

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Факультет управления и психологии



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.16 Управление персоналом организации

Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль)	Развитие и оценка персонала
Форма обучения	очная
Квалификация выпускника	бакалавр

Краснодар 2025

Рабочая программа дисциплины «Управление персоналом организации» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»

Программу составил:
Программу составил(и):

Л.В. Тхагалижокова, канд.психол.
наук, ст.преподаватель


подпись

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры управления персоналом и организационной психологии протокол № 10 «16» апреля 2025 г.

и.о. Заведующий кафедрой Миронова
И.И.



Утверждена на заседании учебно-методической комиссии факультета управления и психологии протокол № 10 от 22 апреля 2025 г.

Председатель УМК Белокопытова К.М.
факультета


подпись

Рецензенты:

Дорохова Г.В., зам. главного врача по кадрам МБУЗ «Краснодарская городская клиническая больница скорой медицинской помощи»

Гассий В.В., доктор экон. наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления КубГУ

1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля).

1.1 Цель освоения дисциплины.

формирование у студентов знаний о принципах и методах управления персоналом организации, умений планировать, организовывать мероприятия по адаптации, стажировке, развитию персонала, оценке личностных и профессиональных компетенций, администрированию процессов и документообороту по указанным направлениям деятельности.

1.2 Задачи дисциплины:

- формирование представлений об основных принципах и методах управления персоналом организации;
- формирование умений планировать и организовывать мероприятия по оценке компетенций, адаптации, стажировке, развитию персонала в соответствии со стратегическими планами организации,
- формирование умений администрировать процессы и документооборот по оценке, адаптации, обучению, управлению карьерой персонала.

1.3 Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Управление персоналом организации» относится к вариативной части учебного плана Б1.В, формируемой участниками образовательных отношений.

Дисциплина опирается на знания и умения, полученные при изучении следующих дисциплин: Основы управления персоналом, Экономика, Социальная психология, Социология управления, Правоведение. Последующие дисциплины: Технологии адаптации персонала, Подбор персонала, Современные технологии оценки персонала в организации, Консультирование по управлению персоналом, Основы проектной деятельности в управлении персоналом.

1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся профессиональных компетенций.

Код и наименование индикатора*	Результаты обучения по дисциплине
И.ПК-3.1. Организует мероприятия по адаптации, стажировке и обучению персонала	Определяет мероприятия по адаптации и стажировке персонала.
	Реализует мероприятия по адаптации и стажировке персонала
	Систематизирует применение современных технологий по адаптации и стажировке персонала.
И.ПК-3.2. Планирует и организует мероприятия по обучению персонала	Проводит мероприятия по обучению персонала.
	Анализирует проведение мероприятий по обучению персонала.
	Демонстрирует навыки проведения мероприятий по обучению персонала.
И.ПК-3.3. Применяет методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций;	Определяет методы оценки личностных и профессиональных компетенций.
	Разрабатывает рекомендации по результатам проведения оценки личностных и профессиональных компетенций.
	Демонстрирует навыки оценки личностных и

Код и наименование индикатора*	Результаты обучения по дисциплине
	профессиональных компетенций.
И.ПК-3.4. Осуществляет администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала.	Определяет администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала.
	Собирает, анализирует и применяет технологии администрирования процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала.
	Систематизирует технологии администрирования процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала.

2. Структура и содержание дисциплины

2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зач.ед. (144 часа).

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры (часы)			
		4			
Аудиторные занятия (всего)	66	66			
В том числе:					
Занятия лекционного типа	32	32			
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)	34	34			
Иная контактная работа:					
Контроль самостоятельной работы (КСР)	6	6			
Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3	0,3			
Самостоятельная работа (всего)	36	36			
В том числе:					
Проработка учебного (теоретического) материала	26	26			
Реферат	4	4			
Подготовка к текущему контролю	6	6			
Контроль:					
Подготовка к экзамену	35,7	35,7			
Общая трудоемкость час в том числе контактная работа зач. ед.	144	144			
	72,3	72,3			
	4	4			

2.2 Содержание дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			СР
			Л	ПЗ	ЛР	
1	2	3	4	5	6	7
1	Стратегическое управление персоналом		2	2		3
2	Кадровый потенциал и интеллектуальный капитал организации: основы формирования и использования		4	4		5
3	Адаптация и стажировка персонала		4	4		4
4	Оценка компетенций персонала		6	6		6
5	Управление мотивацией персонала		6	6		6
6	Управление развитием персонала: Обучение. Управление карьерой. Работа с резервом		4	6		4
7	Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом		2	2		4
8	Эффективность управления персоналом организации		4	4		4
	<i>Итого по дисциплине:</i>		32	34		36
	Контроль самостоятельной работы (КСР)	6				
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3				
	Общая трудоемкость по дисциплине	144				

