

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Поволжский православный институт имени Святителя Алексия,  
митрополита Московского»

Кафедра экономики и бизнес-развития

УТВЕРЖДАЮ

Ректор

протоиерей Димитрий Лескин

« 08 »

20 19 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Направление подготовки **38.03.01 Экономика**

Направленность (профиль) **Экономика предприятий и организаций**

Квалификация выпускника **бакалавр**

Тольятти  
2019


Рабочая программа разработана на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.11.2015 № 1327 (зарегистрировано в Минюсте России 30.11.2015, № 39906); учебного плана по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, направленность (профиль) «Экономика предприятий и организаций».

Составители рабочей программы: профессор, д.э.н., доц. И.Н. Махмудова

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры экономики и бизнес-развития

(протокол № 9 от "26" 06 20 19 г.)

Заведующий кафедрой

  
(подпись)

А.Н. Торхова

Информация об актуализации рабочей программы дисциплины:

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г.

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г.

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г.

СОГЛАСОВАНО

Руководитель управления  
образовательных программ

  
(подпись)

В.В. Козлякова

Зав. библиотекой

  
(подпись)

Т.Н. Козловская

## Оглавление

1. ПАСПОРТ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ .....	4
1.1. Цели и задачи изучения дисциплины.....	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
1.4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.....	5
2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	6
2.1. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.....	6
2.2. Содержание разделов дисциплины .....	6
3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ .....	7
3.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	7
3.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины .....	8
3.3. Перечень информационных технологий, программного обеспечения и информационных справочных систем.....	10
3.4. Сведения о материально-техническом обеспечении дисциплины.....	10
4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ .....	11
4.1. Описание показателей, критериев и шкал оценивания компетенций.....	11
4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценивания компетенций.....	13
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ .....	30

# 1. ПАСПОРТ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

## 1.1. Цели и задачи изучения дисциплины

**Цель** – выработать управленческие навыки поведения и понимание ситуации в конкретной производственной/деловой среде. Быть способным оперативно принимать управленческие решения с помощью грамотного распределения человеческих ресурсов компании, даже если ситуация нестандартная.

**Задачи:**

1. Видеть кадровую ситуацию в целом, выстраивать систему управления персоналом.
2. Разрабатывать кадровую политику организации.
3. Научиться выстраивать оперативный план работы с персоналом под разные цели и стратегические задачи организации.
4. Уметь разрабатывать необходимые нормативные документы для управления деятельностью трудового коллектива.
5. Научиться измерять квалификационный уровень сотрудников и рассчитывать основные экономические показатели деятельности конкретных работников.
6. Подбирать действенные методики и техники по управлению поведением людей в специфичной производственной среде.
7. Планировать карьерный рост сотрудников и формировать кадровый резерв руководителя и специалиста.
8. Решать вопросы мотивации и стимулирования труда.
9. Выстраивать политику перемещения и высвобождения сотрудников.

## 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код	Наименование	Результаты обучения	
ОК-5	Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	знать	-основные понятия и категории в области управления персоналом
		уметь	-расставлять приоритеты при решении кадровых ситуаций; - использовать на практике зарубежный и отечественный опыт в управлении персоналом;
		владеть	-способностью к командной работе в коллективе
ОПК-4	Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	знать	-методику и технологию выработки управленческих решений
		уметь	- вырабатывать управленческие решения по кадровым вопросам в условиях нестабильности; -приемами моделирования и способами оптимизации кадровой ситуации; -рассчитывать риски; -обобщать, классифицировать и систематизировать информацию, проводить количественный и качественный анализ ситуации; -проводить комплексную оценку эффективности кадровых решений
		владеть	-приемами для сбора полной и достоверной информации для выработки оптимального и эффективного управленческого решения -специальными приемами и инструментами

			руководителя для управления ситуацией и коллективом работников; - навыками комплексной оценки эффективности кадровых решений
ПК-9	Способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта	знать	-теорию и практику управления человеческими ресурсами
		уметь	-рассчитывать конкретные экономические показатели
		владеть	-приемами лидерского поведения в группе; - навыками комплексной оценки эффективности кадровых решений.

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Данная дисциплина относится к вариативной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, направленность (профиль) «Экономика предприятий и организаций».

Содержание рабочей учебной программы дисциплины структурировано и изложено с учетом той предпосылки, что студенты к началу ее изучения овладели базовыми знаниями по дисциплинам «Менеджмент», «Экономика и планирование на предприятии». Одновременно дисциплина призвана создать предпосылки для более глубокого освоения таких дисциплин, как «Анализ финансово-хозяйственной деятельности», «Организация предпринимательской деятельности». Знания, полученные при изучении дисциплины, используются в последующей профессиональной деятельности.

### 1.4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Количество зачетных единиц	4				
Часов по учебному плану	144				
Виды контроля в семестрах:	Экзамены	Зачеты	Курсовые работы	Контрольные работы	
	-	4	-	-	

Курс	1		2		3		4		5		Итого
Семестр	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Зачетных единиц по семестрам				4							4
Лекции (ч)				4							4
Лабораторные (ч.)				-							-
Практические (ч.)				4							4
Контактная работа студента с преподавателем (ч.)				8							8
Сам. работа (ч.)				132							132
Контроль (ч.)				4							4
Итого (ч.)				144							144

## 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 2.1. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Раздел (модуль)	Количество академических часов – всего	из них			
		Лекций	Лабораторных	Практических	Самостоятельная работа
Модуль 1. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	<b>70</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>66</b>
Тема 1.1. Оперативный план работы с персоналом Планирование потребности в персонале	35	1		1	33
Тема 1.2. Подбор, отбор, найм. Планирование адаптации персонала	35	1		1	33
Модуль 2. ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ	<b>70</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>66</b>
Тема 2.1. Разработка профиля должности и модели компетенций.	35	1		1	33
Тема 2.2. Планирование служебно-профессиональных перемещений и карьерного роста сотрудников	35	1		1	33
<i>Подготовка к зачету</i>	4				
<b>Итого</b>	<b>144</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	<b>128</b>

### 2.2. Содержание разделов дисциплины

#### Модуль 1. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

**Тема 1.1. Оперативный план работы с персоналом. Планирование потребности в персонале.** Методы планирования потребности в персонале. Эффективность использования рабочего времени: виды продолжительности рабочего времени, **Тема 1.2. Подбор, отбор, найм. Планирование адаптации персонала.** Методы и техники подбора и найма. Введение в должность. Процедура наставничества, формирование кадрового резерва.

#### Модуль 2. ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ

**Тема 2.1. Разработка профиля должности и модели компетенций.** Понятие профиля должности. Понятие компетенции. Порядок разработки компетенций. Распределение весовых коэффициентов и балльной оценки. Разработка карт компетенций. Составление модели компетенций.

**Тема 2.2. Планирование служебно-профессиональных перемещений и карьерного роста сотрудников.** Этапы служебно-профессиональных перемещений. Понятие и сущность карьерного роста сотрудника: типы, виды, модели, этапы. Разработка карьерограмм.

### 3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

##### 3.1.1. Основная литература

1. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник / А.В. Дейнека. - М. : Дашков и Ко, 2014. - 288 с. - (Учебные издания для бакалавров). - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=230039>
2. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др. ; под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 568 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464>
3. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / П.Э. Шлендер, В.В. Лукашевич, В.Д. Мостова и др. ; под ред. П.Э. Шлендер. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 320 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747>
4. Шапиро, С.А. Теоретические основы управления персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 320 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272161>

##### 3.1.2. Дополнительная литература

1. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом: Модели управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 288 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118468>
2. Бабосов, Е.М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие для вузов / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. - Минск : ТетраСистемс, 2012. - 288 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=111916>
3. Рогожин, М.Ю. Управление персоналом [Электронный ресурс] : практическое пособие / М.Ю. Рогожин. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. - 309 с. : ил. - Библиогр. в кн. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253718>
4. Плеханов, А.Г. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.Г. Плеханов, В.А. Плеханов. - Самара : Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2011. - 184 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=144364>
5. Рогожин, М.Ю. Управление персоналом: 100 вопросов и ответов о самом насущном в современной кадровой работе [Электронный ресурс] : практическое пособие / М.Ю. Рогожин. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. - 176 с. : ил. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253717>
6. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие [Электронный ресурс] / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк ; под ред. Г.И. Михайлина. - 3-е изд., доп. и перераб. - М. : Дашков и Ко, 2012. - 280 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=112339>
7. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др. ; под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 568 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464>
8. Махмудова, И.Н. Управление персоналом: учебно-практическое пособие / И.Н. Махмудова – Самара: СамГУ, 2014. – 180 с.

