

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич  
Должность: врио ректора  
Дата подписания: 11.06.2024 13:49:36  
Уникальный программный ключ:  
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35f08

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»



Рабочая программа дисциплины (модуля) (с аннотацией)

Управление персоналом организации

Направление подготовки

38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Профиль Управление трудовыми и социальными процессами в  
организации

Для студентов 2 курса очной формы обучения

2 курса очно-заочной формы обучения

Составитель: к.э.н., доцент Е.А. Заруцкая

Тверь, 2024



## **I. Аннотация**

### **1. Цель и задачи дисциплины (модуля)**

Цель освоения дисциплины

«Управление персоналом организации» заключается в получении студентами базовых знаний в области управления персоналом организации в условиях рыночных отношений, наработка практических навыков решения внутриорганизационных, межличностных, межгрупповых проблем в учебных ситуациях.

Главным результатом изучения курса является получение теоретических знаний в области работы с различными категориями персонала современной организации и практических навыков управления основными областями кадровой деятельности, создания внутриорганизационной атмосферы конструктивного сотрудничества, обеспечивающей повышение эффективности производства, развитие творческой инициативы, за счет чего возможно создание и усиление конкурентных преимуществ организации (предприятия).

Задачами освоения дисциплины (модуля) являются:

- знаниями целей и методов управления персоналом,
- знаниями способов развития творческой инициативы работников,
- умениями строить стратегию развития персонала в соответствии со стратегией развития предприятия,
- знаниями и навыками применения методов мотивации и стимулирования работников,
- знаниями и навыками формирования структурных подразделений по управлению персоналом предприятия,
- навыками преодоления конфликтных ситуаций и сопротивления персонала нововведениям,
- навыками разработки и принятия управленческих решений, обеспечивающих повышение эффективности деятельности организации.

### **2. Место дисциплины (или модуля) в структуре ООП**

Дисциплина относится к обязательной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление трудовыми и социальными процессами в организации».

Требования к начальной подготовке, необходимые для успешного усвоения дисциплины - базовые теоретические знания, которые даются в рамках курсов: «Основы управления персоналом», Стратегии личностно-профессионального развития. В теоретико-методологическом и практическом направлении она тесно связана со следующими дисциплинами учебного плана и является для них предшествующей при формировании компетенции: «Деловая оценка персонала», «Социальное взаимодействие в командной работе», «Стратегическое управление персоналом», «Мотивация и стимулирование трудовой деятельностью» и другие. Кроме того, знания,

умения и навыки, полученные в ходе изучения данной дисциплины, являются базой для реализации научных проектов в рамках учебной и производственной практики, подготовки курсовых и выпускных квалификационных работ.

**3. Общая трудоемкость дисциплины Объем дисциплины: 5 зачетных единиц, 180 академических часов, в том числе:**

**Для очной формы обучения:**

контактная аудиторная работа: лекции 32 часа, практические занятия 32 часа, КСР 10 часов,

самостоятельная работа: 106 часов, в т.ч. контроль 27 час.

**Для очно-заочной формы обучения:**

**5 семестр (72 ч):**

контактная аудиторная работа: лекции 12 часов, практические занятия 12 часов, самостоятельная работа: 48 часов.

**6 семестр (180 ч):**

контактная аудиторная работа: лекции 28 часов, практические занятия 28 часов, КСР 10 часов,

самостоятельная работа: 114 часов, в т.ч. контроль 27 ч.

**4. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<i>Указывается код и наименование компетенции</i>	<i>Приводятся индикаторы достижения компетенции в соответствии с учебным планом</i>
ОПК – 1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач;	ОПК – 1.1. Анализирует профессиональную задачу в сфере управления персоналом, выделяя ее базовые составляющие
ОПК – 4 Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести	ОПК – 4.1 Идентифицирует и использует современные технологии и методы управления персоналом

документационное сопровождение и учет	
--	--

**5. Форма промежуточной аттестации и семестр прохождения:**

**По очной форме обучения:** экзамен, 4 семестр

**По очно-заочной форме обучения:** экзамен, 5,6 семестр

**6. Язык преподавания русский.**

**II. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий  
Для очной формы обучения**

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)				Самостоятельная работа, в том числе Контроль (час.)	
		Лекции		Практические занятия			Контроль самостоятельной работы (в том числе курсовая работа)
		все го	в т.ч. практическая подготовка	все го	в т.ч. практическая подготовка		
1. Привлечение и отбор персонала в организацию	25	5		5		15	
2. Расстановка и адаптация персонала	25	5		5		15	
3. Мотивация и стимулирование персонала	25	5		5		15	
4. Оценка персонала и управление его развитием	25	5		5		15	
5. Управление поведением персонала в системе социально-трудовых отношений	23	4		4		15	
6. Использование современных технологий и методов для решения профессиональных задач в сфере управления персоналом.	23	4		4		15	
7. Высвобождение персонала организации	24	4		4		16	
Контроль	10				10		

<b>ИТОГО</b>	<b>180</b>	<b>32</b>		<b>32</b>		<b>10</b>	<b>106</b>
--------------	------------	-----------	--	-----------	--	-----------	------------

**Для очно-заочной формы обучения**

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)				Самостоятельная работа, в том числе Контроль (час.)	
		Лекции		Практические занятия			Контроль самостоятельной работы (в том числе курсовая работа)
		всего	в т.ч. практическая подготовка	все го	в т.ч. практическая подготовка		
1. Привлечение и отбор персонала в организацию	35	6		6		23	
2. Расстановка и адаптация персонала	35	6		6		23	
3. Мотивация и стимулирование персонала	35	6		6		23	
4. Оценка персонала и управление его развитием	36	6		6		24	
5. Управление поведением персонала в системе социально-трудовых отношений	35	6		6		23	
6. Использование современных технологий и методов для решения профессиональных задач в сфере управления персоналом.	33	5		5		23	
7. Высвобождение персонала организации	33	5		5		23	
КСР	10					10	
<b>ИТОГО</b>	<b>252</b>	<b>40</b>		<b>40</b>		<b>162</b>	

## **Содержание разделов и тем по дисциплине**

### **Тема 1. Привлечение и отбор персонала в организацию**

Понятие набора персонала в организацию. Этапы набора: привлечение персонала в организацию; отбор персонала, найм персонала. Источники найма персонала. Методы и процедуры отбора кандидатов на должность. Найм персонала. Заключение трудового договора. Работа по совместительству. Нетипичные формы занятости.

### **Тема 2. Расстановка и адаптация персонала**

Внутриорганизационные трудовые перемещения. Принципы расстановки персонала. Адаптация персонала. Условия успешности адаптации. Управление процессом адаптации.

### **Тема 3. Мотивация и стимулирование персонала**

Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. Системы стимулирования трудовой деятельности и мотивации персонала. Деловая карьера персонала организации. Служебно-профессиональное продвижение персонала организации. Работа с кадровым резервом. Планирование и порядок зачисления в кадровый резерв.

### **Тема 4. Оценка персонала и управление его развитием**

Общая характеристика методов оценки работников и их деятельности. Аттестация работников. Этапы аттестации, использование результатов аттестации для принятия кадровых решений. Затраты на персонал и их эффективность. Современные методы обучения, переобучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

### **Тема 5. Управление поведением персонала в системе социально-трудовых отношений**

Содержание социально-трудовых отношений и место управления персоналом в их регулировании. Трудовые споры и конфликты: порядок разрешения. Развитие корпоративной культуры как инструмента управления персоналом. Роль коммуникаций в управлении персоналом.

### **Тема 6. Использование современных технологий и методов для решения профессиональных задач в сфере управления персоналом.**

Современные технологии в управлении персоналом. Использование современных технологий для решения профессиональных задач в сфере управления персоналом. Современные методы управления персоналом. Использование современных методов для решения профессиональных задач в сфере управления персоналом.

### **Тема 7. Высвобождение персонала организации**

Понятие высвобождения персонала организации. Увольнение работника из организации. Анализ текучести кадров. Система мероприятий по высвобождению персонала.