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

2.3 Содержание разделов дисциплины:

2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела	Содержание раздела	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Стратегическое управление персоналом	Стратегическое управление персоналом – управление формированием трудового потенциала организации. Взаимосвязь стратегии управления организации и стратегического управления персоналом. Составляющие стратегии управления персоналом: цели организации, ее ресурсы и ограничения, развитость системы управления персоналом, качество человеческих ресурсов и др. Этапы формирования системы стратегического управления персоналом. Виды стратегии развития организации и соответствующие им стратегии управления персоналом. Кадровая политика (политики), виды, факторы формирования.	Участие в интерактивных формах аудиторной работы: Дискуссия о понятии стратегии управления персоналом
2.	Кадровый потенциал и интеллектуальный	Трудовой потенциал работника и трудовой (кадровый) потенциал организации. Трудовой потенциал работника как совокупность	Участие в интерактивных формах

	капитал организации: основы формирования и использования	психофизиологических, социально-демографических, квалификационных и личностных характеристик. Составляющие кадрового потенциала организации: укомплектованность кадрового состава; структура кадрового состава, ее соответствие требованиями технологии; структура кадрового состава по социально-демографическим характеристикам; соответствие уровня квалификации персонала требованиям деятельности, профессиональным стандартам; уровень текучести и т.д. Количественные и качественные характеристики кадрового потенциала. Способности и психологические компетенции работников (интеллектуальные, коммуникативные, отношение к труду, готовность к сотрудничеству, и др.) Использование и развитие трудового потенциала. Человеческий капитал. Интеллектуальный капитал.	- аудиторной работы: блиц-опрос «Что такое кадровый потенциал организации».
3.	Адаптация стажировка персонала	и Понятие адаптации. Аспекты, виды адаптации. Стадии процесса адаптации. Психологические особенности адаптации. Разработка программ адаптации новых сотрудников. Оценка результатов адаптации. Особенности адаптации рабочих, специалистов и руководителей.	Участие в интерактивных формах аудиторной работы: блиц-опрос «Виды адаптации персонала»
4.	Оценка компетенций персонала	Понятия оценки. Виды оценки. Изучение требований рабочего места/должности как условие оценки персонала. Показатели эффективности сотрудника на рабочем месте (KPI). Оценка квалификации на основе профессиональных стандартов. Использование экспертного оценивания в практике управления персоналом. Общие требования к проведению экспертного оценивания. Организация процедур многосторонней оценки кандидатов (ассессмент). Условия эффективности разных методов оценки и типичные ошибки. Особенности оценки результативности труда руководителей. Аттестация работников: определение целей, критериев, организация процесса, анализ результатов, правовые основы.	Участие в интерактивных формах аудиторной работы: Дискуссия о соотношении понятий оценки и аттестации персонала
5.	Управление мотивацией персонала	Понятия мотивации, управления мотивацией, стимулирования. Основные теории мотивации и их практическое применение в управлении персоналом. Нормирование труда и организация оплаты труда. Современные подходы к оплате труда. Стимулирование на основе показателей	Тест знаний

		эффективности (KPI). Нематериальное стимулирование. Построение индивидуальных и групповых мотивационных профилей. Управление конфликтами и стрессами как фактор стабилизации трудового коллектива.	
6.	Управление развитием персонала: Обучение. Управление карьерой. Работа с резервом	Понятие развития и обучения персонала. Система обучения, подготовки и повышения квалификации, аттестации, управления деловой карьерой и кадровым резервом. Управление нововведениями в кадровой работе.	Блиц-опрос «Содержание понятий обучение и развитие персонала: основные точки зрения»
7.	Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом	Задачи информационного обеспечения системы управления персоналом. Состав информационного обеспечения. Содержание, движение и носители информации по персоналу. Контроль информационных потоков в системе управления персоналом. Задачи и направления технического обеспечения. Технические средства, применяемые в управлении персоналом. Задачи нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом. Нормативная база системы управления персоналом: законы и постановления, методические материалы, нормы, стандарты и т.п. Программные продукты, обеспечивающие информационно-справочное обслуживание.	Тест знаний
8.	Экономическая и социальная эффективность управления персоналом организации	Экономическая эффективность управления персоналом как достижение целей организации (экономических результатов) с наименьшими издержками на персонал. Показатели экономической эффективности управления персоналом. Социальная (социально-психологическая) эффективность управления персоналом как мера удовлетворения ожиданий персонала. Показатели экономической эффективности управления персоналом. Качественные и количественные показатели эффективности. Взаимосвязь экономической и социальной эффективности.	Блиц-опрос «Основные показатели экономической эффективности управления персоналом»

2.3.2 Занятия семинарского типа

№	Наименование раздела	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Стратегическое управление персоналом.	Взаимосвязь стратегии управления организации и стратегического управления персоналом. Составляющие стратегии управления	Доклады, участие в дискуссии