### 3.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

#### • Периодические издания

1. «HR-Journal» - электронный журнал. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru>
2. «Hrm.ru» - о кадровом менеджменте. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru>
3. «HRMagazine» - журнал об управлении персоналом – Режим доступа: <http://www.hrm.ua>
4. «Кадровое дело» - практический журнал по работе с персоналом. – Режим доступа: <http://kdelo.ru>
5. «Кадры предприятия» - журнал. – Режим доступа: <http://www.dis.ru/kp/>
6. «Мотивация и оплата труда» - журнал. – Режим доступа: <http://grebennikon.ru/journal-24.html>
7. «Проблемы теории и практики управления» - журнал. – Режим доступа: <http://www.ptpu.ru>
8. «Технология успеха» - деловой интернет-журнал. – Режим доступа: <http://www.pplus.ru>
9. «Управление персоналом» - электронная версия печатного журнала. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>
10. «Управление развитием персонала». – Режим доступа: <http://www.grebennikov-eurasia.ru/personell/25/>
11. «Управление человеческим потенциалом». – Режим доступа: <http://grebennikon.ru/journal-26.html>
12. Тестовые вопросы и ответы по «Управлению персоналом». Онлайн-тесты. - Режим доступа: – [oltest.ru](http://oltest.ru)

#### • Справочники и словари

1. «Справочник по управлению персоналом». – Режим доступа: <http://sup.kadrovik.ru>
2. Справочник «Персональный консультант. Кадровое делопроизводство». – Режим доступа: <http://kd-consultant.ru>

#### • Психологические тесты

1. «Деловые тесты». – Режим доступа: <http://www.businessstest.ru/>  
Сайт интересен и полезен всем, кто занимается тестированием.
2. «Психологические тесты: управление персоналом, образование, личное развитие». – Режим доступа: <http://www.effecton.ru/>
3. «Тесты». – Режим доступа: <http://testme.org.ua/>

#### • Порталы и сайты по управлению персоналом.

1. «Библиотека Воеводина» (библиотека книг по экономике, управлению персоналом). – Режим доступа: <http://enbv.narod.ru>
2. «Институт корпоративной культуры». – Режим доступа: <http://corpculture.ru/>
3. «Кадровый менеджмент: отбор, оценка, обучение». – Режим доступа: <http://www.maguru.ru/>
4. «Каталог программ по управлению персоналом». – Режим доступа: <http://www.hrsoft.ru/>
5. «Корпоративный менеджмент». – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>
6. «Управление персоналом». – Режим доступа: <http://o-personale.ru/>
7. «Человеческие ресурсы России». – Режим доступа: <http://www.rhr.ru>
8. «Управление человеческими ресурсами». – Режим доступа: <http://dps.smrllc.ru>
9. «Ваш проводник в мире персонала». – Режим доступа: <http://www.hr-zone.net/>



10. «HR-Portal»: Сообщество HR-Профессионалов. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/>
11. «Эффективная оценка персонала». – Режим доступа: <http://www.staff-lab.ru/>
12. Assessment.ru Все о том, как оценивают персонал в мире. – Режим доступа: <http://assessment.ru/>
- **Классические труды и переводные книги.**
1. «Анализ использования человеческих ресурсов» / М.В. Каймакова. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m562/>
2. «Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур» / Т.Ю. Базаров, Х.А. Беков, Е.А. Аксенова. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/db/hrm/7B2FDA218DFA14DFC3256FA1003EE368/category.html>
3. «Мировой опыт в управлении персоналом»: обзор [http://sbiblio.com/biblio/archive/juravlev\\_kulapov\\_world\\_hiting/](http://sbiblio.com/biblio/archive/juravlev_kulapov_world_hiting/)
4. «Мотивация и оценка персонала». – Режим доступа: <http://www.univerlib.ru/book/motivacija-i-ocenka-personala-29.html>
5. «Основы кадрового менеджмента». – Режим доступа: <http://www.univerlib.ru/book/osnovy-kadrovogo-menedzhmenta-32.html>
6. «Основы управления персоналом : учеб. пособие для студентов дистанционной формы обучения». – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/db/hrm/832B3E3FE360DB78C3256FD60036C4E4/category.html>
7. «Руководство по подбору персонала на постоянную работу» Н. Берн. – Режим доступа: <http://www.emcon.ru/420-206.html>
8. «Стратегические аспекты управления персоналом» И.Ф.Симонова, Н.М. Зазовская. – Режим доступа: <http://www.kutp.gubkin.ru/strat.htm>
9. «Стратегический кадровый менеджмент». – Режим доступа: <http://www.univerlib.ru/book/strategicheskij-kadrovij-menedzhment-31.html>
10. «Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации» <http://www.univerlib.ru/book/strategicheskij-menedzhment-celevoje-upravlenije-personalom-organizacij-35.html>
11. «Стратегическое управление» / И. Ансофф. – Режим доступа: <http://strategy.bos.ru/books.phtml?id=1&page=contents>
12. «Управление персоналом организации: практикум» / под ред. А.Я. Кибанова. – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/Personnel/UpravleniePersonalomOrganizaciiPraktikumUch.shtml>  
«Управление персоналом: опыт социологического исследования» под ред. Т.Ю.Базарова. <http://sbiblio.com/biblio/archive/uprperson/>
13. «Управление персоналом: электронная библиотека учебной литературы». – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/Personnel/>
14. «Управление персоналом» / под ред. Т.Ю.Базарова. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/people/pmanbook.shtml>
15. «Управление персоналом: учебник» / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m152/>
16. «Шок будущего» / Э. Тоффлер. – Режим доступа: [http://sbiblio.com/biblio/archive/toffler\\_shok/](http://sbiblio.com/biblio/archive/toffler_shok/)
17. Государственная политика в отношении трудовой занятости людей с инвалидностью: международный опыт и российская практика. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m608/> .
18. Управление персоналом: статьи. – Режим доступа: <http://www.seminarna.ru/147.html>  
<http://www.lenust.ru/articles/s110>
19. Управление персоналом»: электронный учебник. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m152/>

### 3.3. Перечень информационных технологий, программного обеспечения и информационных справочных систем

#### 3.3.1. Перечень информационных технологий:

Методы обучения с использованием информационных технологий:

- чтение лекций с использованием мультимедийных средств;
- поиск информации с использованием сети Интернет;
- выполнение учебных заданий с использованием электронного офиса;
- компьютерное тестирование;
- организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты;
- использование электронной информационно-образовательной среды института, образовательных ресурсов по дисциплине в электронной системе управления обучением Moodle.

#### 3.3.2. Перечень программного обеспечения:

Наименование программного обеспечения	Лицензионное программное обеспечение	Свободно распространяемое программное обеспечение
Операционная система MS Windows	+	
Электронный офис MS Office	+	
Программный пакет для работы с электронной интерактивной доской SmartNotebook	+	
Электронная система управления обучением Moodle		+

#### 3.3.3. Перечень информационных справочных систем, профессиональных баз данных

1. ЭБС «Университетская библиотека онлайн. – Режим доступа: [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru).
2. Консультант плюс. Справочно-правовая система - обзоры законодательства, финансовые консультации, актуальная справочная информация, статьи. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

### 3.4. Сведения о материально-техническом обеспечении дисциплины

Помещение для учебных занятий	Технические средства обучения, мультимедийное оборудование, лабораторное оборудование
Аудитория для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций	Учебные аудитории, укомплектованные мебелью и техническими средствами обучения (электронная интерактивная доска или медиаоборудование и проекционный экран)
Аудитория для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации	Компьютерный класс, оснащенный компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду института и учебные аудитории, укомплектованные мебелью и техническими средствами

	обучения.
Аудитория для самостоятельной работы	Компьютерный класс, оснащенный компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду института

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 4.1. Описание показателей, критериев и шкал оценивания компетенций

Код контролируемой компетенции (или ее части)	Контролируемые разделы/темы дисциплины	Формы учебной работы	Оценочные средства
Модуль 1. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ			
ОК-5 ОПК-4 ПК-9	Тема 1.1. Оперативный план работы с персоналом Планирование потребности в персонале	Расчетные работы (задачи на расчет численности персонала) Дискуссии	Конспект с решёнными задачами  Опрос.
		Изучение учебной литературы по темам модуля	Тестирование 1
ОК-5 ОПК-4 ПК-9	Тема 1.2. Подбор, отбор, найм. Планирование адаптации персонала	Кейс – прием на работу Составление резюме и сопроводительного письма. Разработка плана адаптации	Конспект решения кейса. Резюме и сопроводительное письмо. План адаптации.
		Изучение учебной литературы по темам модуля	Тестирование 2
Модуль 2. ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ			
ОК-5 ОПК-4 ПК-9	Тема 2.1. Разработка профиля должности и модели компетенций.	Кейс – разработка модели компетенций.	Профиль должности Квалификационная характеристика, Профессиограмма, модель компетенций.
ОК-5 ОПК-4 ПК-9	Тема 2.2. Планирование служебно-профессиональных перемещений и карьерного роста сотрудников	Кейс по самоменеджменту, (процессное управление), дискуссия.	Карьерограмма, оперограмма Доклад.
		Изучение учебной литературы по темам модуля	Тестирование 3

