

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»  
Институт экономики, управления и сервиса  
Кафедра стратегического развития и экономической безопасности

УТВЕРЖДАЮ:  
Директор института



Е. Ю. Меркулова  
«05» июля 2021 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

по дисциплине Б1.О.7.1 Система стратегического управления персоналом

Направление подготовки/специальность: 38.04.03 - Управление персоналом

Профиль/направленность/специализация: Стратегическое управление персоналом

Уровень высшего образования: магистратура

Квалификация: Магистр

год набора: 2021

**Автор программы:**

Кандидат психологических наук, доцент Труфанова Татьяна Анатольевна

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 - Управление персоналом (уровень магистратуры) (приказ Министерства образования и науки РФ от «12» августа 2020 г. № 958).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры стратегического развития и экономического безопасности «28» июня 2021 г. Протокол № 10

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Института экономики, управления и сервиса, Протокол от «05» июля 2021 г. № 12.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре ОП Магистра.....	5
3. Объем и содержание дисциплины.....	5
4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства.....	15
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	21
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	22
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	23

## 1. Цели и задачи дисциплины

### 1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

ОПК-3 Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность

ОПК-4 Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации

### 1.2 Типы задач профессиональной деятельности, к которым готовятся обучающиеся в рамках освоения дисциплины:

- организационно-управленческий

1.3 Дисциплина ориентирована на подготовку обучающихся к профессиональной деятельности в сфере: 07 Административно-управленческая и офисная деятельность (в сфере аналитического обеспечения, стратегического и оперативного управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы и в любых видах экономической деятельности)

### 1.4 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта)	Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия	Индикаторы достижения компетенций
	ОПК-3 Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность	Разрабатывает философию и концепцию управления персоналом, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации
	ОПК-4 Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации	Определяет стратегические приоритеты развития организации во взаимосвязи со структурными изменениями, трансформацией проектной и процессной деятельности

### 1.5 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

ОПК-3 Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих	Форма обучения
-------	--------------------------------------	----------------

	междисциплинарные связи	Заочная (семестр)	
		1	4
1	Научно-исследовательская работа		+
2	Современные проблемы управления персоналом	+	

ОПК-4 Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения		
		Заочная (семестр)		
		1	2	4
1	Бизнес-планирование		+	
2	Научно-исследовательская работа			+
3	Современные проблемы управления персоналом	+		

## 2. Место дисциплины в структуре ОП магистратуры:

Дисциплина «Система стратегического управления персоналом» относится к обязательной части учебного плана ОП по направлению подготовки 38.04.03 - Управление персоналом.

Дисциплина «Система стратегического управления персоналом» изучается в 1 семестре.

## 3. Объем и содержание дисциплины

3.1. Объем дисциплины: 5 з.е.

Заочная: 5 з.е.

Вид учебной работы	Заочная (всего часов)
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>180</b>
Контактная работа	18
Лекции (Лекции)	8
Практические (Практ. раб.)	10
Самостоятельная работа (СР)	153
Экзамен	9

## 3.2. Содержание курса:

№ темы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час.			Формы текущего контроля
		Лекции	Практ. раб.	СР	

		3	3	3	
1 семестр					
1	Кадровая политика и кадровая стратегия организации.	1	2	31	Собеседование
2	Политика привлечения, подбора и отбора персонала.	2	2	31	Собеседование ; Контрольный срез
3	Политика адаптации персонала.	2	2	31	Собеседование
4	Политика обучения и развития персонала.	2	2	30	Собеседование
5	Политика мотивации и стимулирования персонала.	1	2	30	Собеседование ; Контрольный срез

### **Тема 1. Кадровая политика и кадровая стратегия организации. (ОПК-3)**

#### **Лекция.**

Понятие стратегии и стратегического управления. Корпоративная стратегия. Функциональные стратегии организации.

Стратегия управления персоналом организации. Варианты взаимосвязи общей стратегии организации и стратегии управления персоналом. Классификации стратегий управления персоналом. Разработка стратегии управления персоналом.

Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от: типа конкурентной стратегии; типа общей стратегии, организации; стадии развития (этапа жизненного цикла) организации; миссии организации; способа реализации стратегии в организации; философии менеджмента. Особенности стратегии управления персоналом. Разработка стратегии управления персоналом.

Цели и задачи организации. Миссия организации. Видение организации. Влияние сформулированных миссии и видения на результаты организации. Стратегические цели и задачи организации. Стратегия развития организации. Влияние стратегии развития организации на результаты организации.

Система работы с персоналом и ее роль в обеспечении стратегического развития организации. Взаимосвязь целей управления персоналом и управления организацией. Стратегические цели и задачи управления персоналом. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления человеческими ресурсами. Основные стадии процесса выработки стратегии управления персоналом. Внешние и внутренние факторы, требующие учета при разработке стратегии управления персоналом. Анализ стратегии управления персоналом. Стратегический вклад управления персоналом в успех организации. Стратегическая роль службы управления персоналом.

Понятие «политика организации». Виды политики в организации и их особенности.

Понятие «кадровая политика» в широком и узком смысле. Цели и задачи кадровой политики. Место и роль кадровой политики в политике организации. Взаимосвязь кадровой политики с другими видами политик организации.

Виды кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная и их характеристика. Открытая и закрытая кадровая политика организации.

Основные этапы формирования кадровой политики. Принципы формирования основных направлений кадровой политики организации.

#### **Практическое занятие.**

Собеседование / опрос по теме лекции

Выполнение практических заданий.

### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Найдите в средствах массовой информации примеры кадровой стратегии.
2. Найдите в средствах массовой информации примеры кадровой политики.
3. Изучите образец Положения о кадровой политике. Какие разделы Положения о кадровой политике самые важные, на ваш взгляд, для Вашей организации? Как Вы считаете, является ли данный документ необходимым для Вашей организации? Кто должен разрабатывать Положение о кадровой политике?
4. Если Положение о кадровой политике есть в Вашей организации, проанализируйте его: какие разделы представлены в нем, актуальны ли основные положения, прописанные в данном документе для Вашей организации, соблюдаются ли данные положения?

## **Тема 2. Политика привлечения, подбора и отбора персонала. (ОПК-3)**

### **Лекция.**

Понятие «кадровое планирование». Цели и задачи кадрового планирования организации. Место кадрового планирования в системе управления персоналом в организации.

Долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное кадровое планирование и их характеристика. Стратегическое, тактическое и оперативное кадровое планирование и их особенности.

Характеристика требований к кадровому планированию.

Кадровый контроллинг и кадровое планирование. Цели и задачи кадрового контроллинга. Функции кадрового контроллинга.

Оперативный план работы с персоналом. Структура процесса разработки типового оперативного плана работы с персоналом в организации. Планирование потребности в персонале. Планирование привлечения персонала. Планирование высвобождения или сокращения персонала. Планирование использования персонала. Планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения. Планирование безопасности персонала и заботы о нем. Планирование расходов на персонал.

Организация маркетинга персонала. Сущность и виды маркетинга персонала. Формирование персонал-имиджа организации. Технология организации и проведения маркетинга персонала.

Обеспечение организации персоналом. Понятия «подбор персонала», «отбор персонала», «набор персонала», «рекрутмент», «найм персонала». Цель подбора и отбора персонала. Система подбора и отбора кандидатов на вакантную должность. Процесс подбора и отбора кандидатов на вакантную должность и его значение для деятельности организации. Программы и процедуры подбора и отбора кандидатов на вакантную должность. Коэффициент отбора как количественная характеристика процесса отбора персонала.

Критерии отбора кандидатов. Классификация критериев отбора. Формирование требований к вакантной должности. Должностная инструкция. Профессиональный стандарт. Квалификационная карта. Карта компетенции. Понятия «компетентность» и «компетенция». Модель компетенции. Разработка компетенций, применительно к конкретной должностной позиции в организации.

Технология поиска кандидатов. Изучение состояния рынка труда. Анализ сильных и слабых сторон организации-работодателя. Стратегия привлечения персонала. Источники привлечения кандидатов. Достоинства и недостатки внутренних и внешних источников привлечения кандидатов. Анализ требований, возможных источников и особенностей работы. Выбор источников привлечения. Пирамида продуктивности подбора. Технологии подбора персонала. Методы подбора персонала, их эффективность. Объявление о вакансии. Целесообразные варианты размещения информации о вакансиях для привлечения кандидатов в зависимости от уровня и специфики вакансий. Создание базы данных кандидатов.

Традиционные и нетрадиционные методы оценки при отборе кандидатов на вакантную должность. Современные методы оценки профессиональных и личностных качеств (компетенций) кандидатов. Выбор методов оценки кандидатов при отборе. Био-графическая информация и составление резюме. Теория использования биографической информации в качестве метода отбора персонала. Достоинства и недостатки, особенности применения метода резюме. Правила составления резюме. Сетка просмотра резюме. Ана-лиз резюме кандидатов. Характеристика как метод оценки при отборе кандидатов на ва-кантную должность: достоинства и недостатки метода. Рекомендательные письма как ме-тод оценки при отборе кандидатов на вакантную должность: достоинства и недостатки метода. Анкетирование как метод оценки при отборе кандидатов на вакантную долж-ность: достоинства и недостатки метода. Примеры анкет поступающих на работу. Поряд-ок проведения встреч с кандидатами. Беседа по телефону.

Применение тестов при отборе кандидатов. Достоинства и недостатки метода те-стирования как метода оценки при отборе кандидатов на вакантную должность. Типы тестов, используемых при отборе кандидатов в организацию. Выбор тестов. Профессио-нальное тестирование. Психологические тесты и личностные опросники: отличия. Иссле-дование памяти, внимания, мышления, интеллекта, личностных особенностей с помощью психологического тестирования. Интерпретация результатов тестирования. Примеры за-ключений.

Деловые и ролевые игры как метод оценки при отборе кандидатов на вакантную должность: достоинства и недостатки методов. Кейс-стади как метод оценки при отборе кандидатов на вакантную должность: достоинства и недостатки методов.

Нетрадиционные методы оценки при отборе кандидатов на вакантную должность.

Собеседование при отборе кандидатов. Цель отборочного собеседования. Преиму-щества и недостатки собеседования как метода оценки при отборе кандидатов на вакант-ную должность. Организация собеседования. Подготовка к собеседованию. Время прове-дения собеседования. Планирование и проведение собеседования. Подходы к прове-дению собеседований. Способы проведения собеседования. Виды интервью по степени структурированности. Структурированное интервью, направленное на оценку профессиональных способностей кандидата. Неструктурированное собеседование как способ информирования кандидата об организации, ее ценностях и культуре. Ситуационное интервью, его особенности. Оценка результатов собеседования. Эффективность методов оценки кандидатов.