		персоналом: цели организации, ее ресурсы и ограничения, развитость системы управления персоналом, качество человеческих ресурсов и др. Понятия экономической и социальной эффективности управления персоналом организации	
2.	Кадровый потенциал и интеллектуальный капитал организации	Трудовой потенциал работника как совокупность психофизиологических, социально-демографических, квалификационных и личностных характеристик. Составляющие кадрового потенциала организации. Человеческий капитал. Интеллектуальный капитал.	Доклады, участие в дискуссии
3.	Адаптация стажировка персонала	и Аспекты, виды адаптации. Стадии процесса адаптации. Психологические особенности адаптации. Разработка программ адаптации новых сотрудников. Стажировка персонала	Доклады, участие в дискуссии
4.	Оценка компетенций персонала	Понятия оценки и аттестации. Изучение требований рабочего места/должности как условие оценки персонала. Оценка квалификации на основе профессиональных стандартов. Использование экспертного оценивания в практике управления персоналом. Аттестация работников: определение целей, критериев, организация процесса, анализ результатов,	Доклады, участие в дискуссии, обсуждение кейсов.
5.	Управление мотивацией персонала	Понятия мотивации, управления мотивацией, стимулирования. Современные подходы к оплате труда. Стимулирование на основе показателей эффективности (KPI). Нематериальное стимулирование. Построение индивидуальных и групповых мотивационных профилей.	Доклады, участие в дискуссии
6.	Управление развитием персонала: Обучение. Управление карьерой. Работа с резервом	Система обучения, повышения квалификации, управления деловой карьерой персонала и кадровым резервом	Доклады, участие в дискуссии
7.	Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом	Задачи информационного обеспечения системы управления персоналом. Контроль информационных потоков в системе управления персоналом. Задачи и направления технического обеспечения.	Доклады, участие в дискуссии
8.	Экономическая и социальная эффективность управления персоналом организации	Экономическая эффективность управления персоналом как достижение целей организации (экономических результатов). Социальная (социально-психологическая) эффективность управления персоналом как мера удовлетворения ожиданий персонала. Каче-	Доклады, участие в дискуссии

		ственные и количественные показатели эффективности. Взаимосвязь экономической и социальной эффективности.	
--	--	---	--

2.3.3 Лабораторные занятия.

Лабораторные занятия не предусмотрены

2.3.4 Примерная тематика курсовых работ

Курсовые работы не предусмотрены

2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	2	3
	Проработка учебного (теоретического) материала	Методические рекомендации для студентов направления управление персоналом по выполнению письменных работ, утвержденные кафедрой управления персоналом и организационной психологии
	Выполнение индивидуальных заданий (подготовка сообщений, презентаций)	
	Реферат	
	Эссе	
	Подготовка к текущему контролю	

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

3. Образовательные технологии

В учебном процессе при освоении дисциплины используются: лекции, групповая работа студентов по анализу конкретных ситуаций (кейс-анализ), написание и обсуждение докладов, рефератов, эссе. Самостоятельная работа студентов (освоение аналитических и

статистических методов анализа информации и интерпретации результатов); контрольные задания (контрольные работы), тестирование знаний.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

семестр	Вид занятия (Л, ПР)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
4	Л	Лекция – дискуссия, ответы на вопросы	14
	ПР	Анализ конкретных ситуаций (кейсов), обсуждение докладов, презентаций, разработанных рекомендаций, дебаты, разбор типичных ошибок	16
<i>Итого:</i>			30

4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля.

4.1.1 Примеры вопросов для проведения устного/письменного опроса, дискуссий

- 1.Кадровая политика (политики), ее виды, факторы ее формирования.
- 2.Содержание понятий «человеческий капитал», «интеллектуальный капитал».
- 3.Аспекты, виды адаптации новых сотрудников.
- 4.Что включают в программы адаптации новых сотрудников.
- 5.Оценка квалификации на основе профессиональных стандартов.
6. Использование экспертного оценивания в практике управления персоналом.
7. Изучение групповых и индивидуальных особенностей мотивации сотрудников как условие эффективной системы стимулирования.
8. Определение основных критериев оценки профессиональной успешности (показателей результативности работы) при оценке персонала разных категорий и профессий.
9. Определение ключевых компетенций сотрудника (знаний, умений, личностных качеств), необходимых для той или иной должности.
10. Основные методы оценки персонала.
11. Отличия экспертной оценки от оценки по измеримым показателям деятельности.
12. Организация аттестации персонала предприятия: цели, технологии, проблемы.
13. Возможные особенности мотивации персонала в зависимости от уровня должности, сферы деятельности компании и других факторов.
14. Определение потребности в обучении персонала предприятия..
15. Развитие персонала как фактор успеха организации и как инвестиционное решение.
- 16.Организационная культура и ее возможное влияние на деятельность систему оценки работы персонала.
- 17.Нормативная база системы управления персоналом: законы и постановления, методические материалы, нормы, стандарты и т.п.
- 18.Программные продукты, обеспечивающие информационно-справочное обслуживание специалистов по управлению персоналом.