ОК-5 ОПК-4 ПК-9	Модуль 2	Выполнение контрольной работы	Текстовый документ
ОК-5 ОПК-4 ПК-9	Подготовка к промежуточной аттестации	Подготовка к зачету	зачет

### ***Текущий контроль***

Полученные в ходе аудиторных занятий знания, представления и техники практической работы учащиеся применяют при выполнении учебных заданий. Учебные задания выдаются студентам последовательно и сопровождаются разъяснениями по их выполнению с указанием конечного срока сдачи выполненного задания. В процессе их выполнения формируется представление о персональной образовательной траектории студента на время обучения в вузе. Учебные задания выполняются учащимися самостоятельно вне рамок аудиторных занятий с опорой на выданные инструкции и учебные материалы, осваиваемые студентами в самостоятельном режиме.

Освоение учебных тем курса проверяется посредством проведения тематических письменных тестов и контрольных работ. По результатам прохождения контрольных испытаний каждому участнику начисляется соответствующее количество баллов.

Выполнение заданий, прохождение тестов учащимися учитывается по следующим показателям.

### ***Выполнение индивидуальных учебных заданий (ИУЗ)***

Каждое выполненное в срок учебное задание оценивается преподавателем соответствующим количеством баллов на основании разработанных критериев. Для тех, кто не уложился в установленные сроки, предоставляется дополнительное время; в этом случае следует снижение оценки (в 2 раза). Более детальное рассмотрение некоторых вопросов учебных тем достигается за счет подготовки студентами докладов, рефератов, требования к которым предъявляются как к учебным заданиям. Отказ от выполнения или несоответствующее предъявленным требованиям выполнение задания трактуется как невыполнение учебного задания.

### ***Контрольные точки (результаты текущей успеваемости)***

Для подведения итогов по результатам освоения учебного модуля 1:

проводится тестирование 1 и 2, студенты выполняют все расчетные работы, проводимые на практических занятиях, решают кейс-задания (оформляют ответ в виде реферата), участвуют в дискуссионных формах работы на занятии;

Для подведения итогов по результатам освоения учебного модуля 2:

При выполнении индивидуальных заданий по оценке компетенций студенты должны сдать комплекс составленных самостоятельно документов по разработке модели компетенций, чтобы иметь допуск к промежуточной аттестации, проходят тестирование 3, выполняют контрольную работу и защищают её на итоговом занятии.

### ***Промежуточная аттестация***

Формой промежуточной аттестации по учебной дисциплине является зачет. Усвоение изучаемой студентом учебной дисциплины в семестре оценивается по итогам текущего изучения дисциплины в семестре и ответов на зачете.

Дисциплина считается усвоенной в случае получения положительного результата в ходе промежуточной аттестации.

На основе выполненных в течение семестра заданий, успеваемость студентов в семестре определяется следующими отметками «**зачтено**», «**не зачтено**».

«**Зачтено**» – содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые компетенции и практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены.

**«Не зачтено»** – содержание курса освоено не полностью, с пробелами, необходимые компетенции и практические навыки работы с освоенным материалом не сформированы, предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены менее чем на 60%.

Если предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены менее чем на 60%, для получения зачета студенту предлагается выполнить дополнительные задания.

#### **4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценивания компетенций**

##### **Перечень оценочных средств текущего контроля**

- 1) Примерная тематика вопросов для кейса,
- 2) Ситуационные задачи по модулям
- 3) Примеры тестовых заданий
- 4) Типовые вопросы к зачету

##### **Фонд оценочных средств текущего контроля**

##### **1. Примерная тематика вопросов для кейса**

###### Задание 1: Разрешите ситуацию.

1. Ситуация: требование повышения заработной платы.

К Вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что на другом предприятии он может получить больше и уволится, если ему не повысят заработную плату. Что вы ему ответите?

а) Вы отказываете в повышении заработной платы, так как считаете, что это повышение будет неправильным. Скрепя сердце Вы скорее смиритесь с нехваткой рабочей силы, чем позволите вызвать недовольство других Ваших сотрудников, т. е. Вы предпочитаете увольнение.

б) Вы хотите сотрудника обязательно удержать и обещаете повысить ему заработную плату, причем просите его никому не говорить об этом.

в) Вы спрашиваете сотрудника, является ли его заработная плата справедливой в сравнении с заработной платой его коллег и на каком основании он требует ее повышения. Вы объясняете, что имеются трудности, затем советуете ему, как с помощью фирмы при известных условиях он может решить свою проблему. По Вашему мнению, сотруднику неправильно была определена категория, поэтому Вы говорите ему, что поставите вопрос о ее пересмотре.

2. Ситуация: сообщение об аттестации сотрудника

Вы оценили сотрудника частично отрицательно и сообщаете ему оценки, касающиеся, например, производительности труда, качества работы, осознания необходимости сокращать расходы, повышать надежность работы, улучшать отношение к сотрудникам и к руководителям. Он возмущен и намеревается склонить Вас к своей точке зрения. Как поведете себя Вы, если Вы убеждены в правильности своей оценки?

а) Любой ценой Вы намерены избежать неприятностей. Поэтому, чтобы не потерять сотрудника и не поссориться с ним, Вы уступаете ему и существенно изменяете пункты оценки.

б) Вы защищаете оценку, даже несмотря на то, что сотрудник может из-за этого уволиться, и Вас самого ожидают неприятности, - и прерываете разговор.

в) Вы объясняете сотруднику, что у каждого есть хорошие и плохие стороны и спрашиваете его, как он сам себя оценивает по отдельным позициям. При этом Вы ожидаете, что он себя знает лучше и может проявить благоразумие.

### 3. Ситуация: неявка на работу

В вашем подразделении по сравнению с другими рост потерь рабочего времени внушает опасение. У Вас есть сотрудник, который не будучи больным, тем не менее однажды охотно "празднует болезнь".

а) Так как Вы все равно не смогли избежать этой ситуации, Вы ничего не предпринимаете.

б) В разговоре с ним Вы занимаете четкую позицию, ставите ему в упрек его некорректное поведение по отношению к коллегам, а также к фирме и грозите принять соответствующие меры, если он не исправится.

в) Вы пытаетесь его "поймать" путем посещения "больного" на дому и обследования его доверенным врачом. Так как Вы дальнейшем вынуждены вместе работать, то намерены избежать конфликта с ним.

### 4. Ситуация: делегирование работ

До сих пор Вы сами составляли отчеты по текущей деятельности для руководства цеха и предприятия. Между тем у Вас появилось так много новых задач, что если эти отчеты составлять самому, то многократно возрастают затраты Вашего времени и сил. Один из Ваших сотрудников, уже проявивший себя в решении менее важных задач, кажется, подходит для того, чтобы освободить Вас от этой работы. Как Вы поступите?

а) Вы считаете, что Ваш сотрудник один с этой трудной задачей не справится. Поэтому Вы поручаете ее нескольким сотрудникам, не отрегулировав точно полномочия. Ведь Вы оставляете за собой последнее слово в принятии решения. Кроме того, подстегиваете этим конкуренцию.

б) Вы объясняете сотруднику производственную необходимость поручаемой ему задачи. По отдельным позициям Вы даете ему точную справку, почему и с какой целью их нужно выполнять. Но одновременно Вы наделяете его необходимыми полномочиями для самостоятельного выполнения этих задач и передаете ему полную ответственность. Чтобы не породить состояние неосведомленности среди его коллег, Вы сообщаете также им о полномочиях, передаваемых сотруднику. Лишь после окончания порученной ему работы Вы убеждаетесь в правильности выбора.

в) Вы даете сотруднику поручение, не разъяснив ему отдельные позиции. По Вашему мнению, это не является необходимым для решения задачи. Вы довольно часто его контролируете, чтобы убедиться в успешном ходе работы. Только с Вашего разрешения

ему позволяется получать необходимые справки или вести обсуждение возникающих вопросов с другими службами предприятия.

### 5. Ситуация: текучесть кадров

Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит Вас его в этом поддержать. Как поведете себя Вы, если в сфере Вашей компетенции нет подходящего рабочего места?

