоторые ошибки менеджмента персонала, сформулировать рекомендации затруднился.

Ответ оценивается на «неудовлетворительно», если обучающийся не сумел выполнить задания, ответил менее, чем на четыре (из семи) вопроса, ошибок в кейсе не нашел, рекомендации не сформулировал.

### **Задание по теме «Оценка деятельности и развитие персонала»**

Необходимо письменно ответить на вопросы, приведенные в учебнике «Управление персоналом».. Под ред.И.Б.Дураковой.-М.ИНФРА-М, 2019, с привлечением материала учебника и дополнительной литературы – вопросы 1-7, с. 347 ; вопросы 1-15, с.383

#### **Критерии оценки ответов на вопросы**

Ответ оценивается на «отлично», если обучающийся выполнил все задания и продемонстрировал знание содержания вопросов с привлечением дополнительной литературы.

Ответ оценивается на «хорошо», если обучающийся ответил на поставленные в задании вопросы, используя материал учебной литературы без использования дополнительной.

Ответ оценивается на «удовлетворительно», если обучающийся ответил не более, чем на половину поставленных вопросов, дополнительная литература не привлекалась, часть ответов не содержательные.

Ответ оценивается на «неудовлетворительно», если обучающийся не сумел выполнить задания, ответил менее, чем на половину поставленных вопросов, ответы поверхностные.

### **Ролевое задание «Должно ли вознаграждение за труд возрастать с увеличением стажа работы». Дуракова И.Б. Управление персоналом. Выпуск 2., с.32-34**

#### **Критерии оценки ролевого задания**

Зачет выставляется при условии активного обсуждения обучающимися ролевого задания и аргументированного ответа на поставленные в ролевом задании вопросы. Результат выполнения ролевого задания не зачитывается, если обучающийся затруднился ответить на вопросы, дал поверхностные ответы и не участвовал в обсуждении содержания ролей.

#### **Доклады**

(работа с отечественным или оригинальным зарубежным источником)

Примерная тематика докладов

#### **Список**

1. Удаленный труд и его организация в условиях форс-мажорных ситуаций
2. Менеджмент талантов как функция работы с персоналом
3. Менеджмент здоровья как новое направление работы с персоналом
- 4.Зависимости: виды, способы предупреждения в организации
5. «Токсичный» персонал: классификации, причины, специфика работы с ним в организации
6. Частная жизнь работника как составляющая в управлении персоналом
7. Моббинг в организации: формы проявления, диагностика, предотвращение
8. Функции менеджера по персоналу при работе с зависимым персоналом
10. Успешность персонала старших возрастов
- 11.Управление персоналом в условиях политики многообразия

#### **Критерии оценивания докладов:**

Оценка «отлично» выставляется при условии, во-первых, соответствия содержания сообщения выбранной теме; во-вторых, использования актуального профильного литературного источника; в-третьих, свободного владения материалом. Оценка «хорошо» выставляется в случае, во-первых, соответствия содержания сообщения выбранной теме; во-вторых, использование профильного литературного источника, но не свободное владением материалом (сообщение читается с листа, присутствует неуверенность в утверждениях). Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если сообщение соответствует теме лишь отчасти, для его подготовки использован мало актуальный литературный источник, Неудовлетворительная оценка – в случае, если содержание не соответствует теме, тема не раскрыта, обучающийся не понимает существа проблемы и не может ответить на вопросы.

### **20.2 Промежуточная аттестация**

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний, практические задания, тесты

#### **Вопросы к промежуточной аттестации**

- 1.1. Задачи и функции менеджера по персоналу в организации
- 1.2. Стратегия управления персоналом организации: необходимость, технология разработки
- 1.3. Кадровая политика организации: цель, содержание, виды, этапы разработки
- 1.4. Планирование персонала в организации. Структура и содержание плана. Методы планирования
- 1.5. Обеспечение организации персоналом: определение потребности в персонале, разработка профиля требований к кандидату
- 1.6. Обеспечение организации персоналом: выбор источников набора кандидатов и каналов привлечения информации
- 1.7. Обеспечение организации персоналом: разработка рекламы, формирование предварительной выборочной совокупности
- 1.8. Узкий отбор кандидатов на вакансию. Методы оценки кандидатов при найме.
- 1.9. Адаптация персонала в организации: виды, методы, разработка программы
- 1.10. Обучение работников: цель, виды, формы, методы, разработка программы, оценка результатов
- 1.11. Оценка деятельности персонала в организации: задачи, виды, методы, организация оценочной сессии
- 1.12. Развитие персонала в организации. Методы планирования карьеры и формирования кадрового резерва
- 1.13. Мотивация работников в организации: сравнительный анализ теорий, цель, виды, методы
- 1.14. Задачи, функции и модели службы персонала