Критерии оценки:

«удовлетворительно» - студент имеет некоторые представления о содержании вопросов, частично освоил понятийно-категориальный аппарат; нет активного участия в публичном обсуждении и/или аргументации сформулированных выводов; речь ошибками, затрудняющими понимание основных высказываний.

«хорошо» - студент демонстрирует основные знания по содержанию вопросов, умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами; участвует в публичном обсуждении, аргументирует свои выводы;

«отлично» - студент демонстрирует системные знания о содержании вопросов, умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами, формулирует аналитические обобщения и выводы; активное участие в групповой работе над вопросами для обсуждения; темп речи естественный; точность выражений с достаточным количеством профессиональной лексики.

4.1.2. Примерные темы для подготовки доклада/реферата

Оцениваемые компетенции

И.ПК-3.1. Планирует мероприятия по адаптации, стажировке и обучению персонала;

И.ПК-3.2. Планирует и анализирует мероприятия по обучению персонала

И.ПК-3.3. Определяет методы оценки личностных и профессиональных компетенций;

И.ПК-3.4. Собирает, анализирует технологии администрирования процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала.

1. Основные методы оценки персонала.

2. Современные подходы к оплате труда. Схемы материального стимулирования работников.

3. Стратегическое и операционное управление персоналом: различия и взаимосвязь.

4. Оценка индивидуального трудового потенциала работника: современные подходы.

5. Трудовой потенциал работника как совокупность психофизиологических, социально-демографических, квалификационных и личностных характеристик.

6. Составляющие кадрового потенциала организации: укомплектованность кадрового состава; соответствие требованиям технологии производства; соответствие уровня квалификации персонала профессиональным стандартам; структура состава по социально-демографическим характеристикам.

7. Основные подходы к определению экономической и социальной эффективности управления персоналом.

8. Изучение групповых и индивидуальных особенностей мотивации сотрудников как условие эффективной системы стимулирования.

9. Основы разработки технологии текущей деловой оценки персонала

10. Определение требований к квалификации работника и перечня ключевых компетенций как этап построения оценки персонала.

11. Тестирование профессионально необходимых знаний и умений при оценке персонала.

12. Методы оценки персонала: их особенности для персонала разных категорий и разных профессий.

13. Организация аттестации персонала предприятия: цели, технологии, проблемы.

14. Управление карьерой сотрудников и работа с кадровым резервом на примере конкретных предприятий.

15. Методы определения потребности в обучении персонала предприятия.

16. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.

Критерии оценки реферата:

«зачтено» - демонстрирует в докладе/реферате необходимые знания по содержанию представленных компетенций. Имеется актуальность содержания, теоретическая обоснованность, полнота упоминания фактов и проблем, относящихся к выбранной теме. Демонстрирует логичность изложения материала, грамматическую и стилистическую правильность. Обосновывает ключевые положения и выводы.

«не зачтено» - не демонстрирует в докладе/реферате необходимые знания по содержанию представленных компетенций. Текст отражает фрагментарные представления о содержании выбранной темы. Текст переписан с одного-двух источников, либо написан на базе устаревших источников. Испытывает затруднения в определении практической значимости и теоретической обоснованности положений и выводов.

4.1.3. Примерные вопросы теста знаний.

Перечень компетенций (части компетенции), проверяемых оценочным средством:

И.ПК-3.1. Планирует и анализирует мероприятия по адаптации, стажировке и обучению персонала;

И.ПК-3.3. Определяет методы оценки личностных и профессиональных компетенций;

И.ПК-3.4. Собирает, анализирует технологии администрирования процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала.

1. В системе управления персоналом деятельность по развитию персонала включает (отметьте две позиции):

- А) планирование карьеры
- Б) оценку и аттестацию персонала
- В) обучение персонала
- Г) разрешение конфликтов
- Д) отбор персонала

2. Метод управления по целям (МВО) используется для оценки и стимулирования персонала. Этот метод основан на (выберите один ответ):

- А) постановке четких и ясных целей (показателей), которые работнику предстоит достигнуть; при этом цели увязаны с целями подразделения и организации в целом;
- Б) описании основных качеств работника, которые определяют эффективную деятельность, выявлении качеств работника, которые нуждаются в совершенствовании;
- В) поощрении признания и поддержке одними членами коллектива других, создании доброжелательных отношений в группе.

3. Основанием для формирования критериев отбора персонала на конкретную вакантную должность могут выступать:

- А) ключевые компетенции, требуемые на данной должности
- Б) профессионально важные качества
- В) профессиограмма
- Г) психограмма
- Д) профессионально-квалификационная модель
- Е) всё перечисленное

4. При экспертной оценке персонала большую роль играет точность межличностного восприятия. Один из эффектов, ведущих к субъективному искажению образа оцениваемого работника, заключается в следующем. Субъект (эксперт) неосознанно приписывает другому свои собственные представления, опасения, намерения, привычные способы реагирования. Этот эффект называется:

- А) эффект ореола,
- Б) эффект первичности,
- В) эффект проекции,
- Г) эффект порядка предъявления

5. Социально-психологическая адаптация новичка в организации – это:
- А) освоение требуемых профессиональных функций, технологий работы,
 - Б) знакомство с историей организации, ее кадровой политикой, условиями труда,
 - В) процесс приспособления к существующим в организации стилю управления, традициям, нормам поведения сотрудников,
 - Г) помощь новичкам со стороны опытных работников.

6. Превентивная кадровая политика, в отличие от реактивной, пассивной и др. видов политики, характеризуется следующими особенностями (выберите правильный вариант):

А) руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала; отсутствует прогноз кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации;

Б) руководство предприятия осуществляет контроль над симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса; кадровая служба предприятия располагает средствами диагностики существующей ситуации, однако отсутствует система среднесрочного прогнозирования;

В) руководство фирмы имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако не имеет средств для влияния на нее; кадровая служба располагает средствами диагностики персонала, средствами прогнозирования кадровой ситуации, однако не разрабатываются целевые программы;

Г) руководство имеет не только средства прогноза, но и средства воздействия на ситуацию.

Оценочная шкала:

Всего в тесте 10 вопросов. Оценка определяется процентом правильных ответов.

Уровни освоения компетенций / оценка	Показатель оценки сформированной компетенции
Пороговый / удовлетворительно	Не менее 50 % правильных ответов на вопросы теста
Базовый / хорошо	Не менее 70 % правильных ответов
Продвинутый / отлично	Не менее 90 % правильных ответов
Неудовлетворительно	Менее 50 % правильных ответов

4.1.4. Примеры заданий и ситуационные задачи (кейсы) для самостоятельной работы

Перечень компетенций, проверяемых оценочным средством:

И.ПК-3.3. Применяет методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций;

Кейс «Новый руководитель отдела». Проанализируйте ситуацию. В организации, занимающейся оптовой и розничной торговлей, полгода назад был назначен новый руководитель отдела – женщина с отличными показателями предыдущей деятельности как специалиста, но с минимальным опытом управленческой работы. В ходе оценки работы нового руководителя, помимо ключевых количественных показателей отдела, использовались интервью с сотрудниками и вышестоящим руководителем (их оценка стиля и результатов работы нового руководителя). Выяснилось следующее. В ее обязанности, помимо прочих, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников отдела, а также ежемесячная подача предложений на выплату индивидуальных премий. Новая руководитель отдела оказалась очень ответственна и скрупулезна. Она тщательно проверяла все отчеты и расчеты сотрудников. И даже зная, что некоторые из сотрудников практически не допускают ошибок, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она часто не успевала выполнять другие обязанности и оставалась на

работе допоздна. Ведущий специалист отдела предлагал ей передать часть отчетов на проверку ему. Но она не согласилась. В итоге несколько раз подряд она не успела составить ведомость с предложениями по премированию, сотрудники не получили премию, что ухудшило мотивацию и атмосферу в коллективе.

Каковы возможные причины такой ситуации? Как новому начальнику отдела нужно было поступить? Как следует дополнить список требуемых ключевых компетенций на данной должности в части необходимых управленческих умений и деловых качеств?

Критерии оценки:

"отлично"- студент в полной мере проанализировал возможные причины такой ситуации. Обладает системными знаниями в области деловой оценки персонала. Знает, как интерпретировать результат деловой оценки персонала и возможные причины такого результата; способен обосновать необходимость определенных управленческих умений, деловых качеств работника и способов их оценки для успешного использования трудового потенциала работника.

"хорошо" - студент в общем проанализировал возможные причины такой ситуации. Обладает базовыми знаниями в области деловой оценки персонала. Знает, как интерпретировать результат деловой оценки персонала. Обосновал необходимость некоторых управленческих умений, деловых качеств работника. Допускает некоторые ошибки и неточности.

"удовлетворительно" - студент фрагментарно, неполно проанализировал возможные причины ситуации. Обладает некоторыми (на пороговом уровне) знаниями в области деловой оценки персонала. Обосновал необходимость только одного (из нескольких возможных) управленческих умений, деловых качеств работника. Допускает ошибки и неточности.

4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации.