а) Вы не хотели бы терять этого хорошего сотрудника. Прежде всего Вы попытаетесь немного затянуть решение вопроса. Если сотрудник будет настаивать на удовлетворении своей просьбы, Вы станете чинить ему препятствия в его продвижении по службе.

б) Вы советуете ему обратиться в отдел кадров, но одновременно просите его остаться на своем рабочем месте до тех пор, пока не будет кем его заменить.

в) Вы описываете ему преимущества, которые он имеет на своем рабочем месте, и указываете на риск смены места работы.

#### 6. Ситуация: адаптация нового сотрудника

Новый сотрудник, который, как Вы ожидаете, надолго останется с Вами, приходит в подразделение, которым Вы руководите.

а) К сожалению, в данный момент у Вас нет времени и Вы обещаете новому сотруднику поговорить с ним позднее. Вы отсылаете его к сотруднику, который должен о нем позаботиться, если у него будет время.

б) Вы выделяете время для нового сотрудника, расспрашиваете его о жизненном пути, познаниях и интересах и рассказываете ему о задачах, которые возложены на подразделение. Так как Вам надо выполнять срочную работу. Вы приводите его к опытному сотруднику, который все ему подробно объяснит и представит остальным коллегам. Через несколько дней Вы интересуетесь, освоился ли новый сотрудник и хорошо ли он себя чувствует на предприятии.

в) Вы выделяете время для нового сотрудника и очень подробно объясняете ему все относящееся к его работе. Вы пытаетесь за короткий промежуток времени передать ему как можно больше знаний. Вы не контролируете, в состоянии ли он самостоятельно выполнять работу. Вы ему это один раз объяснили, а уж об ошибках как-нибудь узнаете.

#### 7. Ситуация: высвобождение работника

В подведомственной Вам сфере можно, применив более рациональные методы труда, высвободить одно рабочее место путем перевода сотрудника в другое подразделение с такими же условиями профессиональной деятельности.

Каких сотрудников, занятых равноценной профессиональной деятельностью, Вы выберете для перевода на другое место работы?

а) Вы выбрали молодого и хорошего сотрудника, который по-настоящему овладел своей профессией и является для Вас ценным специалистом. Вы надеетесь, что он и в другом подразделении будет поддерживать свое рабочее место в хорошем состоянии и у него там будут такие же высокие результаты труда, как и в Вашем подразделении.

б) Вы решили перевести сотрудника, от которого давно хотели избавиться, так как он постоянно брзжит и тем самым создает конфликтные ситуации в Вашем подразделении.

в) Вы выбрали пожилого сотрудника, который по болезни уже длительное время отсутствует на работе и больше не представляет собой полноценную рабочую силу.

#### 8. Ситуация: отчет о проделанной работе

Один из учеников школы профессионального обучения впервые не сдал к установленному сроку отчет о проделанной работе, подготавливаемый по каждому разделу обучения.

а) Вы вызываете его к себе и просите объяснить, почему не представлен отчет. Лишь после этого Вы решаете, какие меры наказания - строгие или мягкие - следует применить по отношению к нему.

б) Вы устраиваете ученику головомойку, а затем делаете ему устный выговор.

в) Вы тотчас назначаете ему следующий срок для сдачи отчета.

#### 9. Ситуация: делегирование права на принятие решений

Корреспонденция в Вашем подразделении обрабатывается Вами не точно и недостаточно надежно.

а) Вы проверяете всю входящую и исходящую корреспонденцию для того, чтобы выявить важные проблемы и гарантировать их правильное решение.

б) Вы поручаете обработку корреспонденции ответственному исполнителю, который информирует Вас о важных проблемах и предлагает в экстренных случаях их решение.

в) Вы поручаете сортировать корреспонденцию секретарю и просите передавать Вам письма, которые кажутся ему существенными, прежде чем они будут направлены ответственному исполнителю.

10. Ситуация: осознание необходимости сокращать расходы и умение сосредоточиться

Вы должны дать оценку сотруднику Кириллову по критериям:

- 1) осознание необходимости сокращать расходы;
- 2) умение сосредоточиться.

Вы зафиксировали в течение года следующие наблюдения:

Опоздание (на 30 минут), автомобильная авария. Виноват К.

К. заказал три новых картриджа для принтера и десять авторучек.

К. выбрасывает старые письма, напечатанные на одной стороне листа; почему он не использует обратную сторону листа как черновик?

К. сегодня в 10 часов заснул, сидя за столом (письменный стол полон бумаг).

К. внес рационализаторское предложение (использование бланков) - это экономит около 25% рабочего времени одного сотрудника, в результате чего он может выполнять дополнительно и другие задачи.

К. предложил, чтобы уборку помещений проводило специализированное предприятие - существенная экономия.

В расчетах, которые проверял К., были обнаружены две арифметические ошибки.

Говорят, К. купил своей жене норковую шубу.

### Ситуационные задачи по модулям

#### Модуль 1. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

##### Задача 1

В таблице представлены данные о структуре персонала в базисном году, по плану и фактически.

Рассчитать абсолютное отклонение фактической численности от плановой в целом и по категориям персонала:

Категория работников	Численность персонала			Абсолютный излишек или недостаток (+, - ) работников		
	Базисный год	план	факт	Гр 2 – гр.1	Гр.3 – гр.1	Гр.3 – гр.2
0	1	2	3			
Весь персонал	822	824	820	+2	-2	-4
В том числе: ППП	820	820	819			
Из него рабочие	720	710	709			
-из них основные	427	427	422			
-вспомогательные	293	283	287			
Специалисты	73	80	79			
Служащие	25	26	26			
МОП	2	4	5			
Непром. персонал	2	4	1			

##### Задача 2

Плановая численность рабочих 700 чел, фактическая численность 750 чел. План по выпуску продукции выполнен на 102%.

Определить размер отклонений фактической численности рабочих от плановой.

##### Задача 3



В цехе №4 работает 710 чел. План выпуска товарной продукции выполнен на 98%. Определить излишек рабочих.

#### Задача 4

Имеются данные о списочной численности работников предприятия за июнь: с 1 по 8 июня – 350 чел, с 9 по 16 июня – 368 чел, с 17 по 28 июня – 372 чел, с 29 по 30 июня – 390 чел.

Определить среднесписочную численность работников в июне.

#### Задача 5

Рабочий 5 квалификации выполняет следующий объем работ (в нормо/часах):

- по 4 разряду – 450
- по 5 разряду – 500
- по 6 разряду – 650.

Определить:

1. удельный вес работ 5 разряда в общем объеме работ, выполняемых рабочим.
2. соответствие квалификации рабочего квалификации работ.

#### Задача 6

Определить: средний разряд работ, средний разряд рабочих, которым необходимо повысить квалификацию:

Экономические показатели	Разряды				всего
	111	1У	У	У1	
Объем работ (тыс н\час)	40	60	80	100	280
Численность рабочих (чел)	20	31	40	50	141
Тарифный коэффициент	1,27	1,44	1,62	1,83	

#### Задача 7

Количество рабочих в цехе 360 чел, средний разряд работ 3,67, а средний разряд рабочих цеха 3,52.

Определить количество рабочих, которые должны повысить свою квалификацию для приведения в соответствие среднему разряду работ и рабочих.

#### Задача 8

Показатели	План	Факт	Отклонение
Объем прод, тыс. руб	10000	10500	5%
Число раб, чел	2375	2442	2,8%
В т.числе -основных	1220	1252	2,6
-вспомог.	1155	1190	3%
Выработка продукции на 1 основного раб., руб	8196,7	8366,6	2,3

Определить возможность увеличения выпуска продукции при росте численности основных рабочих, повышения их производительности труда и увеличения числа вспомогательных рабочих.

#### Задача 9

На предприятии производительность труда за 5 лет должна повыситься на 50%. Техническая вооруженность труда рабочих повышается при этом на 37%. Потери рабочего времени намечено снизить с 15 до 8%.

На сколько процентов надо сократить относительную численность административно-управленческого и обслуживающего персонала, если удельный вес рабочих на предприятии на начало этих 5 лет составлял 80% всего персонала предприятия.

#### Задача 10

В цехе отрабатывают в первую смену 2200 человеко/дней, во вторую – 2000 чел/дней, в третью – 1800 чел/дней.

Рассчитать коэффициент сменности (равномерность загрузки рабочих смен).

## Модуль 2. ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ

Задание: Решить ситуацию. Принять управленческое решение. Обосновать ответ.