Решения, принимаемые при отборе персонала. Подходящие и неподходящие кандидатуры. Определение проходного балла. Предложение о работе кандидату на должность. Оценка результатов отбора персонала. Повышение эффективности отбора персонала. Критерии оценки эффективности специалистов по подбору персонала.

Правила отказа в приеме на работу. Порядок отбора и включения кандидатов в кадровый резерв. Прием на работу. Оформление трудовых отношений. Трудовой договор. Стороны трудового договора. Содержание и сроки. Гражданско-правовой договор и его отличие от трудового договора.

### **Практическое занятие.**

Собеседование / опрос по теме лекции

Выполнение практических заданий.

### **Задания для самостоятельной работы.**

Проанализируйте ситуации и ответьте на вопросы:

Практическое задание 1.

Компания "Логика"



Руководитель отдела продаж компании "Логика", занимающейся реализацией компьютерных программ, только что получил прогноз объема продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличиться на 20% (в постоянных ценах) и составить 25 млрд. руб. Увеличение ожидается за счет расширения на 10% существующего направления продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счет реализации программ, созданных для массового рынка. В отделе продаж "Логики" работают семь коммерческих агентов, три ассистента и один секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закрепленной за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает на телефонные звонки, ведет общую корреспонденцию и т.д. Все агенты имеют высшее техническое образование, однако не являются программистами. За текущий год объем реализации "Логики" вырос на 30%, а численность сотрудников отдела продаж увеличилась на двух агентов и одного ассистента.

Постановка задач

1. Сформулируйте проблему
2. Определите динамику изменений структуры отдела продаж, ситуацию за прошлый, текущий год и ее прогноз на следующий (нарисуйте три схемы).
3. Определите потребности отдела продаж в человеческих ресурсах на следующий год.

Дополнительная информация Справка из отчета отдела маркетинговых исследований

Текущий год. В текущем году объем реализации компьютерных программ вырос на 30%, из них увеличение объема продаж целевых программ вырос – на 20%, увеличение объема продаж массовых программ – на 10%. Следующий год. Согласно проведенным исследованиям, в следующем году ожидается увеличение объема продаж компьютерных программ на 20%. Увеличение ожидается в результате 10%-ного расширения существующего направления – продаж целевых программ (5% за счет существующих клиентских организаций и 5 – за счет новых организаций), а также в результате реализации программ, созданных для массового рынка (процентное соотношение существующих и новых организаций то же, что и в случае целевых программ).

Практическое задание 2.

В 1996 году объем продаж агентства Аэротур составил 21 млрд. рублей, чистая прибыль 21 млн. рублей. В агентстве, которое расположено в Петербурге и занимается организацией туристических поездок в страны Южной Европы и Северной Африки, работает 6 человек – директор, начальник отдела маркетинга, 3 референта и секретарь. В 1997 году агентство намерено удвоить объем продаж и в 10 раз увеличить прибыль за счет создания партнерских отношений и заключения долгосрочных контрактов с туристическими организациями принимающих стран и открытия своих представительств в Новгороде и Пскове, а также предложения нового вида услуг – туристических поездок в Россию (посещение Петербурга, Новгорода, Пскова, рыбалка, охота) для жителей Южной Европы и Северной Африки.

ВОПРОСЫ

1. Охарактеризуйте внешнюю среду, в которой действует Аэротур: клиентов, конкурентов, поставщиков, роль государства.
2. Как вы оцениваете разработанную компанией стратегию развития на 1997 год? Соответствует ли она состоянию внешней среды? внутренним ресурсам организации?
3. Какие компетенции потребуются Аэротуру для реализации данной стратегии? Обладает ли организация этими компетенциями?
4. Какую стратегию управления персоналом Вы бы предложили? Какие ресурсы необходимы для ее реализации?

Практическое задание 3.

Конкурс при приеме на работу. Поиск кандидата

Цель. Разработать основные ошибки при размещении требований к вакансии.

Инструкция. Требуется поместить в газету объявление о поиске необходимого вашей компании сотрудника. В этом объявлении нет ограничений на число слов или размера букв. Принимается любая форма. Вы можете изложить весь список требований к кандидату, весь набор качеств, которыми он должен обладать, а можете нарисовать его портрет. Можете рассказать о себе. Одним словом, делайте объявление таким, какое вам понравится. Следует только помнить, что объявление о поиске будет много и вам надо позаботиться, чтобы именно ваше привлекло внимание.

## Вопросы для обсуждения

1. Чем характеризуется объявление, получившее наибольшее число заинтересованных ответов?
2. Что помешало вам откликнуться на другие объявления?

## Практическое задание 4.

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности "Управление персоналом", прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю. Задание: составьте резюме

## Практическое задание 5.

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему "Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе". После 10 лет работы преподавателем в одном из московских ВУЗов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла помогать детям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами. Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за границу. В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около часа с Генеральным директором СП, объяснившем, чего он ожидает от начальника отдела кадров: организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила – десяти часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух – не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения. Скоро возникла первая кризисная ситуация – выполняя рекомендации партнера, Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц Генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение и Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделью спустя Людмила подала заявление об уходе.