Контрольные вопросы к экзамену

1. Основы стратегического управления персоналом. Основы разработки и реализации кадровой политики организации.
2. Трудовой потенциал и интеллектуальный капитал организации: понятие, структура, основы формирования.
3. Основы использования трудового потенциала организации. Основы управления интеллектуальной собственностью.
4. Система трудовой адаптации персонала: содержание, принципы формирования.
5. Разработка и внедрение программ трудовой адаптации. Оценка результативности программ адаптации.
6. Оценка работы персонала: основные задачи и методы.
7. Технологии текущей деловой оценки персонала. Использование ключевых показателей эффективности (KPI).
8. Оценка результативности труда рабочих и специалистов/служащих.
9. Оценка результативности труда руководителей: особенности, методы.
10. Использование экспертного/группового оценивания в управлении персоналом: общие требования, типичные ошибки.
11. Аттестация персонала: определение целей и критериев оценки. Правовые основы аттестации.
12. Аттестация персонала: организация процесса и анализ результатов. Эффективность аттестации.
13. Психологические и этические аспекты аттестации персонала. Предоставление обратной связи.
14. Управление мотивацией персонала: основные понятия.

15. Основные содержательные и процессуальные теории мотивации, их применение и ограничения в практике управления персоналом.
16. Управление мотивацией: методы материального стимулирования.
17. Оплата труда с использованием норм. Нормирование труда: понятие, виды норм, методы нормирования труда.
18. Управление мотивацией: использование управления по целям (МВО). Стимулирование по показателям эффективности (KPI): возможности и ограничения.
19. Управление мотивацией: методы нематериального стимулирования.
20. «Обогащение труда» как метод управления мотивацией персонала.
21. Вовлечение работников в принятие решений. Соучастие («партиципативность») как фактор мотивации.
22. Индивидуализация в управлении мотивацией. Построение индивидуальных и групповых мотивационных профилей.
23. Развитие персонала: понятие, методы. Соотношение понятий «обучение» и «развитие» персонала.
24. Организация системы обучения персонала. Основные формы, методы обучения.
25. Методы оценки эффективности обучения персонала.
26. Управление деловой карьерой сотрудников.
27. Подбор резерва и работа с резервом.
28. Высвобождение персонала: формы, методы, правовые основы.
29. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.
30. Основы управления безопасностью в кадровом менеджменте.
31. Экономическая эффективность управления персоналом организации.
32. Социально-психологическая эффективность управления персоналом организации.

Критерии оценивания результатов обучения

Оценка	Критерии оценивания по экзамену
Высокий уровень «5» (отлично)	глубокие знания материала программы дисциплины; умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами, формулирует аналитические обобщения и выводы; логически последовательные, полные, грамматически правильные и конкретные ответы на вопросы экзаменационного билета и дополнительные вопросы; использование в необходимой мере материала, представленного в рекомендуемых учебных пособиях и дополнительной литературе
Средний уровень «4» (хорошо)	достаточно полные знания программного материала, умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами; конкретные ответы на поставленные вопросы, правильное реагирование на замечания по отдельным вопросам (исправляет допущенные ошибки, уточняет)
Пороговый уровень «3» (удовлетворительно)	студент имеет фрагментарные представления о содержании вопросов программы, частично освоил понятийный аппарат, наличие ошибок в ответах при недостаточной способности их корректировать, не более 50% ошибочных суждений и фактов при освещении вопросов билета

Минимальный уровень «2» (неудовлетворительно)	непонимание сути излагаемых вопросов, грубые ошибки в ответе, неверные ответы на дополнительные вопросы
---	---

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

5. Перечень учебной литературы, информационных ресурсов и технологий.

5.1 Учебная литература:

Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для бакалавриата / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2023. — 424 с. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-issledovanie-ocenka-obuchenie-510685#page/1> Режим доступа: по подписке

Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю.Г.Одегов, Г.Г.Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 445 с. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-531529#page/1> Режим доступа: по подписке

Управление персоналом : учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.] ; под редакцией К. В. Воденко. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 374 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/119285> — Режим доступа: для авториз. пользователей.

Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья имеются издания в электронном виде в электронно-библиотечных системах.