#### **Примерные тесты с открытыми и закрытыми вопросами**

##### **Задание 1**

Для формирования системы качественных показателей по составу персонала на пятилетний период необходимо выбрать метод их планирования, исходя из ниже приведенных

- а) метод экспертных оценок
- б) метод Дельфи
- в) статистические методы

##### **Задание 2**

В службу персонала принят новый работник, которому поручено логически увязать между собой разделы плана по работе с персоналом для последующего анализа соответствующих показателей. Нужно определить последовательность разработки следующих разделов: 1) обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала; 2) потребность в персонале; 3) привлечение и адаптация персонала.

**Правильный ответ:** потребность в персонале; привлечение и адаптация персонала; обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала

##### **Задание 3**

Оценка показателей набора персонала на новые вакансии показала, что наиболее результативным оказался ..... источник, то есть привлечение кандидатов, ранее занятых на других предприятиях, временно не занятых или молодых специалистов, получивших диплом об окончании вуза

Ответ: 1) **внешний**  
2) внутренний

##### **Задание 4**

Оценка показателей набора персонала на новые вакансии показала, что наиболее результативным оказался ..... источник, то есть выбор и оценка

из претендентов своего предприятия, получивших дополнительное образование или получивших опыт на предыдущей должности

- Ответ: 1) **внутренний**  
2) внешний

### Задание 5

Для разработки плана по развитию персонала необходимо систематизировать результаты по видам продвижения работников в текущем году. Название этих видов необходимо вставить вместо обозначенных пропусков:

- 1) профессиональное движение по иерархической траектории называется .....
- 2) карьера с расширением или усложнением функций без продвижения по иерархии называется .....
- 3) быстрое движение к движению к топовой позиции называется .....

**Правильные ответы: 1) вертикальное; 2) горизонтальная; 3) центростремительное**

Для оценивания результатов обучения на экзамене используются следующие показатели:

- знание задач и функций менеджера по персоналу в организации
- знание необходимости разработки стратегии управления персоналом, технологии ее разработки
- знание цели, видов и содержания кадровой политики организации, этапов ее разработки. Навыки разработки субполитики управления персоналом
- знание методов планирования. Навыки расчета потребности в персонале.
- умение разработки профиля требований к кандидату
- знание критериев выбора источников набора кандидатов и каналов их привлечения в организацию
- знание структуры и содержания рекламы для поиска кандидатов на вакансию,
- знание технологии формирования предварительной выборочной совокупности кандидатов
- знание методов оценки кандидатов и навыки их выбора для использования в узком отборе
- знание видов, методов и технологии разработки программы адаптации в организации
- знание цели, видов, форм и методов обучения работников, умение разработать программу обучения, провести оценку результатов
- представление о задачах, видах оценки работников в организации, методах ее проведения, организации оценочной сессии.
- знание методов планирования карьеры и формирования кадрового резерва
- умение провести сравнительный анализ теорий мотивации, знание ее цели, видов и методов
- знание задач, функций и моделей службы персонала
- знание новых направлений развития управления персоналом и навыки сбора информации для их представления и адаптации в организации

Для оценивания результатов обучения на экзамене используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
---------------------------------	--------------------------------------	--------------

<p>Ответ оценивается на «отлично», если бакалавр продемонстрировал глубокие знания, подтвержденные обоснованными и аргументированными положениями вопросов КИМ, показал взаимосвязь их теории с практикой, ответил на дополнительные вопросы, смог дополнить ответ примерами, показал умение работать с основной и дополнительной профильной литературой, формулировать выводы, подтверждающие овладение дисциплиной Управление персоналом в организации</p>	<p>повышенный уровень</p>	<p>отлично</p>
<p>Ответ оценивается на «хорошо», если при достаточно полном освещении основных вопросов экзаменационного задания бакалавр затруднился дать точные ответы на дополнительные</p>	<p>базовый уровень</p>	<p>хорошо</p>
<p>Ответ оценивается на «удовлетворительно», если содержание основных вопросов излагается бакалавром поверхностно, в точных формулировках на дополнительные вопросы он затрудняется.</p>	<p>пороговый уровень</p>	<p>удовлетворительно</p>
<p>Ответ оценивается на «неудовлетворительно» при не владении бакалавром материалом экзаменационной дисциплины, что выражается в неумении изложить содержание основных и дополнительных вопросов, входящих в программу дисциплины Управление персоналом в организации</p>	<p>–</p>	<p>неудовлетворительно</p>

Тестовые задания (раздел «Примерные тесты с закрытыми и открытыми вопросами») рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины

