МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ МОДУЛЬ 2

Направление и направленность (профиль)
38.03.02 Менеджмент. Менеджмент

Год набора на ОПОП
2025

Форма обучения
очная

Владивосток 2026

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Управление персоналом модуль 2» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (утв. приказом Минобрнауки России от 12.08.2020г. №970) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

Масилова М.Г.

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 23.04.2026 , протокол № 5

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Ослопова М.В.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат	M_1576159920
Номер транзакции	0000000000F6C7B9
Владелец	Ослопова М.В.

1 Цель, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

Целью освоения дисциплины «Управление персоналом» является формирование базовых представлений, обобщение и систематизация знаний относительно системы управления персоналом в организациях, развития трудового коллектива, трансформации HR-процессов, позволяющих их интегрировать с финансовой системой, системой проектного управления и производственными системами, что позволит перейти на качественно новый уровень эффективности процессов; сократить время на принятие управленческих решений по кадровым вопросам; оперативно управлять финансовыми и трудовыми ресурсами.

Задачи освоения дисциплины «Управление персоналом»:

– сформировать у студентов целостное теоретическое представление об управлении персоналом как особом виде профессиональной деятельности и научного знания;

– освоить понятийный аппарат в области управления персоналом;

– рассмотреть роль специалистов по управлению персоналом и возможности цифровых технологий в системе сквозного управления персоналом современной организации;

- освоить основные HR-процессы с применением цифровых технологий;

- систематизировать принципы эффективной групповой и командной работы, в том числе с использованием платформ для проведения онлайн видео-конференций и видео вебинаров.

Планируемыми результатами обучения по дисциплине (модулю), являются знания, умения, навыки. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
			Код результата	Формулировка результата	
38.03.02 «Менеджмент» (Б-МН)	ПКВ-3 : Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом в организациях	ПКВ-3.3к : Осуществляет диагностику подсистем управления персоналом, оценку персонала в соответствии с целями организации	РД1	Знание	Знает кадровую политику и стратегию компании, оргструктуру управления персоналом, содержание деятельности
			РД2	Умение	Умеет планировать и реализовывать кадровые процессы в соответствии с кадровой политикой и стратегией компании
			РД3	Навык	Владеет системным подходом к управлению персоналом, навыками организации и анализа кадровых процессов с учетом цифровизации

В процессе освоения дисциплины решаются задачи воспитания гармонично развитой, патриотичной и социально ответственной личности на основе традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей, представленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Целевые ориентиры воспитания

Воспитательные задачи	**Формирование ценностей**	**Целевые ориентиры**

Формирование гражданской позиции и патриотизма		
Воспитание уважения к Конституции и законам Российской Федерации	Высокие нравственные идеалы	Дисциплинированность
Формирование духовно-нравственных ценностей		
Формирование ответственного отношения к труду	Созидательный труд	Ответственность
Формирование научного мировоззрения и культуры мышления		
Развитие познавательного интереса и стремления к знаниям	Достоинство	Широкий кругозор
Формирование коммуникативных навыков и культуры общения		
Формирование навыков публичного выступления и презентации своих идей	Коллективизм	Лидерство

2 Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина «Управление персоналом» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана

3. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО	Форма обуче-ния	Часть УП	Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО)	Трудо-емкость	Объем контактной работы (час)						СРС	Форма аттес-тации
				(З.Е.)	Всего	Аудиторная			Внеауди-торная			
						лек.	прак.	лаб.	ПА	КСР		
38.03.02 Менеджмент	ОФО	Б1.В	4	3	55	36	18	0	1	0	53	Э

4 Структура и содержание дисциплины (модуля)

4.1 Структура дисциплины (модуля) для ОФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОФО

№	Название темы		Кол-во часов, отведенное на	Форма

		Код результата обучения	Лек	Практ	Лаб	СРС	текущего контроля
1	Организационная структура управления персоналом и ее назначение	РД1, РД3	4	2	0	8	тест, кейс-задачи
2	Кадровая политика и кадровая стратегия организации	РД1, РД3	6	3	0	8	тест, кейс-задачи
3	Регламентация в системе управлению персоналом	РД1	4	2	0	9	тест, разноуровневые задания
4	Привлечение и удержание персонала	РД2	8	6	0	11	тест, разноуровневые задания
5	Формирование и развитие кадрового резерва	РД2	4	1	0	5	тест, разноуровневые задания
6	Социальная политика и организационная культура компании	РД2, РД3	10	4	0	12	тест, кейсы
Итого по таблице			**36**	**18**	**0**	**53**	

4.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОФО

Тема 1 Организационная структура управления персоналом и ее назначение.