## Вопросы

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть СП?
2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?
3. Как вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

4. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?

5. Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

### **Тема 3. Политика адаптации персонала. (ОПК-3)**

#### **Лекция.**

Понятие «социализация», «профориентация», «профессионализация», «адаптация». Сущность социализации. Сущность и виды профориентации. Адаптация персонала как условие эффективного функционирования и развития организации. Расстановка персонала. Адаптация как многоаспектное явление. Цели адаптации. Виды адаптации. Первичная и вторичная адаптация. Социальная адаптация работников. Влияние особенностей деятельности подразделений на организационную адаптацию персонала. Про-фессиональная адаптация. Социально-психологическая адаптация как процесс включения работника в систему взаимоотношений коллектива. Этапы процесса трудовой адаптации. Условия, влияющие на адаптацию работников. Методы адаптации новых сотрудников. Наставничество. Организация управления профориентацией и адаптацией персонала. Принципы формирования системы трудовой адаптации персонала. Программы адаптации. Виды программ. Подходы к разработке и внедрению программ трудовой адаптации. Мероприятия по адаптации персонала нового сотрудника. Преимущество молодых специалистов как особой категории персонала. Адаптация выпускников ВУЗов.

#### **Практическое занятие.**

Собеседование / опрос по теме лекции

Выполнение практических заданий.

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Провести сравнительный анализ первичной и вторичной адаптации.
2. Составить адаптационную программу для выпускников средних, средних специальных образовательных учреждений и высших образований.
3. Разработать программу адаптации для студентов-первокурсников.
3. Подготовка к дискуссии: «Эффективность методов адаптации новых сотрудников».

### **Тема 4. Политика обучения и развития персонала. (ОПК-4)**

#### **Лекция.**

Понятие «обучение персонала». Цели обучения персонала в организации. Необходимость постоянного обучения и самообучения персонала. Виды и формы обучения персонала. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Профессиональная подготовка. Уровни профессиональной подготовки: начальное, среднее, высшее, послевузовское профессиональное образование. Профессиональная переподготовка и ее необходимость. Место и роль повышения квалификации в системе обучения персонала. Процесс профессионального обучения и его основные этапы. Организация процесса обучения. Определение потребности в обучении персонала. Обучение с целью приведения качественных характеристик обучающегося в соответствие с требованиями рабочего места. Обучение, связанное с продвижением по работе. Стажировка персонала. Дистанционное обучение. Самостоятельное обучение. Оценка эффективности обучения персонала.

Технология управления развитием персонала. Понятия «развитие персонала» и «обучение персонала». Необходимость развития персонала. Цели и задачи развития персонала. Основные направления развития персонала. Система развития персонала. Деловая оценка как важнейшая составляющая развития персонала. Динамика требований к персоналу. Развитие ответственности персонала. Процесс профессионального развития. Определение потребности в развитии работников. Стратегическое развитие персонала.

#### **Практическое занятие.**

Собеседование / опрос по теме лекции

Выполнение практических заданий.

#### **Задания для самостоятельной работы.**

Проанализируйте практические ситуации и ответьте на вопросы:

Ситуация 1. Алексей Кабанов, директор по персоналу торговой фирм "Сатурн", вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами переполненный новыми идеями и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней Генеральному директору "Сатурна" - компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей "Сатурна". Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (Генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы "не смущать подчиненных"). Семинар прошел на "ура" - руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры. На следующий день Генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям "Сатурна" подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель еще четыре. Остальные руководители обещали, что "принесут завтра", но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт "хочу совершенствоваться в занимаемой должности".

Вопросы

1. Как можно объяснить полученный Алексеем результат?
2. Как ему следовало поступить?
3. Что делать в сложившейся ситуации?

Ситуация 2.

Надежда Мальцева, директор по человеческим ресурсам совместного украинско-французского предприятия "Неон", получила свой персональный компьютер два дня назад. После того, как естественная радость от этого долгожданного события несколько утихла, Надежда начала думать о том, что же она будет с ним делать. Согласно приложенным к компьютеру документам в нем уже были установлены и текстовый редактор, и программа Лотус, и система анализа базы данных "Директор по персоналу". Однако Надежда никогда прежде не пользовалась компьютерами. Во вчерашней газете она видела объявление университета, который предлагал пятидневные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения – 50 гривен. В той же газете было опубликовано маленькое объявление о частных уроках компьютерной грамотности, стоящих 2 гривны за час. Начальник отдела информатики "Неона" предложил Надежде свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных "Директор по персоналу". В подчинении у Надежды находится пять человек, получивших такие же компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы на них.

Вопросы

1. Определите потребности в профессиональном обучении в данной ситуации.
2. Определите цели программы профессионального обучения.
3. Что должна сделать Надежда?

Ситуация 3. Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании попросил 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 представительствами, 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 190 "инструктажем на рабочем месте". Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их предшествующие карьеры весьма разнообразны – от инженеров-механиков до хирургов.

Вопросы

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнесшколы?
2. Порекомендуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения?

3. Как оценить ее эффективность?

4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

### **Тема 5. Политика мотивации и стимулирования персонала. (ОПК-4)**

#### **Лекция.**

Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Диагностика существующей системы мотивации и стимулирования персонала. Методические подходы к анализу стратегии управления персоналом в целях описания стратегии в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности и выработки принципиального состава и содержания ее основных элементов. Принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Порядок закрепления нововведений во внутренних нормативных документах, фиксирующих систему мотивации и стимулирования персонала. Порядок применения дисциплинарных взысканий.

Управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности: субъект и объект управления, механизмы и ресурсы управления, общие и специфические функции управления, практические подходы к управлению мотивацией и стимулированием трудовой деятельности. Методы управления мотивацией: организационно-административные, экономические, социально-психологические. Методика оценки эффективности системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: показатели, критерии, методы оценки, порядок подготовки, проведения оценки и формы обобщения результатов оценивания.

#### **Практическое занятие.**

Собеседование / опрос по теме лекции

Выполнение практических заданий.

#### **Задания для самостоятельной работы.**

Проанализируйте практические ситуации и ответьте на вопросы

Практическое задание 1

Задача. Вы стали вице-президентом компании "Нукор" по работе с персоналом. Вы должны предложить решение следующих проблем и дать рекомендации по изменению политики компании, чтобы избежать конфликтов, порой возникающих в результате быстрого роста. Один из работников постоянно опаздывает на работу на полчаса-час. Он никогда не жалуется на то, что теряет половину или всю еженедельную премию. Когда он приходит на работу, то становится одним из самых добросовестных целеустремленных и продуктивных работников фирмы. Вы решаете выяснить причины его постоянных опозданий и обнаруживаете, что он вдовец с тремя маленькими детьми. Пока он утром оденет их и накормит, одного отвезет в школу, другого в детский сад, а самого маленького к дневной няне, он тратит столько времени, что не может успеть к восьми часам на работу. Что надо сделать?

А. Оставить все как есть. Дети - это проблемы служащих, а не фирмы. И поскольку этот работник подчиняется правилам и не жалуется на потерю дополнительного вознаграждения, значит, все в порядке.

Б. Сказать ему, что, учитывая его положение, он может приходить на час позже, к 9 часам, не лишаясь дополнительного вознаграждения. В. Сообщить об этой проблеме его непосредственному начальнику и предложить ему провести совещание о возможности введения гибкого графика работы в уже сформированных рабочих командах.

Г. Создать специальную команду, которая должна выяснить, сколько работников нуждаются в таком графике. Если наберется много таких сотрудников, необходимо решить, как можно использовать гибкий график в уже сформированных рабочих командах.

Практическое задание 2

Ваша задача. Вы стали вице-президентом компании "Нукор" по работе с персоналом. Вы должны предложить решение следующих проблем и дать рекомендации по изменению политики компании, чтобы избежать конфликтов, порой возникающих в результате быстрого роста. Несколько работников участвовали в оживленном разговоре с профсоюзными деятелями, которые стали появляться у ворот одного из заводов. По сообщениям других рабочих, эти несколько человек возмущены тем, что руководители "Нукор" не объяснили им необходимость последних инвестиций в развитие технологических процессов, которые оказывают негативное влияние на доходы компании, а следовательно, на программу участия в прибылях. Возникло недовольство, хотя руководители компании разъяснили, что, если такая информация станет общедоступной, ею смогут воспользоваться конкуренты. Остальные рабочие боятся, что вмешательство профсоюза разрушит систему денежных поощрений, которой они привыкли доверять, и они уже дважды вступали в конфликты с теми рабочими, которые вели переговоры с профсоюзными лидерами. Как должно реагировать на эту ситуацию руководство фирмы?

- А. Провести открытое собрание для обсуждения вопроса о технических секретах компании. Дать возможность высказаться всем рабочим и менеджерам. Поставить на голосование вопрос о том, следует ли предавать гласности подробности об инвестициях в технологию.
- Б. Разослать письмо всем сотрудникам, подписанное президентом компании, в котором подробно описать, как хорошо компания заботится об интересах рабочих.
- В. Объяснить, что демократическое руководство не подходит для компании и что некоторые решения должны приниматься исключительно на высшем уровне управления.
- Г. Дать премии тем рабочим, которые выступают против профсоюзов. Это должно заставить недовольных успокоиться и посмотреть на ситуацию глазами руководства компании.

Практическое задание 3

Инструкция для дистрибьютора компании SUNRIDER EASTERN EUROPE составлена в форме официального бюллетеня о правилах и процедурах работы и этического кодекса SUNRIDER: "Все дистрибьюторы Sunrider Eastern Europe (здесь и далее – Sunrider) должны ознакомиться с текущими правилами этой компании. Мы просим вас поддерживать с нами регулярную связь, чтобы идти в ногу с нашими текущими правилами и процедурами. Sunrider может изменять их по любым причинам без предупреждения, и вы будете нести ответственность за то, чтобы следить за изменениями, время от времени присылаемыми каждому активному дистрибьютору. Если вы какое-то время бездействовали, а затем снова активизировали свою деятельность в качестве дистрибьютора, вам необходимо заказать и получить все изменения или дополнения к Бизнес-гиду, которые могли быть сделаны за то время, пока вы бездействовали. Sunrider – это компания, приверженная качеству продуктов и услуг. Хотя вы можете строить свой бизнес так, как вы желаете, наша приверженность правильному ведению бизнеса вынуждает нас требовать от всех дистрибьюторов обещания добросовестной работы. Следовательно, при ведении своего бизнеса Sunrider, дистрибьюторы должны руководствоваться Этическим кодексом Sunrider. Нарушение Этического кодекса Sunrider, данного Бизнес-гида или любых правил Sunrider, существующих в письменном виде, являются достаточными основаниями отмены вашего статуса. Кодекс гласит: Я обязуюсь следовать высочайшим стандартам честности и целостности во всем, что я делаю. Я обязуюсь не делать заявлений или утверждений о любых продуктах Sunrider, кроме упоминающихся в текущей литературе компании или маркировках, если данные заявления или утверждения не были до этого одобрены Компанией в письменной форме. Я обязуюсь представлять Маркетинговый план Sunrider точно и честно, правильно отражая степень усилий, требуемых для достижения успеха. Я обязуюсь не делать негативных или пренебрежительных замечаний о других людях, продуктах, компании Sunrider или других компаниях, или замечаний, которые являются угрозой морали или мотивации любых других независимых дистрибьюторов Sunrider. Я обязуюсь постоянно прилагать все усилия для достижения успеха при ведении моего независимого бизнеса Sunrider. Я обязуюсь не предпринимать никаких действий, которые могут причинить ущерб Sunrider или любому другому независимому дистрибьютору Sunrider. Я обязуюсь не использовать никакие торговые марки или торговые имена компании Sunrider или ее отделений, информацию, списки дистрибьюторов, литературу, встречи или собрания, а также никакие другие ресурсы Sunrider для достижения других деловых интересов. Я обязуюсь прилагать все усилия для того, чтобы мои покупатели были удовлетворены продуктами Sunrider и моими услугами. Я обязуюсь выполнять все обязанности спонсора и руководителя при ведении моего независимого бизнеса Sunrider. Я обязуюсь следовать всем правилам, руководствам, законам и распоряжениям, которые имеют отношение к моему независимому бизнесу Sunrider. Я обязуюсь уважать тайны моих дистрибьюторов и покупателей. Важным моментом вхождения человека в организацию является социализация помещения. Каждый человек воспринимает окружающую его обстановку как часть организации, предъявляя (явно или неявно) определенные требования, поэтому помещение, мебель, освещение, температура и другие условия работы должны удовлетворять требованиям инженерной психологии, быть безопасными для здоровья, создавать чувство комфорта, не сужать, а расширять возможности человека общаться (в рамках выполняемых функций и конкретного задания) и трудиться (выполнять работу самостоятельно или в команде).

Задание

В каком помещении вы хотели бы работать?

Какие условия работы вы можете предложить своим подчиненным?

#### **4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства**

##### **4.1. Распределение баллов:**

Балльно-рейтинговые мероприятия не предусмотрены

##### **4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля**

### **Контрольный срез**

## Тема 2. Политика привлечения, подбора и отбора персонала.

1. Классификация кадровой политики в зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации не включает следующие разновидности кадровой политики:

- а) Активная
- б) Превентивная
- в) Закрытая;
- г) Пассивная;

2. Классификация кадровой политики в зависимости от ориентации на собственный или внешний персонал не включает в себя следующие разновидности кадровой политики:

- а) Открытая
- б) Закрытая;
- в) Рациональная;

3. Какой вид кадровой политики организации осуществляется, когда руководство не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала:

- а) Реактивная;
- б) Активная
- в) Пассивная;
- г) Превентивная;

4. Какой вид кадровой политики организации осуществляется, когда руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом:

- а) Реактивная;
- б) Активная;
- в) Открытая;
- г) Превентивная

5. Начальным этапом формирования кадровой политики является:

- а) планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров;
- б) разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов, целей;
- в) формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;

## Тема 5. Политика мотивации и стимулирования персонала.

Контрольное задание

1. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- а) на разработку новых видов продукции;
- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

2. Функции управления персоналом представляют собой:

- а) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
- б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия; д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

3. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;



- б) здоровье человека; в) способность адаптироваться к новым условиям;
  - г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства; д) способность человека производить продукцию
4. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:
- а) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности; б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности;
  - в) освобождение рабочего;
  - г) понижение рабочего в должности;
  - д) повышение рабочего в должности.
5. Профессиограмма - это:
- а) перечень прав и обязанностей работников;
  - б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
  - в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требова-ния, предъявляемые к человеку.
  - г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
  - д) перечень всех профессий.

### **Собеседование**

#### Тема 4. Политика обучения и развития персонала.

##### Вопросы для обсуждения

1. Что такое образование, непрерывное образование, профессиональное образование?
2. Что такое обучение персонала? Какие виды обучения вам известны?
3. Какие методы обучения персонала вне рабочего места вам известны?
4. Какие методы обучения персонала на рабочем месте вы знаете?
5. Раскройте содержание важнейших концепций обучения персонала.

### **Собеседование**

#### Тема 1. Кадровая политика и кадровая стратегия организации.

##### Вопросы для обсуждения

1. Что такое кадровая политика организации?
2. Аргументируйте значение кадровой политики в организации
3. Какие типы кадровой политики Вы можете назвать?
4. Сформулируйте общие требования к кадровой политике.
5. Охарактеризуйте место и роль кадровой политики в политике организации

#### Тема 2. Политика привлечения, подбора и отбора персонала.

##### Вопросы для обсуждения

1. Что такое кадровое планирование?
2. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?
3. Назовите цели и задачи кадрового планирования
4. В чем заключаются требования к кадровому планированию?
5. Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?

#### Тема 3. Политика адаптации персонала.

##### Вопросы для обсуждения

1. Каково значение адаптации работников в современной организации?

2. Назовите основные цели и задачи адаптации персонала в организации.
3. По каким признакам классифицируются виды адаптации персонала? Дайте их краткую характеристику.
4. Назовите стадии адаптации работников в организации.
5. Какие факторы влияют на ход адаптации персонала в организации?

#### Тема 5. Политика мотивации и стимулирования персонала.

##### Вопросы для обсуждения

1. Что такое мотивация персонала? Приведите аргументы, подтверждающие значимость этого направления кадровой работы.
2. Какие виды потребностей вы знаете?
3. Дайте характеристику основным мотивационным типам работников.
4. Дайте характеристику основным методам мотивации персонала.
5. Выделите достоинства и недостатки обогащения труда, участия в управлении.

##### 4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена

#### Типовые вопросы экзамена (ОПК-3, ОПК-4)

1. Понятие стратегии и тактики управления. Ключевые концепции стратегии. Основные составляющие стратегии.
2. Стратегия развития организации. Влияние стратегии развития организации на результаты организации. Стратегические цели и задачи организации. Формирование карты целей организации.
3. Основные стадии процесса выработки организационной стратегии.
4. Внешние и внутренние факторы, требующие учета при разработке стратегии развития организации.
5. Стратегический вклад управления человеческих ресурсов в успех организации. Стратегическая роль службы управления человеческими ресурсами.
6. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления человеческими ресурсами.
7. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами. Подходы, используемые при формулировании стратегии управления человеческим капиталом.
8. Сущность кадровой политики организации
9. Значение кадровой политики в организации
10. Типы кадровой политики
11. Общие требования к кадровой политике
12. Место и роль кадровой политики в политике организации
13. Факторы, влияющие на выбор кадровой политики
14. Основные факторы, обусловившие необходимость разработки организационных стратегий
15. Организационные задачи позволяющие решать стратегическое управление персоналом
16. Факторы, влияющие на формирование стратегии управления персоналом
17. Кадровая стратегия как самостоятельная функциональная стратегия
18. Различия открытой и закрытой кадровой стратегии
19. Основные этапы формирования кадровой стратегии в организации
20. Чем обусловлена необходимость формирования служб управления персоналом на предприятиях?
21. Варианты включения службы управления персоналом в общую структуру управления организацией.
22. Основные функции службы управления персоналом
23. Основные задачи служб персонала в организации
24. Основные модели организационной структуры службы управления персоналом
25. Компетенции менеджера по персоналу
26. Способы оценки деятельности службы персонала

### Типовые задания для экзамена (ОПК-3, ОПК-4)

Опишите сущность, содержание, особенности, достоинства и недостатки современных управленческих технологий:

- 1) аутсорсинг персонала,
- 2) лизинг персонала,
- 3) аутстаффинг персонала,
- 4) аутплейсмент,
- 5) краудсорсинг.

Проведите их сравнительный анализ.

#### 4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Компетенции	Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
«отлично»	ОПК-3	Знает и понимает методы разработки философии и концепции управления персоналом, кадровой и социальной политики, стратегии управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.¶Умеет разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.¶Владеет навыками разработки философии и концепции управления персоналом, стратегии управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.¶
	ОПК-4	Знает технологии проектирования организационных изменений, руководства проектной и процессной деятельностью и подразделениями организации в процессе стратегического управления.¶Умеет определять необходимость организационных изменений, трансформации проектной и процессной деятельности в процессе стратегического управления.¶Владеет навыками обоснованного применения технологий проектирования организационных изменений, руководства изменением проектной и процессной деятельности и подразделений организации в процессе стратегического управления.¶
	ОПК-3	Знает и понимает методы разработки философии и концепции управления персоналом, кадровой и социальной политики, стратегии управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.¶Умеет разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.¶Не владеет навыками разработки философии и концепции управления персоналом, стратегии управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.¶