5.2. Периодическая литература:

1. журнал "Управление персоналом" <http://www.top-personal.ru> -
2. журнал «Работа с персоналом» <http://www.hr-journal.ru/> -

Журналы из «Перечня печатных периодических изданий, хранящихся в фонде Научной библиотеки КубГУ» <https://www.kubsu.ru/ru/node/15554> :

3. Директор по персоналу
4. Справочник кадровика
5. Справочник по управлению персоналом
6. Кадровик
7. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами России
8. Управление развитием персонала

5.3. Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <http://www.biblioclub.ru/>
2. ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com>
3. Образовательная платформа «Юрайт» <https://urait.ru/>
4. ЭБС «ZNANIUM» <https://znanium.ru/>
5. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>
6. ЭБС ОИЦ «Академия» <https://academia-moscow.ru/elibrary/>

Профессиональные базы данных:

русские

1. Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки (РГБ) <https://ldiss.rsl.ru/>
2. Национальная электронная библиотека <https://rusneb.ru/>
3. Базы данных компании «ИВИС» <https://eivis.ru/>
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>
5. МИАН. Полнотекстовая коллекция математических журналов <http://www.mathnet.ru>
6. Журнал Квантовая электроника <https://quantum-electron.lebedev.ru/arhiv/>
7. Журнал Успехи физических наук <https://ufn.ru/>
8. Полнотекстовая коллекция журналов на платформе РЦНИ (Электронные версии научных журналов РАН) <https://journals.rcsi.science/>
9. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина <https://www.prilib.ru/>
10. Электронная библиотечная система социо-гуманитарного знания «SOCHUM» <https://sochum.ru/>

Профессиональные базы данных зарубежные

1. Журналы издательства Wiley <https://onlinelibrary.wiley.com/>
2. Полнотекстовая коллекция книг eBook Collections издательства SAGE Publications <https://sk.sagepub.com/books/discipline>
3. Полнотекстовая коллекция книг EBSCO eBook <https://books.kubsu.ru/>
4. Ресурсы Springer Nature <https://link.springer.com/>, <https://www.nature.com/>
5. Chemical Abstracts Service (CAS) SciFinder Discovery Platform <https://scifinder-n.cas.org>
6. Questel. База данных Orbit Premium edition <https://www.orbit.com>
7. Полнотекстовые коллекции книг издательства American Institute of Physics Publishing (AIPP Ebook) <https://pubs.aip.org/books>

8. Полнотекстовая архивная коллекция журналов издательства American Institute of Physics Publishing (AIPP Digital Archive) <https://pubs.aip.org/>
9. China National Knowledge Infrastructure. БД CNKI Academic Reference (AR) <https://ar.oversea.cnki.net/>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс - справочная правовая система (доступ по локальной сети с компьютеров библиотеки)

Ресурсы свободного доступа:

1. КиберЛенинка <http://cyberleninka.ru/>;
2. Американская патентная база данных <https://www.uspto.gov/patents/search/patent-public-search>
3. Лекториум ТВ - видеолекции ведущих лекторов России <http://www.lektorium.tv/>

Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы КубГУ:

1. Открытая среда модульного динамического обучения КубГУ <https://openedu.kubsu.ru/>
2. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций <http://infoneeds.kubsu.ru/>
3. Электронный архив документов КубГУ <http://docspace.kubsu.ru>

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .

Лекционное занятие представляет собой систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем-лектором учебного материала, как правило, теоретического характера. Такое занятие представляет собой элемент технологии представления учебного материала путем логически стройного, систематически последовательного и ясного изложения с использованием интерактивных образовательных технологий (мультимедийных, лекции-дискуссии, лекции-демонстрации).

Цель лекции – организация целенаправленной познавательной деятельности обучающихся по овладению программным материалом учебной дисциплины. Чтение курса лекций позволяет дать связанное, последовательное изложение материала в соответствии с новейшими данными науки, сообщить слушателям основное содержание предмета в целостном, систематизированном виде.

Задачи лекции заключаются в обеспечении формирования системы знаний по учебной дисциплине, в умении аргументированно излагать научный материал, в формировании профессионального кругозора и общей культуры, в отражении еще не получивших освещения в учебной литературе новых достижений науки, в оптимизации других форм организации учебного процесса.

Практические занятия – являются формой учебной аудиторной работы, в рамках которой формируются, закрепляются и представляются знания, умения и навыки, интегрирующие результаты освоения компетенций как в лекционном формате, так в различных формах самостоятельной работы. К каждому занятию преподавателем формулируются практические задания, требования и методические рекомендации к их выполнению, которые представляются в фонде оценочных средств учебной дисциплины.

Контроль самостоятельной работы: для студентов дневной и заочной формы обучения – текущий контроль осуществляется в соответствии с программой занятий (еженедельно для студентов очной формы обучения; по семестрам – для студентов заочной формы обучения); промежуточный контроль по итогам освоения дисциплины

осуществляется в форме рейтинговой системы оценок. Описание заданий для самостоятельной работы студентов и требований по их выполнению выдаются преподавателем в соответствии с разработанным фондом оценочных средств по дисциплине.