### Ситуация 1

В Ваш «дружный» коллектив приходит «новичок». Он считается прекрасным специалистом и его качества соответствуют большинству наилучших качеств менеджера. С течением времени это подтверждается, но выясняется, что при выполнении срочных заданий, требующих высокой организованности и пунктуальности, качество его работы снижается. Вы приглашаете его на беседу и говорите:...

### Ситуация 2

Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать. Но тем не менее, он отличный профессионал в своей деятельности. как Вы разрешите данную ситуацию?

### Ситуация 3

Вы – новый молодой руководитель одного из подразделений предприятия и чувствуете настороженное отношение к себе окружающих Вас сотрудников. Причем Вы попали в коллектив, где нет четкого распределения и выполнения своих обязанностей. А на Вас еще давит и груз долгов, оставшихся после Вашего предшественника. Таким образом, Вам необходимо повысить уровень эффективности труда и организовать слаженную и успешную работу Вашего подразделения. Ваши действия в этот период?

### Ситуация 4

Для получения более точной картины о рынке труда Вы обзваниваете ряд фирм Вашего города. Вы звоните на фирму, опубликовавшую объявление о потребности в кадрах или конкурсном отборе кандидатов. Вам необходимо получить нужные сведения о фирме, но секретарь не дает Вам полную информацию о фирме, а больше интересуется Вашими профессиональными и личными характеристиками.

Вы говорите:...

### Ситуация 5

Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т.е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения Вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.

### Ситуация 6

Только что открылась новая вакансия. Она кажется Вам очень привлекательной, хотя у Вас нет опыта в такого рода деятельности. Но так как Вы хорошо себя зарекомендовали,

друзья убеждают Вас решиться на это. Вам кажется, что способности позволяют Вам занять эту должность, даже с недостаточным опытом. Как Вы поступите?

### Критерии оценивания:

зачтено – логично, доказательно, актуально в соответствии с рыночной ситуацией изложена суть вопроса, свободное владение тематическим материалом, деловая предприимчивость; нестандартность мышления; разработан проект реализации кейса, рассчитан результат внедрения проектного решения.

Не зачтено – имеются проблемы с владением материала по теме, отсутствие доказательной базы в решении проблемы; стандартное мышление; большие затруднения в критической ситуации.

### Деловая игра: Выбор кандидата на вакантную должность из нескольких претендентов

Имеется четыре источника заполнения вакансии:

источник А – агентство по найму;

источник Б – биржа труда;

источник В – Свободный рынок труда;

источник Г – молодой специалист, выпускник вуза.

Затраты по найму и введению кандидата в должность на статьям затрат на каждый источник разные:

Договорные отношения: для А = 10,8 тыс.руб. Г = 1,5

Маркетинговые исследования: для А = 0,9 тыс.руб. Б = 0,6 Г = 0,2

Проведение отбора персонала для А = 8,5 тыс.руб. Б,В,Г = 6,2

Приём на работу: для всех по 0,4 тыс.руб.

Дополнительное обучение: для А = 1,0 тыс.руб, Б = 2,5 В = 3,0 Г = 3,7

Введение в должность: для А = 0,5 тыс.руб. Б,В = 1,5 Г = 2, 0

Оплата труда на рабочем месте: составит 12,5 тыс.руб.

При этом лимит финансовых средств для заполнения вакансии в организации составляет 22 тыс. руб.

Специалисты службы подбора персонала в организации составили портрет должности (см.табл.1), в которой перечислены требования рабочего места к кандидату. Используя табл.1 специалисты по оценке компетенций определили и оценили способности кандидатов на вакантную должность. Результаты оценок способностей были внесены в таблицу 2.

Задание: 1.Определить, какой из кандидатов в наибольшей степени подходит на вакантную должность.

2. Кого из кандидатов, претендующих на вакансию, следует принять на работу?

Ответ обоснуйте.

Таблица 1 – Профиль должности

Требование рабочего места к рабочей силе	очень важно	важно	Жела тельно
	k=1,5	k=1,0	k=0,5
1. Умение делать выводы на основе полученной информации		*	
2. Умение принимать управленческие решения		*	
3. Исполнительность		*	
4. Творческое мышление	*		
5. Мотивация к эффективному труду	*		

6. Ответственность за качество и результаты своей работы	*		
7. Знает Трудовой кодекс РФ и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права			*
8. Соблюдение норм и правил делового этикета			*
9. Степень реализации профессионального опыта на занимаемой должности:			*
10. Организованность, ответственность и исполнительность:		*	
11. Интенсивность труда, работоспособность	*		
12. Самостоятельность в решениях и действиях:	*		
13. Способность к поиску профессиональной информации	*		
14. Владеет навыками разрешения трудовых споров и конфликтов			*
15. Способность оценить объем работ и отведенные для их выполнения ресурсы		*	
16. Умение ясно, четко, структурно излагать информацию			*
17. Умение отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношений		*	
18. Умение планировать личное время			*
19. Способность учиться, открытость к новому опыту и новым контактам	*		
20. Способность применять новые знания и навыки на практике		*	
21. Дисциплинированность, пунктуальность		*	
22. Умение формулировать личные цели			*
23. Стремление помогать другим для достижения общего результата			*
24. Умение работать с разными источниками информации		*	
25. Умение структурировать и анализировать первичную информацию		*	
26. Внимательность к деталям, аккуратность в оформлении документов	*		
27. Умение без искажений воспринимать и передавать информацию	*		
28. Умение использовать в работе с информацией средства офисного технического оснащения и автоматизации		*	
29. Владеет навыками работы с внешними организациями (Пенсионным фондом РФ, Фондом социального страхования, Фондом обязательного медицинского страхования РФ, Государственной инспекцией труда, службами занятости населения и пр.)			*
30. Знает требования по обеспечению защиты персональных данных сотрудников		*	
31. Знает порядок применения дисциплинарных взысканий		*	
32. Владеет навыками разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках и пр.)			*
33. Умение последовательно мыслить	*		
34. Способность оценить объем работ и отведенные для их выполнения ресурсы	*		
35. Умение консультировать по вопросам профессиональной деятельности сотрудников и линейных менеджеров		*	
36. Самоорганизация	*		

Таблица 2 - КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА НА РАБОТНИКА

Результаты оценочных испытаний	значитель но выше	выше среднего	средн е	ниже среднего
--------------------------------	----------------------	------------------	------------	------------------

	среднего			
	"5"	"4"	"3"	"2"
1. Умение делать выводы на основе полученной информации		АВ	БГ	
2. Умение принимать управленческие решения		В	АБ	Г
3. Исполнительность	Г		АВ	Б
4. Творческое мышление			Г	АБВ
5. Мотивация к эффективному труду	АВГ	Б		
6. Ответственность за качество и результаты своей работы	В	АБ		Г
7. Знает Трудовой кодекс РФ и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права		Б	АГ	В
8. Соблюдение норм и правил делового этикета			АБВ	Г
9. Степень реализации профессионального опыта на занимаемой должности:	АВ	Б	Г	
10. Организованность, ответственность	В	А	Г	Б
11. Интенсивность труда, работоспособность	Г	Б	В	А
12. Самостоятельность в решениях и действиях:		А	БВ	Г
13. Способность к поиску профессиональной информации	ВГ	Б	А	
14. Владеет навыками разрешения трудовых споров и конфликтов				АБВГ
15. Способность оценить объем работ и отведенные для их выполнения ресурсы		А	БВ	Г
16. Умение ясно, четко, структурно излагать информацию		АВ	Г	Б
17. Умение отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношений			АБВ Г	
18. Умение планировать личное время		А	БВГ	
19. Способность учиться, открытость к новому опыту и новым контактам	Г	Б	А	В
20. Способность применять новые знания и навыки на практике			АБВ	Г
21. Дисциплинированность, пунктуальность		БВ	АГ	
22. Умение формулировать личные цели	БВ	А		Г
23. Стремление помогать другим для достижения общего результата			АВГ	Б
24. Умение работать с разными источниками информации	ВГ	Б	А	
25. Умение структурировать и анализировать первичную информацию		ВГ	Б	А
26. Внимательность к деталям, аккуратность в оформлении документов	АВ		Б	Г
27. Умение без искажений воспринимать и передавать информацию		ГБ	АВ	
28. Умение использовать в работе с информацией средства офисного технического оснащения и автоматизации		АВГ	Б	
29. Владеет навыками работы с внешними организациями (Пенсионным фондом РФ, Фондом социального страхования, Фондом обязательного медицинского страхования РФ, Государственной инспекцией труда, службами занятости населения и пр.)		Б		АВГ
30. Знает требования по обеспечению защиты персональных данных сотрудников		АВ	Б	Г

31. Знает порядок применения дисциплинарных взысканий	Б		АВ	Г
32. Владеет навыками разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках и пр.)				АБВГ
33. Умение последовательно мыслить			АВГ	Б
34. Способность оценить объем работ и отведенные для их выполнения ресурсы		АВ	Б	Г
35. Умение консультировать по вопросам профессиональной деятельности сотрудников и линейных менеджеров	А	В	Б	Г
36. Самоорганизация		В	АБГ	

Концепция игры:

Суметь рассчитать показатели, отражающие квалификационный уровень каждого претендента в соответствии с требованиями рабочего места и финансовыми возможностями предприятия по подбору кадров.

Ожидаемый результат:

- a. Сбор и «фильтрация» информации;
- b. конспектирование;
- c. визуализации информации;
- d. расчетные работы;
- e. анализ показателей;
- f. принятие решения

### Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если
  - ясная, четкая структуризация материала;
  - индивидуальная работа с материалом;
  - материал изложен в полном объеме;
  - выделены ключевые моменты темы;
  - расчеты проведены в соответствии с формулами, имеются пояснения;
  - схемы, таблицы, графики, рисунки снабжены пояснениями и выполнены в соответствии с предъявляемыми требованиями;
  - приведены примеры, иллюстрирующие ключевые моменты темы.
- оценка «хорошо»
  - информация собрана не полная, не актуальная;
  - расчеты выполнены самостоятельно, имеются ошибки;
  - имеются иллюстрации к теме, расчетам.
- оценка «удовлетворительно»
  - работы выполнены не в полном объеме
  - отсутствие иллюстрации по теме, расчетам;
  - работа требовала постоянной помощи со стороны других студентов, преподавателя
- оценка «неудовлетворительно»
  - неучастие в деловой игре;
  - слабое владение теоретическим материалом.
  - неясность и нечеткость изложения,
  - имеются нарушения логики изложения материала темы.

## Кейс: «ПОДБОР И ОТБОР ПЕРСОНАЛА»

### Описание ситуации:

Организация в связи с расширением своей деятельности произвела расчет потребности в персонале.

Расчет показал, что на отдельных участках работников не хватает, появились вакантные должности и, следовательно, необходимо дополнительно привлечь персонал.

Были использованы различные источники поиска и подбора потенциальных работников:

- обращение к своим сотрудникам для поиска возможных кандидатов
  - среди родственников и знакомых;
- публикация объявлений в средствах массовой информации
- в рекламных изданиях и т.п.

В объявлениях содержались требования к работникам по каждой вакантной должности,

- составленные на основе должностных инструкций,
- указывается также телефон диспетчера (он же выступал в роли «фильтра», отсеивающего заведомо неподходящих кандидатов).

В организацию стали поступать резюме и анкеты кандидатов на вакантные должности.

Их изучение позволило работникам службы управления персоналом произвести предварительный отбор претендентов, которым и были разосланы письма с приглашением явиться на собеседование.

### Этап: предварительный (подготовительный)

До проведения собеседования работники звена по отбору и приему персонала (отдела управления персоналом)

- изучили систему методов оценки и отбора претендентов (с целью выбора наиболее эффективных из них для характеристики отдельных оцениваемых качеств человека),
- подготовили помещение,
- пригласили нужных сотрудников из других подразделений,
- разработали стратегию проведения собеседования.
- подготовили стандартный бланк «Оценочный лист собеседования», на котором проводящий собеседование отмечает ответы на вопросы, делает пометки о профессиональном уровне кандидата на должность или оценивает отдельные его качества (параметры).

### Этап: отбора персонала (собеседование)

Участвовать могут:

- специалисты службы УП
- специалисты из других подразделений, для которых производится отбор на вакансию,
- руководитель организации,
- консультант по вопросам отбора
- сам претендент.

### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ:

Для проведения работы по подбору и отбору персонала участникам игры необходимо:

1. На основе анализа факторов появления дополнительной потребности в персонале определить состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности.
2. По каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию.

3. По каждой вакантной должности разработать личностную спецификацию (см. табл.), содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т.е. составить «идеальную модель работника»).
4. Составить объявления для публикации в СМИ о наличии вакантных должностей в данной организации (указать номер телефона).
5. Разработать структуру резюме и составить резюме на себя либо на вымышленной лицо – претендента на должность.
6. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые дают наиболее полное представление о претенденте еще до личной встрече с ним.
7. Провести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону. Резюме и анкет кандидата на должность, отсеив неподходящих людей. (определить критерии оценки).
8. Составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор.
9. Изучить систему методов отбора и оценки претендентов и отобрать наиболее приемлемые методы для каждой должности.
10. Разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, (выработка стратегии собеседования, выбор и подготовку помещения, приглашение необходимых сотрудников из др. подразделений, руководителя организации и т.п.)
11. Разработать форму оценочного листа собеседования.
12. Провести собеседование, выбрав из участников игры представителей организации и претендентов на должности.
13. Провести анализ вопросов и ответов на собеседовании обеих сторон с точки зрения полноты и достоверности информации корректности вопросов, логичности беседы и т.п.
14. Провести отбор кандидатов и принять решение о приеме на работу тех, которые в наибольшей степени отвечают «идеальной» модели работника по конкретной должности.

### **Методические указания к проведению деловой игры**

1. Время проведения - 4 часа.
2. Ведущий объясняет цели и задачи, раздает необходимые бланки и документы.
3. Из участников игры формируются три группы
  - а. Эксперты – 2 человека.
  - б. Претенденты на должность – 6 человек.
  - с. Специалисты - рекрутер, руководитель организации, нач.отдела, специалисты УП, психолог, консультант по оценке и отбору персонала – 6 человек.
4. Эксперты оценивают разработанный той и другой стороной документы с точки зрения их:
  - а. Полноты
  - б. Правильности
  - с. Достоверности составления и заполненности
  - д. Информативности
  - е. ....
 и консультируют всех участников по вопросам подбора и отбора персонала.
5. Две группы работают параллельно. Ориентируются на пункты, изложенные в «Постановке задачи»:
  - а. Специалисты выполняют – пп. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14.



- б. Претенденты выполняют – пп. 4, 5, 6, 12.
6. Все разработанные документы активно обсуждаются участниками игры, специалистами, экспертами. Ведущий руководит ходом обсуждения.
7. По п. 12 – проведение собеседования – отбираются *претенденты*, наиболее полно ответивших требованиям организации, и формируется группа из *специалистов* (по 3-4 чел.). Все остальные внимательно наблюдают за ходом собеседования, выслушивают вопросы и ответы двух сторон, а после окончания беседы участвуют в обсуждении
- а. хода собеседования,
  - б. оценивают его эффективность,
  - с. соблюдение правил,
  - д. рекомендаций,
  - е. достижение задач.
8. Ведущий дает свои комментарии, замечания по ходу игры, подводит итоги.

*Критерии оценки выполнения кейс-задания:*

Зачтено – логично, доказательно, актуально в соответствии с рыночной ситуацией изложена суть вопроса, свободное владение тематическим материалом, деловая предприимчивость; нестандартность мышления; разработан проект реализации кейса, рассчитан результат внедрения проектного решения.

Не зачтено – имеются проблемы с владением материала по теме, отсутствие доказательной базы в решении проблемы; стандартное мышление; большие затруднения в критической ситуации.

### **Примеры тестовых заданий**

**Банк тестовых заданий** размещен в системе электронного обучения АНО ВО «Поволжский православный институт» – URL: <http://elearn.pravinst.ru:180/>

#### **Уровень тестирования 1**

##### **1. Вопросы для проверки уровня обученности: ЗНАТЬ**

1. Факторы, оказывающие наибольшее влияние на людей в организации
- ☒ иерархическая структура организации
  - ☒ культура организации
  - ☒ рынок
  - ☒ дисциплина
  - ☐ семейное благополучие
2. Система мотивации персонала предприятия
- ☒ включает в себя материальные и нематериальные методы стимулирования труда
  - ☒ предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих
  - ☐ исключает возможность влияния трудового коллектива на управление предприятием
  - ☐ является системой мер, запрещающих увольнение
  - ☐ является системой введения привилегий
3. Внешняя среда организации включает следующие элементы
- ☐ дух организации
  - ☒ государственное законодательство
  - ☐ кодекс поведения сотрудников
  - ☒ конкурирующие организации
  - ☒ экономические условия
  - ☐ условия труда
4. Кадровая политика организации - это
- ☐ система норм и правил поведения с клиентами организации
  - ☒ концепция развития персонала в организации
  - ☒ система процедур и мероприятий по управлению персоналом

- ☐ исследования в сфере управления персоналом
- ☐ гарантия стабильности организации
- 5. Кадровая политика организации - это документ, регламентирующий
  - ☒ трудовые взаимоотношения в организации
  - ☐ правила увольнения сотрудников
  - ☒ использование человеческих ресурсов
  - ☐ соблюдение традиций
  - ☐ вознаграждение сотрудников
- 6. Убеждение в том, что персонал - это дополнительные затраты для организации приводит к
  - ☒ минимальным затратам на обучение
  - ☒ жесткой регламентации функций
  - ☒ конфронтации с профсоюзами
  - ☐ высокой производительности
  - ☐ стабильности в организации
- 7. Убеждение в том, что персонал - это основной ресурс организации приводит к
  - ☒ совершенствованию системы управления
  - ☒ долгосрочным инвестициям в персонал
  - ☒ систематическому повышению квалификации
  - ☐ текучести кадров
  - ☐ нарушению дисциплины
- 8. Развитие персонала выгодно для
  - ☒ предприятия
  - ☐ государства
  - ☒ руководства
  - ☐ улучшения физического здоровья
  - ☒ личности
- 9. Признание заслуг работника выражается через
  - ☐ вынесение выговора
  - ☒ повышение в должности
  - ☒ повышение зарплаты
  - ☒ предоставление дополнительного отпуска
  - ☐ увеличение трудовой нагрузки
- 10. Назовите основные элементы системы управления персоналом
  - ☐ воспитание персонала
  - ☒ планирование персонала
  - ☒ мотивация персонала
  - ☒ развитие персонала
  - ☐ наказание работников
  - ☐ эксплуатация персонала

## Уровень тестирования 2

### 2. Вопрос для проверки уровня обученности: УМЕТЬ

1. Для подбора резерва руководителей необходимо учитывать
  - ☒ профессиональные качества
  - ☒ возраст
  - ☐ пол
  - ☐ партийную принадлежность
  - ☐ количество детей
2. Применение технологии Центра Оценки уместно при решении следующих задач
  - ☒ аттестации персонала
  - ☒ отбор персонала
  - ☐ назначение заработной платы
  - ☐ предоставление льгот
  - ☐ организация выборов

3. При разработке Центров Оценки используются следующие методы

- ☒ тестирование
- ☒ анкетирование
- ☒ интервьюирование
- ☐ опрос соседей
- ☒ анализ биографии

4. Для поиска работника можно использовать следующие каналы

- ☒ кадровые агентства
- ☒ СМИ
- ☒ службу занятости
- ☐ вечеринки
- ☐ конференции

5. Для анализа содержания работы используются

- ☒ дневник
- ☒ анкета
- ☒ интервью
- ☒ наблюдение
- ☐ художественная литература

6. При проведении аттестации необходимо определить

- ☒ результативность сотрудников
- ☒ сильные и слабые стороны сотрудника
- ☒ возможность продвижения по служебной лестнице
- ☐ уровень компетенции сотрудника
- ☐ условия труда

7. Рекламное объявление об открытии вакансии в СМИ должно

- ☒ вызвать интерес и побуждать к действию
- ☒ строиться на основе принципов любого рекламного объявления
- ☐ привлекать своей непонятностью
- ☒ содержать координаты предприятия
- ☐ вызывать смех

### **Уровень тестирования 3**

**3. Вопросы для проверки уровня обученности: ВЛАДЕТЬ**

1. При формировании команды важно учитывать

- ☒ распределение ролей
- ☐ распределение льгот
- ☒ распределение ответственности
- ☐ семейное положение
- ☐ гастрономические пристрастия

1. Команда строится на принципах

- ☒ доверия
- ☒ равноправия
- ☐ самодостаточности
- ☒ дополнения
- ☒ взаимопомощи

3. При найме персонала следует оценивать

- ☒ квалификационные характеристики
- ☒ мотивационные характеристики
- ☒ потенциал
- ☐ происхождение
- ☐ национальность

4. После происхождения испытательного срока необходимо оценить

- ☒ взаимодействие с коллективом
- ☒ усвоение норм и правил деятельности
- ☒ усвоение знаний и умений

- ☐ амбициозность
- ☐ независимость
- 5. Планирование персонала включает следующие процедуры
  - ☒ описание рабочих мест
  - ☒ определение источников поиска кандидатов
  - ☐ описание имеющихся технологий
  - ☐ план развития персонала
  - ☐ график отпусков
- 6. Работа по комплектованию персонала предприятия включает в себя процессы
  - ☒ кадровое планирование
  - ☐ разработка системы мотивации на предприятии
  - ☒ организация поиска кандидатов
  - ☒ оценка и отбор кандидатов
  - ☐ найм и адаптация новых работников
  - ☐ организация обучения и повышения квалификации
- 7. Описание открытой вакансии необходимо делать для того, чтобы
  - ☒ определить критерии отбора кандидатов на эту вакансию
  - ☒ определить права и обязанности работника
  - ☐ подготовить собеседование с кандидатами
  - ☐ определить направления развития организации
  - ☐ обосновать увольнение старого сотрудника
- 8. Укажите, какие из методов оценки можно использовать для аттестации персонала
  - ☒ профессиональное тестирование
  - ☐ анализ резюме
  - ☐ проверка рекомендаций с предыдущих мест работы
  - ☒ собеседование
  - ☒ социометрическое исследование
- 9. Планирование карьеры сотрудников организации - это
  - ☒ определение профессиональных целей
  - ☐ оценка профессионально-важных качеств сотрудников
  - ☒ план личностного и профессионального роста в соответствии с корпоративной стратегией
  - ☐ процесс самопознания
  - ☐ гарантия трудоустройства
- 10. Сферой формирования и реализации спроса и предложения рабочей силы называется
  - ☒ рынок труда
  - ☐ отдел кадров
  - ☒ кадровые агентства
  - ☐ дирекция
  - ☐ профсоюз

### Критерии оценивания:

Верный ответ, %	Оценка	Критерии оценки
81-100	«Отлично»	Студент способен обобщать и оценивать информацию, полученную на основе изучения стандартной ситуации; использовать сведения из различных источников, успешно соотнося их с предложенной ситуацией.
65-80	«Хорошо»	Студент продемонстрировал прочные знания и развитые практические умения и навыки, может сравнивать, оценивать и выбирать методы решения заданий, работать целенаправленно, используя связанные между собой формы представления информации.
51-64	«Удовлетворительно»	Студент обладает необходимой системой знаний и владеет некоторыми умениями по дисциплине, способен понимать и интерпретировать освоенную информацию.
Менее 50 %	«Неудовлетворительно»	Студент усвоил некоторые элементарные знания по основным вопросам дисциплины, но не овладел необходимой системой знаний.

## **Фонд оценочных средств промежуточной аттестации**

### **Типовые вопросы для подготовки к зачету**

#### **1. Вопрос для проверки уровня обученности ЗНАТЬ**

1. Управление персоналом в системе управления организацией
2. Содержание понятия «персонал» и его структура, субъекты управления.
3. Трудовой потенциал персонала и организации.
4. Современные концепции управления персоналом.
5. Кадровая политика организации.
6. Система управления персоналом: основные элементы и принципы формирования.
7. Основные функции системы управления персоналом.
8. Стратегия управления организации и стратегия управления персоналом.
9. Нормативные документы, регламентирующие разделение труда в организации.
10. Организационно-методические документы.
11. Факторы, влияющие на процесс найма персонала.
12. Цели и принципы расстановки персонала
13. Виды адаптации. Политика адаптации.
14. Оценка в управлении персонала.
15. Планирование карьерного роста: типы, виды, этапы, модели.
16. Методика анализа эффективности системы управления персоналом.

#### **2. Вопрос для проверки уровня обученности: УМЕТЬ**

1. Структура персонала
2. Оперативный план работы с персоналом.
3. Классификация систем управления персоналом.
4. Классификация и общая характеристика нормативно-методических документов.
5. Кадровое планирование: цели, задачи и виды.
6. Планирование потребности в персонале.
7. Внутриорганизационные перемещения.
8. Управление трудовой адаптацией.
9. Управление развитием персонала: цели, задачи.
10. Режим труда и отдыха. Гарантии и компенсации работникам.
11. Мотивация и эффективность трудовой деятельности.
12. Классификация и характеристика современных теорий мотивации.
13. Модели мотивации трудовой деятельности.
14. Компетентность: составление профиля должности.
15. Компетенции: разработка модели компетенций.

#### **3. Тематика вопросов для проверки уровня обученности: ВЛАДЕТЬ (осуществлять)**

1. Стратегическое управление: цели, задачи и виды.
2. Методы управления персоналом.
3. Методы расчета численности персонала.
4. Затраты на персонал и их эффективность.
5. Кадровая технология приема персонала на работу.
6. Методы оценки персонала.
7. Аттестация служащих.
8. Методы профессионального обучения.
9. Оценка эффективности обучения персонала.

10. Перемещение и высвобождение персонала: понятие и виды, условия. Гарантии и компенсации при высвобождении персонала.
11. Управление текучестью персонала. Меры предупреждения текучести.
12. Управление массовым высвобождением персонала.
13. Эффективность деятельности службы управления персоналом.
14. Эффективность инвестиций в человеческий капитал.

## 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

### Модуль 1 КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

#### Цель и задачи изучения Модуля 1

**Цель** – формирование способности студентов самостоятельно определять кадровую политику организации и правильно подбирать методы работы в рыночной среде.

**Задачи:**

1. Ознакомить с особенностями организации управленческой деятельности в организации;
2. Сформировать представление о принципах научной управленческой деятельности в организации
3. формировать умения поводить расчет показателей, отражающих процесс планирования потребности в персонале, оценки компетенций сотрудников, использования рабочего времени и времени отдыха, стимулирования труда персонала, бюджетирования, оптимизации затрат на персонал..
4. ознакомить с основами разработки и принятия управленческих решений;
5. углубить и упорядочить знания о планировании кадровой деятельности.
6. способствовать формированию умений и навыков кадрового менеджмента.

#### Назначение модуля 1

Изучив данный раздел, студент должен:

иметь представление о комплексе управленческой деятельности в системе управления персоналом.

знать:

- структуру персонала;
- основные приемы и методы работы управления персоналом
- принципы организации управленческой деятельности и методики расчетных показателей.

уметь:

- подбирать способы и методы работы с информацией, повышающие эффективность управленческой деятельности;
  - составлять план кадровых мероприятий по формированию и развитию трудового коллектива предприятия;
  - составлять план деятельности и проводить анализ его выполнения;
- владеть:
- приемами поиска, обработки и анализа информации для принятия эффективных управленческих решений.
  - правильно выбирать стратегию и тактику управленческой деятельности.

#### Методические рекомендации по изучению материала модуль 1

Выяснив цель учебной работы в курсе, попытайтесь определить основные требования, которые будут предъявляться к вам, как к учащемуся, в ходе обучения. При изучении требований к составлению учебных и научных работ обратите внимание на особенности этапов обучения и их содержания, используйте информационный интернет-

ресурс для разработки самостоятельных зачетных аналитических работ и выполнения расчетных заданий.

Выясните какие социально-экономические механизмы и кадровые управленческие стратегии наиболее приемлемы на каждом этапе работы с людьми. Какие методы работы руководителей способны менять ситуацию, формировать требуемый уровень квалификации персонала для выполнения поставленных профессиональных задач.

Затем рассмотрите вопросы, связанные с планированием потребности в персонале, его адаптации и развития.

Ознакомьтесь с современным пониманием структуры персонала, кадров предприятия. Определите факторы развития и карьерного роста сотрудников.

Приступая к разработке контрольной работы, необходимо восстановить весь алгоритм управленческой деятельности по непрерывному функциональному ряду работы с персоналом.

Привлеките информационный ресурс в управление персоналом, рассчитайте планируемый результат труда – показатели KPI.

В итоге составьте четкое представление о планировании и процедуре защиты контрольной работы, в которой: составление обзора заданий, проведение алгоритма расчетных заданий по организационному проекту в области управления персоналом.

После каждой темы модуля 1 пройдите тестирование для закрепления материала.

### **Тематическое содержание модуля 1**

Тема 1.1. Оперативный план работы с персоналом. Планирование потребности в персонале.

Учебные вопросы:

- 1.1 Методы планирования потребности в персонале
- 1.2 Эффективность использования рабочего времени: виды продолжительности рабочего времени, режимы рабочего времени.

Тема 1.2. Подбор, отбор, найм. Планирование адаптации персонала

Учебные вопросы:

2. Методы и техники подбора и найма
3. Введение в должность. Процедура наставничества, формирование кадрового резерва.

### **В ходе изучения модуля 1 необходимо:**

- изучить рекомендованную литературу по темам модуля;
- выполнить учебные задания ;
  - «Составить баланс рабочего времени»; «Рассчитать потребность в персонале по методам трудоемкости, по нормам обслуживания и по методу Розенкранца».
  - «Рассчитать рентабельность персонала»; «Составить сопроводительное письмо и резюме»; «Составить план адаптации».

### **Модуль 2.**

#### **Цель и задачи изучения модуля 2**

Цель – сформировать комплексное представление об управленческой деятельности, уметь выполнять аналитические и расчетные работы по управлению человеческим ресурсом организации.

Задачи:

- Грамотно использовать все инструменты кадровой работы с персоналом;
- Уметь разрабатывать комплекс кадровых мероприятий для формирования команды профессионалов;
- Проводить расчетные работы в требуемой области для реализации кадровой политики.

### **В ходе изучения модуля 1 необходимо:**

«Разработать профиль должности»; «Разработать квалификационную характеристику на работника в должности»; «Составить профессиограмму»; «Разработать модель компетенции»; «Составить карьерограмму»; «Составить оперограмму»;

### **Назначение модуля 2**

Изучив данный модуль, студент должен:

иметь представление

- о сущности процесса планирования и организации управленческой деятельности в организации;

- о комплексе управленческих мероприятий по формированию и развитию профессиональных компетенций работников, способных эффективно выполнять поставленные задачи на рабочих местах для реализации целей организации.

знать:

- особенности управления отдельными структурными группами персонала;

- основные приемы и методы управления персоналом;

- основные методики разработки и расчета экономических показателей по труду,

- законы и нормативные документы, регулирующие кадровую деятельность, в том числе и профессиональные стандарты.

уметь:

- определять эффективную стратегию управленческой деятельности;

- рассчитывать экономические показатели

- на основе характеристик конечного результата выделять ключевые направления целенаправленной деятельности;

- планировать кадровые мероприятия;

- составлять комплексную программу управленческой деятельности и кадровую политику организации в целом.

владеть

- навыками планирования, приоритизации направлений управленческой деятельности, организации намеченных мероприятий, выбора форм и методов работы в соответствии с планом кадровых мероприятий, анализа полученных результатов.

- разрабатывать и осуществлять политику служебно-профессиональных перемещений сотрудников и карьерного роста;

- методами мотивации и стимулирования труда.

### **Тематическое содержание модуля 2**

Тема 2.1. Разработка профиля должности и модели компетенций.

Учебные вопросы:

1. Понятие профиля должности.

2. Понятие компетенция. Порядок разработки компетенций. Распределение весовых коэффициентов и балльной оценки.

3. Разработка карт компетенций.

4. Составление модели компетенций.

Тема 2.2. Планирование служебно-профессиональных перемещений и карьерного роста сотрудников

Учебные вопросы:

1. Этапы служебно-профессиональных перемещений.

2. Понятие и сущность карьерного роста сотрудника: типы, виды, модели, этапы.

3. Разработка карьерограмм

### **Методические рекомендации по изучению материала модуля 2**

В ходе изучения раздела необходимо

При изучении тематических материалов особое внимание обратите на значение анализа ситуации, условия произведения выбора в процессе деятельности. Изучите



нормативные документы, обеспечивающие эффективность кадровых мероприятий. Изучить Федеральные Законы «О профессиональных стандартах специалиста по управлению персоналом», «О персональных данных сотрудника», «О сохранении коммерческой тайны». Выясните условия эффективной управленческой деятельности в рамках выбранного приоритета.

Затем разберитесь в сущностной стороне цели – видение желаемого состояния в будущем, сформулируйте цель, определяясь с методом исследования, спланируйте результат деятельности. Определите с кадровой политикой, проведите ряд расчетных работ, после чего разработайте конкретный план кадровых мероприятий по управлению персоналом и человеческими ресурсами организации.

Сделайте анализ проведенных мероприятий.

Разработайте программу адаптации нового сотрудника – общую и специальную.

### **Методические рекомендации по организации самостоятельной работы**

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине организуется в форме самостоятельного изучения учебной литературы, подготовке ответов на вопросы для самопроверки, решении задач, прохождении тестов и подготовке докладов.

Для самостоятельного изучения программного материала студенты обеспечиваются доступом к рекомендуемой учебно-методической литературе, снабжаются методическими рекомендациями по их изучению, вопросами для самопроверки усвоенного материала и темами докладов.

Самостоятельное выполнение заданий направлено на формирование и закрепление практических умений и требует обращения к учебной, справочной и методической литературе. Проверка выполнения заданий осуществляется по результатам ответов студентов на практических занятиях.