«хорошо»	ОПК-4	Знает технологии проектирования организационных изменений, руководства проектной и процессной деятельностью и подразделениями организации в процессе стратегического управления.¶Умеет определять необходимость организационных изменений, трансформации проектной и процессной деятельности в процессе стратегического управления.¶Затрудняется при обосновании применения технологий проектирования организационных изменений, руководства изменениями проектной и процессной деятельности и подразделений организации в процессе стратегического управления.¶
«удовлетворительно»	ОПК-3	Знает и понимает методы разработки философии и концепции управления персоналом, кадровой и социальной политики, стратегии управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.¶Затрудняется при разработке философии и концепции управления персоналом, стратегии управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.¶Не владеет навыками разработки философии и концепции управления персоналом, стратегии управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.¶
	ОПК-4	Знает технологии проектирования организационных изменений, руководства проектной и процессной деятельностью и подразделениями организации в процессе стратегического управления.¶Затрудняется определять определять необходимость организационных изменений, трансформации проектной и процессной деятельности в процессе стратегического управления.¶Затрудняется при обосновании применения технологий проектирования организационных изменений, руководства изменениями проектной и процессной деятельности и подразделений организации в процессе стратегического управления.¶
«неудовлетворительно»	ОПК-3	Не знает и не понимает методы разработки философии и концепции управления персоналом, кадровой и социальной политики, стратегии управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.¶Не умеет разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.¶Не владеет навыками разработки философии и концепции управления персоналом, стратегии управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.¶
	ОПК-4	Не знает технологии проектирования организационных изменений, руководства проектной и процессной деятельностью и подразделениями организации в процессе стратегического управления.¶Не умеет определять необходимость организационных изменений, трансформации проектной и процессной деятельности в процессе стратегического управления.¶Не владеет навыками обоснованного применения технологий проектирования организационных изменений, руководства изменением проектной и процессной деятельности и подразделений организации в процессе стратегического управления.¶

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

### **5.1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:**

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

### **5.2 Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине**

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- просмотреть еще раз презентацию лекции в системе MOODLe, повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной дополнительной литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы;
- ответить на вопросы для самостоятельной работы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.
- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

### **5.3 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой**

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к дебатам, тестированию, экзамену. Она включает проработку лекционного материала и рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, в том числе с опорой на размещенные в системе MOODLe презентации, основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект может быть выполнен в рамках распечатки выдачи презентаций лекций или в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

### **5.4. Рекомендации по подготовке к отдельным заданиям текущего контроля**

Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.

Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:

- правильность ответа по содержанию;
- полнота и глубина ответа;
- сознательность ответа;
- логика изложения материала;
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание.

Устный опрос может сопровождаться презентацией, которая подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:

- содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели, ссылки на ресурсы, соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;
- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;
- личностные качества: ораторские способности, соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы;
- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.

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

### **6.1 Основная литература:**

1. Маслова В. М. Управление персоналом : Учебник и практикум для вузов. - пер. и доп; 4-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 431 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/449289>
2. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : Учебник для вузов. - пер. и доп; 3-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 424 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/449880>
3. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Управление персоналом : Учебник и практикум для вузов. - пер. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 467 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/449872>

### **6.2 Дополнительная литература:**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : Учебник: [Пер. с англ.]. - 8-е изд.. - СПб.и др.: Питер, 2004. - 831 с.

2. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В., Гос. ун-т упр. Управление персоналом : [учебник для вузов]. - 2-е изд., стер.. - М.: Изд-во "Экзамен", 2008. - 349, [1] с.
3. Кибанов А.Я., Гос. ун-т управления Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации : учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2012. - 41 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник. - Изд-е 3-е, доп. и перераб.. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 318 с.

### 6.3 Методические разработки:

1. Рогожин М. Ю. Управление персоналом : практическое пособие. - Москва|Берлин: Директ-Медиа, 2014. - 309 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253718>
2. Смирнова Е. Е., Черкасова Л. А. Управление персоналом : учебно-методическое пособие. - Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2019. - 76 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562254>

### 6.4 Иные источники:

1. Современные технологии управления - <http://sovman.ru>
2. Справочно-правовая система Консультант Плюс - <http://www.consultant.ru>
3. Справочно-правовая система ГАРАНТ - [www.garant.ru](http://www.garant.ru)
4. Университетская библиотека онлайн: электронно-библиотечная система - <http://www.biblioclub.ru>
5. Консультант студента: электронно-библиотечная система - <http://www.studentlibrary.ru>

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории и помещения для самостоятельной работы укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы укомплектованы компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

1С:Предприятие 8.2 (8.2.18.61) учебная

7-Zip 9.20

Adobe Photoshop CS3

Adobe Reader XI (11.0.08) - Russian Adobe Systems Incorporated 10.11.2014 187,00 MB 11.0.08

CorelDRAW Graphics Suite X3

IBM SPSS Statistics 20

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 1500-2499 Node 1 year Educational Renewal Licence

Microsoft Office Профессиональный плюс 2007

Oracle VM VirtualBox 3.2.10

Skype

LiteManager Pro - Server

Statistica Base 10 for Windows RU

Консультант Плюс

Альт-Инвест сумм

Операционная система "Альт Образование"

Операционная система Microsoft Windows 10

Операционная система Microsoft Windows XP SP3

Электронный периодический справочник "Система ГАРАНТ"

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Платформа Springer Link. – URL: <https://link.springer.com>
2. Платформа Nature . – URL: <https://www.nature.com/siteindex>
3. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. – URL: <https://elibrary.ru>
4. Консультант студента. Гуманитарные науки: электронно-библиотечная система. – URL: <https://www.studentlibrary.ru>
5. Scopus: база данных . – URL: <https://www.scopus.com>
6. Web of Science: политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая база данных . – URL: <https://apps.webofknowledge.com>
7. Электронный каталог Фундаментальной библиотеки ТГУ. – URL: <http://biblio.tsutmb.ru/elektronnyij-katalog>
8. Юрайт: электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru>

### **Электронная информационно-образовательная среда**

[https://auth.tsutmb.ru/authorize?response\\_type=code&client\\_id=moodle&state=xyz](https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz)

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.