Самостоятельная работа студентов по данному учебному курсу предполагает поэтапную подготовку по каждому разделу в рамках соответствующих заданий:

Первый этап самостоятельной работы студентов включает в себя тщательное изучение теоретического материала на основе лекционных материалов преподавателя, рекомендуемых разделов основной и дополнительной литературы, материалов периодических научных изданий, необходимых для овладения понятийно-категориальным аппаратом и формирования представлений о комплексе аналитического инструментария, используемого как в рамках данной отрасли знания, так и публичной практике;

На втором этапе на основе сформированных знаний и представлений по данному разделу студенты выполняют практические задания, нацеленные на формирование умений и навыков в рамках заявленной компетенции. На данном этапе студенты осуществляют самостоятельный поиск эмпирических материалов в рамках конкретного задания, обобщают и анализируют собранный материал по схеме, рекомендованной преподавателем, формулируют выводы, готовят практические рекомендации, презентационные материалы для публичного их представления и обсуждения.

Критерии оценки заданий в рамках самостоятельной работы студентов формулируются преподавателем в фонде оценочных средств.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

Текущий контроль самостоятельной работы студента осуществляется еженедельно в соответствии с программой занятий (проверка рефератов, контрольных заданий и т.п.); промежуточный контроль по итогам дисциплины осуществляется в форме экзамена.

Методические указания по подготовке реферата

В реферате должен быть титульный лист с указанием темы реферата, названия дисциплины, по которой подготовлен реферат, сведений о студенте и преподавателе, который должен реферат проверить. Если реферат состоит из нескольких разделов (не более 4), должен быть лист «Содержание».

Реферат, особенно в магистратуре, должен содержать элементы аналитического обзора, т.е. должны быть представлены разные точки зрения на проблему, позиции разных авторов, проведено их краткое сопоставление.

Рекомендуется использовать в первую очередь литературу из списка, рекомендованного преподавателем к данной дисциплине, и только как дополнение – другие источники. Список источников должен помимо учебников включать научные статьи, материалы из периодики. Предполагается самостоятельная проработка студентом статей и книг, а не пользование чужими готовыми рефератами, которые нередко содержат ошибки, устаревшую литературу и иные признаки низкого качества. Минимальное количество источников, подлежащих проработке, указывает преподаватель.

Должно быть видно, как в реферате использовались указанные источники. Для этого в тексте должны быть ссылки.

После текста работы помещают список использованных источников (библиографический список) по актуальному ГОСТ. Примеры есть на сайте КубГУ (Библиотека/ Информация для читателей/ Методические рекомендации). Источники

размещают в алфавитном порядке, сначала на русском языке, затем - на иностранных языках, и нумеруют. Номера источников рекомендуется использовать для внутритекстовых ссылок. Ссылки даются в виде номера (номеров) источников в квадратных скобках. Например, [8] или [10; 14; 16]. Номер страницы требуется только в тех случаях, когда вами используется прямое цитирование с кавычками или есть необходимость указать конкретное место в оригинальном тексте. Номер страницы ставится рядом с номером источника, например, [12, с. 45].

Такая форма ссылок более предпочтительна, чем другие разрешенные формы, такие, например, как подстрочные библиографические ссылки или затекстовые библиографические ссылки по ГОСТ.

Описание интернет-источника (электронного ресурса) не должно состоять из одного только адреса, нужно сначала указать автора (если есть), название статьи, название сайта.

При использовании на компьютере метода «копировать – вставить», надо следить, чтобы из чужих текстов в ваш текст не попали неправильные ссылки или элементы форматирования. Пример: в списке литературы в реферате указано всего 7 источников, а в тексте встречается ссылка на источник [86].

Бывает, что студент указывает в списке литературы шесть-семь источников, но в реферате фактически использует только один-два источника. Такая недобросовестность обычно хорошо видна преподавателю, или обнаруживается при проверке текста программой «Антиплагиат». Но даже если в реферате действительно использовались все указанные студентом книги и статьи, это трудно оценить, если в тексте мало ссылок. В тексте должны встречаться ссылки на все источники, указанные в списке литературы.

Текст должен быть тщательно отформатирован. Чаще всего используются следующие правила форматирования.

Текст работы следует печатать через полтора интервала, соблюдая следующие размеры полей: левое поле - 30 мм, правое - 10 мм, верхнее и нижнее - 20 мм. Цвет шрифта должен быть черным, размер шрифта 14-й или 12-й. Полужирный шрифт не применяется. Обязательны: абзацные отступы (сделанные из меню «формат/абзац», а не пробелами или клавишей «Tab»); выравнивание текста по краям, отсутствие лишних интервалов между абзацами. Правила оформления рисунков и таблиц есть в методических рекомендациях на любой выпускающей кафедре.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

7. Материально-техническое обеспечение по дисциплине

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютер	Пакет программ Microsoft Office.
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и	Мебель: учебная мебель	Пакет программ Microsoft Office.

индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Технические средства обучения: экран, проектор, компьютер Оборудование:	
---	---	--

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал Научной библиотеки)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Пакет программ Microsoft Office.
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (ауд. _____)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Пакет программ Microsoft Office