Содержание темы: Задачи и функции HR специалиста в зависимости от этапа жизненного цикла организации. Организационно-функциональная структура службы управления персоналом, ее цели и роль. Функции службы управления персоналом. Принципы управления как процесса реализации управленческих функций. Содержание деятельности и иерархия структуры в соответствии с профессиональными стандартами. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы.

Тема 2 Кадровая политика и кадровая стратегия организации.

Содержание темы: Цели и задачи стратегического управления персоналом организации. Субъект и объект стратегического управления персоналом. Стратегия управления персоналом: виды, функции, правила, инструменты. Стратегии привлечения, отбора, развития, использования, высвобождения персонала. Сущность кадровой политики организации. Объект, предмет, цели, задачи, основополагающие принципы кадровой политики. Структура кадровой политики. Типология кадровой политики. Этапы формирования кадровой политики. Основные мероприятия кадровой политики.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы, подготовка к семинарскому занятию и контрольной работе.

Тема 3 Регламентация в системе управлению персоналом.

Содержание темы: Управление как процесс. Функционально – целевая модель системы управления персоналом. Факторы, влияющие на формирование системы управления персоналом. Ключевые элементы системы управления персоналом: информационное, организационное, нормативное, материальное обеспечение. Кадровые процессы и кадровые отношения в системе управления персоналом. Регламенты в кадровой документации. Виды кадровой документации: регламенты социально-трудовых отношений, регламенты кадровых процессов, регламенты кадрового делопроизводства.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы.

Тема 4 Привлечение и удержание персонала **.**

Содержание темы: Функционал рекрутмента. Алгоритм формирования вакансии. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности. Резюме. Основные правила составления и отбора резюме. Технологии подбора, в том числе с применением технологии искусственного интеллекта, программных продуктов и онлайн-сервисов (IQHR, E-Staff – автоматизированные программы по подбору персонала, FriendWork Recruiter - сервис для автоматизации подбора персонала). Типовые ошибки поиска, подбора и отбора персонала. Принятие решения о найме кандидата. Алгоритм трудоустройства. Памятка кандидата. Специфика заключения трудового договора с разными категориями работников. Трудовой договор с руководителем организации. Трудовые взаимоотношения с иностранцами, лицами без гражданства. Автоматизация кадрового учета (1С: «Зарплата и управление персоналом», КИС «Флагман» и др.). Понятие адаптации как кадрового процесса. Место адаптации в системе управления персоналом организации. Механизмы адаптации: аккомодация и ассимиляция. Виды адаптации: психофизиологическая, социально – психологическая, административная, профессиональная и пр. Типовые ошибки в адаптации персонала. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы. Знакомство с автоматизированными системами подбора с применением искусственного интеллекта на примере Робот рекрутер (robothr.ru), Робот Вера (https://hr.robotvera.ru).

Тема 5 Формирование и развитие кадрового резерва.

Содержание темы: Сущность и задачи кадрового резерва. Принципы формирования кадрового резерва. Экспертная группа. Регламентация работы с кадровым резервом. Процедура конкурсного отбора претендентов на зачисление в кадровый резерв. Формы работы с резервистами. Индивидуальный план развития резервиста. Отчет резервиста. Планирование и реализация деловой карьеры. Ротация персонала. Карьерограмма .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы, подготовка к семинарскому занятию и контрольной работе, формирование карьерограммы, составление сводной таблицы по обзору рынка образовательных услуг. Знакомство с технологией VR обучения на примере VR платформы СпикерГуру (speakerguru.pro) (пробная версия).

Тема 6 Социальная политика и организационная культура компании.

Содержание темы: Социальная политика как инструмент мотивации персонала. Социальный пакет организации. Функциональные и социальные формы стимулирования труда. Виды поощрений. Методы морального стимулирования персонала. Роль организационной культуры в управлении персоналом. Содержание и структура организационной культуры, уровни, типологии. Формирование культуры компании .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы, подготовка к

семинарскому занятию, составление сводной таблицы методик диагностики мотивационного профиля.

5 Методические указания для обучающихся по изучению и реализации дисциплины (модуля)

5.1 Методические рекомендации обучающимся по изучению дисциплины и по обеспечению самостоятельной работы

При изучении дисциплины предусмотрено применение интерактивные технологий обучения, такие как лекции и дискуссии в диалоговом режиме по обсуждению актуальных вопросов управления персоналом, работа в команде (малых группах) для решения поставленных задач, выступления с презентациями сообщений на согласованные с преподавателем и подготовленные дома темы, выполнение заданий и упражнений с последующим обсуждением методов их решения.

Самостоятельная работа студентов предполагает работу с учебниками, учебными пособиями и профильной периодической литературой, поиском информации по заданным темам в Интернет. Освоение дисциплины предусматривает наличие практических и самостоятельных работ в виде тестов для самопроверки, решения задач и кейсов с целью подготовки студентов к текущей и промежуточной аттестациям.

Текущий контроль осуществляется в течение всего семестра, проводится в соответствии с учебным планом на каждом практическом занятии. Промежуточная аттестация проводится в конце семестра в форме экзаменационного тестирования в ЭОС.

5.2 Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

6 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю) созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

7 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

7.1 Основная литература

1. Воробьева, А. Г. Управление персоналом на основе профессиональных стандартов : учебное пособие / А. Г. Воробьева. — Москва : РТУ МИРЭА, [б. г.]. — Часть 2— 2025. — 66 с. — ISBN 978-5-7339-2634-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/504878 (дата обращения: 25.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 211 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20315-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/562120 (дата обращения: 01.09.2025).

3. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/582749 (дата обращения: 19.05.2026).

7.2 Дополнительная литература

1. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 523 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16597-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/531353 (дата обращения: 06.09.2023).

2. Управление персоналом : практическое руководство / пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 242 с. - (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»). - ISBN 978-5-9614-5659-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2234243 (дата обращения: 31.05.2026)

7.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):

1. Образовательная платформа "ЮРАЙТ"
2. Система электронного обучения ВГУЭС, дисциплина "Управление персоналом" https://edu.vvsu.ru/course/view.php?id=13832
3. Сообщество HR менеджеров - HR-Portal [http: www.hr-portal.ru]
4. Справочно-правовая система «Гарант» - Режим доступа: http://www.garant.ru/
5. Электронно-библиотечная система "ZNANIUM.COM"
6. Электронно-библиотечная система "ЛАНЬ"
7. Электронный журнал HR-Journal - http://www.hr-journal.ru/
8. Open Academic Journals Index (OAJI). Профессиональная база данных - Режим доступа: http://oaji.net/
9. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: https://www.prlib.ru/

8 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения

Основное оборудование:

- Проектор
- Доска аудиторная ДА-8МЦ
- Стол прямоуг. 8 мест
- Экран настенный рулонный

Программное обеспечение:

- 1С: Зарплата и кадры государственного учреждения 8 ПРОФ
- Microsoft Windows XP Professional w/SP3 32-bit Russian

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Фонд оценочных средств
для проведения текущего контроля
и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ МОДУЛЬ 2

Направление и направленность (профиль)
38.03.02 Менеджмент. Менеджмент

Год набора на ОПОП
2025

Форма обучения
очная

Владивосток 2026

1 Перечень формируемых компетенций

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции
38.03.02 «Менеджмент» (Б-МН)	ПКВ-3 : Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом в организациях	ПКВ-3.3к : Осуществляет диагностику подсистем управления персоналом, оценку персонала в соответствии с целями организации

Компетенция считается сформированной на данном этапе в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения

Компетенция ПКВ-3 «Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом в организациях»

Таблица 2.1 – Критерии оценки индикаторов достижения компетенции

Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине			Критерии оценивания результатов обучения
	Код рез-та	Тип рез-та	Результат	
ПКВ-3.3к : Осуществляет диагностику подсистем управления персоналом, оценку персонала в соответствии с целями организации	РД 1	Знание	Знает кадровую политику и стратегию компании, оргструктуру управления персоналом, содержание деятельности	Полнота освоения теоретического материала и правильность ответов на вопросы
	РД 2	Умение	Умеет планировать и реализовывать кадровые процессы в соответствии с кадровой политикой и стратегией компании	Демонстрирует умение применять кадровые технологии и цифровые программные продукты
	РД 3	Навык	Владеет системным подходом к управлению персоналом, навыками организации и анализа кадровых процессов с учетом цифровизации	Демонстрирует системное мышление, умение обосновать свою точку зрения в выборе кадровой технологии

Таблица заполняется в соответствии с разделом 1 Рабочей программы дисциплины (модуля).

3 Перечень оценочных средств

Таблица 3 – Перечень оценочных средств по дисциплине (модулю)

Контролируемые планируемые результаты обучения	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС	
		Текущий контроль	Промежуточная аттестация

Очная форма обучения				
РД1	Знание : Знает кадровую политику и стратегию к омпании, оргструктуру управления персоналом, содержание деятельност и	1.1. Организационная ст руктура управления пер соналом и ее назначение	Тест	ЭОС Moodle
		1.2. Кадровая политика и кадровая стратегия ор ганизации	Тест	ЭОС Moodle
		1.3. Регламентация в сис теме управлению персо налом	Тест	ЭОС Moodle
РД2	Умение : Умеет планиро вать и реализовывать ка дровые процессы в соот ветствии с кадровой пол итикой и стратегией ком пании	1.4. Привлечение и удер жание персонала	Разноуровневые за дачи и задания	ЭОС Moodle
		1.5. Формирование и раз витие кадрового резерва	Разноуровневые за дачи и задания	ЭОС Moodle
		Разноуровневые задачи и задания	ЭОС Moodle	
		1.6. Социальная полити ка и организационная ку льтура компании	Разноуровневые за дачи и задания	ЭОС Moodle
РД3	Навык : Владеет систем ным подходом к управл ению персоналом, навы ками организации и ана лиза кадровых процессо в с учетом цифровизаци и	1.1. Организационная ст руктура управления пер соналом и ее назначение	Кейс-задача	ЭОС Moodle
		1.2. Кадровая политика и кадровая стратегия ор ганизации	Кейс-задача	ЭОС Moodle
		1.6. Социальная полити ка и организационная ку льтура компании	Кейс-задача	ЭОС Moodle

4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточных аттестаций при помощи количественной оценки, выраженной в баллах. Максимальная сумма баллов по дисциплине (модулю) равна 100 баллам.

Вид учебной деятельности	Оценочное средство				
	Тест №1-6	Разноуровневые зада чи	Кейс-задача	Итоговый т ест	Итого
Лекции	35				35
Практические занятия			25		25
Самостоятельная работа		20			20
Промежуточная аттестация				20	20
Итого	35	20	25	20	100

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала , усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, пред

		усмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, уме ниями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: осно вные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточн ости, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на н овые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворитель но»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в хо де контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется о тсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным к омпетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировани и знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворите льно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недос таточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворите льно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или прак тически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

5 Примерные оценочные средства

5.1 Задания для решения кейс-задачи

Кейс-задача 1. Модный глянцевый журнал был учрежден, создан и «раскручен» западным инвестором, сторонником и знатоком «высокого стиля» в журналистике. Собственник продал компанию российскому бизнесмену. Новый хозяин в восторге от менеджмента, налаженных связей и системы продвижения компании, однако считает журнал несколько консервативным по содержанию, а редакцию – слишком разборчивой в приглашении «звездных» лиц, рекламируемых товаров, тем и пр.

Руководитель отдела рекламы и продаж в целом поддерживает собственника в его стремлении расширить аудиторию и тематику журнала, однако предостерегает от радикальной смены курса, которая может привести к утрате команды – главного редактора и его сторонников.

Вопрос: Какой тип и вид кадровой политики стоит выбрать? Предложите, как провести реорганизацию с минимальными негативными последствиями, сохранив при этом ценные кадры.

Кейс-задача 2.

Специалист по кадровому делопроизводству трудится в компании розничной сферы. На него приходится 300 человек. Получилось, что он перерабатывает, так как в ее компании должны быть два кадровика. 300 : 230 × 1,65 = 2,15, где:300 – фактическая численность сотрудников; 230 – средний норматив на кадровика; 1,65 – коэффициент текучести в розничной сфере.

Кадровик из компании с такой же численностью, но из сферы фармацевтики ввела данные в расчетчик. У нее получилась нормальная нагрузка, потому что в сфере фармацевтики текучесть персонала ниже, чем в рознице. Поэтому для компании с численностью 300 сотрудников достаточно одного кадрового специалиста. 300 : 230 × 1,02 = 1,33.

Вопрос: Сколько необходимо работников в отделе кадров производственного предприятия численностью 1867 человек, где текучесть составляет 1.18.

Кейс-задача 3. Кери работала в редакции журнала «Fashion» уже почти два месяца. Работа приносила ей большое удовлетворение. Единственная проблема состояла в том, что, как оказалось, в этой организации существует что-то вроде своей, особенной культуры. Ни один новичок, не освоив её, не мог вжиться в коллектив. Началось всё с того, что в первый день работы Кери обнаружила, что она практически ничего не понимает из разговоров

сотрудников, и это был какой-то особенный язык, который понимали только «свои» люди. Например, постоянно говорилось о неких «Лепщиках», которым надо было что-нибудь отправить или даже что-то у них узнать. Самих работников отдела все называли «Кофейщики». Также в организации есть отдел «Фотошоперов», офис которых располагается в отдельном здании. Помимо принятых в компании ценностей и правил, они имели свои. Например, они придумали свои жесты приветствий, праздновали каждый месяц 13 число и т.д.

Каждый месяц все сотрудники журнала «Fashion» собирались вместе в непринужденной обстановке и вместе отдыхали.

Понадобилось целых два месяца, чтобы Кери смогла разобраться во всех нюансах «местного диалекта», обычаях и вжиться в коллектив. Теперь она чувствовала себя «в своей тарелке».

Вопрос 1. Как называется данная организационная культура?

Вопрос 2. «Фотошоперы» являются представителями субкультуры

1)передовой

2)неконфликтующей

3)контркультуры

Кейс-задача 4. Сервисный центр «Помощник» знаком большинству горожан Лукоморья. Эта компания успешно работает на протяжении двадцати пяти лет, оказывая обширный спектр услуг по ремонту бытовой техники. Руководство компании решили сознательно изменить оргкультуру для укрепления имиджа. Они коллективно обдумали и обновили миссию, определились с трудовой этикой и этическими стандартами в обслуживании, заказали форму для сотрудников с элементами фирменного стиля, организовали питание на рабочем месте, чтобы исключить нарушение временных параметров организационной деятельности.

Вопрос 1. Данные характеристики по содержанию организационной культуры близки к подходу

1)С.П.Роббинса

2)А.А. Погорадзе

3)А.Ф. Харриса и Р. Морана

4)В.Г. Макеева

Вопрос 2. Изменению какого уровня организационной культуры будут способствовать перечисленные мероприятия?

Вопрос 3. Этическая культура компании может быть отнесена к форме горизонтального измерения оргкультуры

1)экономической

2)социально-психологической

3)правовой

4)политической

Кейс-задача 5. Компания «Семейное гнездо» продает бытовую химию, компания уверенно держится на рынке товаров и узнается потребителями. Спустя 6 лет успешной торговли руководство компании решило провести крупное мероприятие, основными гостями которого стали работники компании, партнеры, представители компаний, с которыми руководство сотрудничает, а также различные представители СМИ.

Главной и первой новостью стало заявление о ребрендинге компании. «Наша компания развивается, и мы активизируем маркетинговую стратегию», - выступил генеральный директор компании К. Даласс.

Были представлены обновленный логотип, эмблема, а также новые товары и будущие проекты. Финальной частью мероприятия стало вручение дипломов работникам, успешно завершившим корпоративное обучение. Также руководитель представил всем присутствующим новую компанию-партнера «Стиль для дома».

СМИ публиковали статьи о мероприятии, проведенном компанией «Семейное гнездо». Это помогло компании заявить о себе, заинтересовать новых и старых клиентов.

Вопрос 1. На мероприятии были использованы элементы следующих организационных обрядов

1)продвижения
2)посвящения
3)ухода
4)исторический
5)имиджевый

Вопрос 2. Корпоративное мероприятие может быть отнесено к нескольким видам

1)развлекательному
2)информационному
3)рекламному
4)мотивационному

Вопрос 3. Логотип, эмблема относятся к символам _____ уровня

Краткие методические указания

Для выполнения заданий студенту необходимо ознакомиться с соответствующим материалом в учебнике или Moodle. Решение кейс-задачи предполагает последовательный анализ описания ситуации и всех содержащихся данных. На основе анализа результатов необходимо ответить на поставленные вопросы (рассчитать данные, записать решение и ответ, либо ответить на поставленные вопросы). Ответы должны быть обоснованы.

Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание
5	5	Студент демонстрирует сформированность умений на итоговом уровне, обнаруживает вс естороннее систематическое и глубокое знание учебного материала, умеет свободно вып олнять практические задания., свободно оперирует приобретенными умениями.
4	3-4	Студент демонстрирует сформированность умений на среднем уровне, ситуация проанал изирована, выявлена суть проблемы. Основные умения освоены, но допускаются незначи тельные ошибки, неточности
3	1-2	Студент демонстрирует сформированность умений на базовом уровне. Допускаются знач ительные ошибки. Студент испытывает значительные затруднения при оперировании ум ения и при его переносе на другие ситуации.
2	0	Умения не сформированы. Задание не выполнено

5.2 Пример разноуровневых задач и заданий

Задание 1. Общепринятые нормы управляемости - 7-9 человек на 1 руководителя. Сделайте анализ должностной структуры в отношении численности работников, занимающих должности руководителей. Сколько подчиненных приходится на одного руководителя?

Общая численность	Руководители	Рабочие	Специалисты	Служащие
1801	202	1312	148	139

Задание 2. Изучите формулы, характеризующие динамику кадровой ситуации и на основе данных, приведенных в таблице, рассчитайте указанные коэффициенты

№ п/п	Показатели	2019	2020	2021	2022	2023
1	Кол-во сотрудников по штатному расписанию	1044	1035	1041	922	923
2	Численность работников	865	865	845	834	826
3	Количество уволенных, чел.	91	97	209	115	102
4	Количество принятых, чел.	91	77	198	107	199
5	Коэффициент текучести, %					
4	Коэффициент по приему, %					
5	Коэффициент по выбытию, %					
6	Коэффициент полного оборота,%					
7	Укомплектованность штата, %					
9	Коэффициент постоянства					

Задание 3. Распределите перечисленные меры (помечая буквами) на три группы – морального поощрения (М), материального стимулирования (С), материального неденежного стимулирования (Н).

	Награждение знаками отличия, присвоение почетных званий
	Выплата премий за конкретные результаты деятельности
	Похвала, одобрение руководства как выражение личного признания деловой активности, позитивных действий сотрудников
	Улучшение оборудования рабочего места современной информационной и оргтехникой, предоставление доступ а к современным системам связи и т.д.
	Фильмы о сотрудниках, рассказывающие историю работы, результаты
	Ужин с директором для лучших рядовых сотрудников
	Помощь при переезде в случае смены места жительства
	Выплаты к заработной плате для стимулирования здорового образа жизни работников, премия за «неболение»
	Возможность неформального подхода к организации рабочего места
	Полудневные выходные в дни распродаж или жаркую погоду
	Вручение в качестве ценного подарка предметов с фирменной символикой
	Компенсация материальных затрат, связанных с обучением, повышением квалификации
	Предоставление индивидуальной парковки
	Направление благодарственного письма сотруднику за оперативность при решении поставленных задач, проявл ение инициативы
	Предоставление социального пакета
	Награждение Почетной грамотой, занесение на Доску Почета за использование в полной мере своих способност ей для развития организации

Задание 4. Укажите, к какой группе локально-нормативных актов могут быть отнесены приведенные регламенты:

1) регламенты деятельности,

2) регламенты управленческих процессов,

3) регламенты поведения и отношений.

№	Наименование регламентов	Группа
1	Порядок проведения аттестации	
2	Штатное расписание	
3	Правила проведения совещания	
4	График дежурства	
5	Инструкция по заполнению трудовых книжек	
6	Трудовой договор	
7	Положение о социальной поддержке	
8	Положение о коммерческой тайне	
9	Должностная инструкция	
10	Положение о структурном подразделении	
11	Положение об оплате труда	
12	Положение об обучении	
13	Правила внутреннего распорядка	
14	Этический кодекс	

Краткие методические указания

Для выполнения заданий студенту необходимо изучить лекционный материал, так как владение понятийным аппаратом и теоретическим материалом является необходимостью.

Для решения задач необходимо внимательно прочитать задание и понять его суть. На основе изученного материала выполнить задания, заполнить таблицы.

Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание
5	5	Студент демонстрирует сформированность умений на итоговом уровне, обнаруживает вс естороннее систематическое и глубокое знание учебного материала, умеет свободно вып олнять практические задания., свободно оперирует приобретенными умениями.
4	3-4	Студент демонстрирует сформированность умений на среднем уровне, ситуация проанал изирована, выявлена суть проблемы. Основные умения освоены, но допускаются незначи тельные ошибки, неточности
3	1-2	Студент демонстрирует сформированность умений на базовом уровне. Допускаются знач ительные ошибки. Студент испытывает значительные затруднения при оперировании ум ения и при его переносе на другие ситуации.
2	0	Умения не сформированы. Задание не выполнено

5.3 Примеры тестовых заданий

Задание 1. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа

Объектом кадровой политики предприятия является
1)организационная культура компании
2)личные дела сотрудников
3)штатный состав работников организации.
4)управленческие решения их реализация относительно персонала
Ответ:

Задание 2. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа

Функциональное подразделение, специально созданное для работы с кадровым составом организации
1)служба управления персоналом
2)профсоюз
3)экономический отдел
4)общий отдел
Ответ:

Задание 3. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа

Кадровое обеспечение службы управления персоналом состоит в
1)количественном и качественном удовлетворении потребности в специалистах
2)современном обеспечении техническими способами обработки, хранения информации
3)организации работы с документами
использование средств и форм юридического воздействия на органы и объекты
Ответ:

Задание 4. Прочитайте текст и выберите несколько правильных вариантов ответа

Основные типы кадровой политики – это
1)превентивная
2)открытая
3)закрытая
4)активная
Ответ:

Задание 5. Прочитайте текст и выберите несколько правильных вариантов ответа

Уровни организационной культуры, выделяемые в вертикальном измерении
1)глубинный
2)средний
3)поверхностный
4)внешний
5)подповерхностный
Ответ:

Задание 6. Прочитайте текст и выберите несколько правильных вариантов ответа

Организационная структура службы управления персоналом определяется
1)сферой деятельности
2)размером предприятия
3)объемом выполняемой работы

4)прибылью компании
Ответ:

Задание 7. Прочитайте текст и выберите несколько правильных вариантов ответа

Должностные позиции кадровых служб
1)рекрутер
2)инспектор по кадрам
3)мерчендайзер
4)бренд-менеджер
Ответ:

Задание 8. Прочитайте текст и допишите недостающее слово

Организационная _____ регулирует поведение членов коллектива, способна изменяться, познаваема, имеет процессы и результаты.

Задание 9. Прочитайте текст и допишите недостающее слово

_____ _____– система принципов и норм, установок, определяющих основные направления, формы и методы работы с кадрами (персоналом).

Задание 10. Прочитайте текст и соотнесите наименование регламента с его назначением. К каждой позиции, обозначенной буквами, подберите соответствующую позицию с цифрами. Запишите выбранные буквы с соответствующими цифрами.

A)Регулирование дисциплины труда
B)Регламентация исполнения определенных функций, деятельности
C)Регламентация кадрового состава
D)Регламентация отдельных процессов
1)штатное расписание
2)положения о структурных подразделениях
3)положение об оплате труда, о поощрении и др.
4)правила внутреннего распорядка
Ответ:
Краткие методические указания
Каждое правильно отвеченное задание оценивается на 0,5 балла. В тесте 10 вопросов. Максимальное количество баллов, которое может получить студент при тестировании – 5 баллов.

Сценарии выполнения тестов

Тип задания	Последовательность действий при выполнении задания
Задание закрытого типа с выбором одного варианта ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и помнить, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один ответ, который является верным. 4. Записать номер (или букву) выбранного варианта ответа.
Задание закрытого типа с выбором нескольких вариантов ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько верных вариантов ответа. 4. Записать номера выбранных вариантов ответа последовательно без пробелов и знаков препинания (например, 124).
Задание на установление соответствия	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список под буквами и список под цифрами.

	3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры вариантов ответа (например, А1В2).
Задание открытого типа	1. Внимательно прочитать текст задания. 2. Запишите ответ в виде слова или нескольких слов.

Шкала оценки

5	4,5-5	Студент демонстрирует сформированность знаний на итоговом уровне, обнаруживает все стороннее систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную и дополнительную литературу, свободно оперирует приобретенными знаниями.
4	3-4	Студент демонстрирует сформированность знаний на среднем уровне, основные знания освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности
3	1-2	Студент демонстрирует сформированность знаний на базовом уровне: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний.
2	0	Студент демонстрирует сформированность знаний на уровне ниже базового. Проявляется отсутствие знаний.

5.4 Итоговый тест

Задание 1. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа

Понятие организационной культуры имеет

1)более 33 определений

2)около 100 определений

3)всего 160 определений

4)более 500 определений

Ответ:

Задание 2. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа

Кадровая политика предприятия (организации) представляет собой

1)совокупность традиций, обрядов, ритуалов свойственных организации

2)совокупность правил, норм, представлений, убеждений, принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом

3)корпоративный стандарт и кодекс организации, определяющие организационное поведение

4)сборник нормативных документов и инструкций, определяющих алгоритм работы с кадровой документацией

Ответ:

Задание 3. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа

Объектом кадровой политики предприятия является

1)организационная культура компании

2)личные дела сотрудников

3)штатный состав работников организации.

4)управленческие решения их реализация относительно персонала

Ответ:

Задание 4. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа

Функциональное подразделение, специально созданное для работы с кадровым составом организации

1)служба управления персоналом

2)профсоюз

3)экономический отдел

4)общий отдел

Ответ:

Задание 5. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа

Функциональное разделение труда в системе управления персоналом называется

1)документационного обеспечения деятельности по управлению персоналом

2)организационная структура управления персоналом
3)кадровых процессов
4)кадрового потенциала
Ответ:
Задание 6. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа
Кадровое обеспечение службы управления персоналом состоит в
1)количественном и качественном удовлетворении потребности в специалистах
2)современном обеспечении техническими способами обработки, хранения информации
3)организации работы с документами
использование средств и форм юридического воздействия на органы и объекты
Ответ:
Задание 7. Прочитайте текст и выберите несколько правильных вариантов ответа
Основные типы кадровой политики – это
1)превентивная
2)открытая
3)закрытая
4)активная
Ответ:
Задание 8. Прочитайте текст и выберите несколько правильных вариантов ответа
Основные виды кадровой политики - это
1)превентивная
2)открытая
3)реактивная
4)пассивная
Ответ:
Задание 9. Прочитайте текст и выберите несколько правильных вариантов ответа
В зависимости от уровня субъекта различают виды кадровой политики
1)государственная (федеральная) кадровая политика
2)кадровая политика субъекта Федерации
3)городская кадровая политика
4)кадровая политика организации
5)кадровая политика социальной группы
Ответ:
Задание 10. Прочитайте текст и выберите несколько правильных вариантов ответа
Уровни организационной культуры, выделяемые в вертикальном измерении
1)глубинный
2)средний
3)поверхностный
4)внешний
5)подповерхностный
Ответ:
Задание 11. Прочитайте текст и выберите несколько правильных вариантов ответа
Субъектами деятельности в области управления персоналом являются
1)топ-менеджмент
2)линейные руководители
3)специализированные подразделения
4)весь персонал
Ответ:
Задание 12. Прочитайте текст и выберите несколько правильных вариантов ответа
Организационная структура службы управления персоналом определяется
1)сферой деятельности

2)размером предприятия
3)объемом выполняемой работы
4)прибылью компании
Ответ:
Задание 13. Прочитайте текст и выберите несколько правильных вариантов ответа
Должностные позиции кадровых служб
1)рекрутер
2)инспектор по кадрам
3)мерчендайзер
4)бренд-менеджер
Ответ:
Задание 14. Прочитайте текст и допишите недостающее слово
Сотрудник организации или внешний консультант, привлекаемый для оценки работников службы управления персоналом – это _____
Задание 15. Прочитайте текст и допишите недостающее слово
Численность персонала (среднесписочная, явочная), эффективность использования рабочего времени, выработка продукции на одного человека – это _____ показатели трудового потенциала
Задание 16. Прочитайте текст и допишите недостающее слово
Профессиональная, квалифицированная структура, структура по стажу работы – это _____ показатели трудового потенциала
Задание 17. Прочитайте текст и допишите недостающее слово
Организационная _____ регулирует поведение членов коллектива, способна изменяться, познаваема, имеет процессы и результаты.
Задание 18. Прочитайте текст и допишите недостающее слово
_____ _____– система принципов и норм, установок, определяющих основные направления, формы и методы работы с кадрами (персоналом).
Задание 19. Прочитайте текст и соотнесите наименование регламента с его назначением**. К каждой позиции, обозначенной буквами, подберите соответствующую позицию с цифрами. Запишите выбранные буквы с соответствующими цифрами.**
A)Регулирование дисциплины труда
B)Регламентация исполнения определенных функций, деятельности
C)Регламентация кадрового состава
D)Регламентация отдельных процессов
1)штатное расписание
2)положения о структурных подразделениях
3)положение об оплате труда, о поощрении и др.
4)правила внутреннего распорядка
Ответ:
Задание 20. Прочитайте текст и соотнесите виды трудового потенциала службы управления персоналом с их показателями**. К каждой позиции, обозначенной буквами, подберите соответствующую позицию с цифрами. Запишите выбранные буквы с соответствующими цифрами.**
A)Профессионально-квалифицированный потенциал
B)Психофизиологический потенциал
C)Творческий потенциал
D)Мотивационный потенциал
1)участие в разработке инноваций, профессиональных конкурсах
2)важность и содержательность работы, ее престижность
3)частота повышения квалификации сотрудниками
4)плотность рабочего времени и темп труда
Ответ:

Краткие методические указания

Каждое правильно отвеченное задание оценивается на 1 балл. В тесте 20 вопросов. Максимальное количество баллов, которое может получить студент при тестировании – 20 баллов.

Сценарии выполнения тестов

Тип задания	Последовательность действий при выполнении задания
Задание закрытого типа с выбором одного варианта ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и помнить, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один ответ, который является верным. 4. Записать номер (или букву) выбранного варианта ответа.
Задание закрытого типа с выбором нескольких вариантов ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько верных вариантов ответа. 4. Записать номера выбранных вариантов ответа последовательно без пробелов и знаков препинания (например, 124).
Задание на установление соответствия	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список под буквами и список под цифрами. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры вариантов ответа (например, А1В2).
Задание открытого типа	1. Внимательно прочитать текст задания. 2. Запишите ответ в виде слова или нескольких слов.

Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание
5	16-20	Студент демонстрирует сформированность знаний на итоговом уровне, обнаруживает всестороннее систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную и дополнительную литературу, свободно оперирует приобретенными знаниями.
4	12-15	Студент демонстрирует сформированность знаний на среднем уровне, основные знания освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности
3	8-11	Студент демонстрирует сформированность знаний на базовом уровне: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний.
2	0-8	Студент демонстрирует сформированность знаний на уровне ниже базового. Проявляется отсутствие знаний.