### III. Образовательные технологии

Учебная программа – наименование разделов и тем <i>(в строгом соответствии с разделом II РПД)</i>	Вид занятия	Образовательные технологии
Тема 1. Привлечение и отбор персонала в организацию	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная деятельность Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления
Тема 2. Расстановка и адаптация персонала	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная деятельность Информационные (цифровые) технологии Методы группового выполнения заданий
Тема 3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная деятельность Информационные (цифровые) технологии Методы группового выполнения заданий
Тема 4. Оценка персонала и управление его развитием	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии Проектная деятельность Технологии развития критического мышления
Тема 5. Управление поведением персонала в системе социально-трудовых отношений	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления Методы группового выполнения заданий

Тема 6. Использование современных технологий и методов для решения профессиональных задач в сфере управления персоналом.	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии Методы группового выполнения заданий
Тема 7. Высвобождение персонала организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии Методы индивидуального решения задач

#### **IV. Оценочные материалы для проведения текущей и промежуточной аттестации**

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации

1. *Контрольные вопросы и задания для практических занятий.*

##### **Тема 1. Привлечение и отбор персонала в организацию**

*Контрольные вопросы:*

1. Что такое набор персонала в организацию?
2. Охарактеризуйте основные этапы набора персонала в организацию.
3. Охарактеризуйте этап набора персонала: привлечение персонала в организацию
4. Охарактеризуйте этап набора персонала: отбор персонала.
5. Охарактеризуйте этап набора персонала: наем персонала.
6. Охарактеризуйте основные источники найма персонала.
7. Охарактеризуйте методы отбора кандидатов на должность.
8. Охарактеризуйте процедуры отбора кандидатов на должность.
9. Охарактеризуйте заключение трудового договора.
10. Что такое работа по совместительству по совместительству?
11. Охарактеризуйте нетипичные формы занятости. Раскройте их сущность.

##### **Задание 1.**

Разработайте сценарий отборочного интервью на должность «менеджер по управлению персоналом». Распределите вопросы по основным блокам.

##### **Задание 2.**

Сформулируйте основные разделы трудового договора для сотрудника на должность «менеджер по персоналу».

##### **Тема 2. Расстановка и адаптация персонала**

*Контрольные вопросы:*

1. Что такое внутриорганизационные трудовые перемещения? Охарактеризуйте их.
2. Какие принципы расстановки персонала вы знаете?
3. Что такое адаптация персонала?
4. Охарактеризуйте условия эффективной адаптации персонала в организации.
5. Охарактеризуйте процесс управления адаптацией персонала в организации.
6. Опишите методы адаптации персонала в организации.
7. С какими проблемами может столкнуться руководитель в процессе адаптации персонала в организации? Обоснуйте свой ответ.

### **Задание 1.**

Разработайте программу адаптации персонала для молодых сотрудников на должность «менеджер по управлению персоналом». Какие методы адаптации в наибольшей степени подходят именно для молодых специалистов? Обоснуйте свой ответ.

### **Задание 2.**

1. Что такое адаптация персонала?
  - а) совершенствование теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, усвоение ими передовой техники, технологии, средств производства;
  - б) деятельность, которая проводится осознанно для улучшения способностей персонала, которые необходимы для выполнения работы или для развития потенциала работников;
  - в) участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью наилучшей профориентации работников;
  - г) взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям работы;
  - д) участие персонала в аттестации.

## **Тема 3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала**

*Контрольные вопросы:*

1. Что такое мотив, мотивация?
2. Что такое потребность? Опишите виды потребностей. Приведите примеры.
3. Охарактеризуйте модель мотивация трудовой деятельности персонала
4. Что такое стимул?
5. Охарактеризуйте типологию стимулов. Приведите примеры.
6. Что такое стимулирование трудовой деятельности персонала?
7. Охарактеризуйте деловую карьеру персонала организации.
8. Охарактеризуйте служебно-профессиональное продвижение персонала организации.

9. Что включает в себя работу с кадровым резервом? Приведите примеры.
10. Охарактеризуйте планирование персонала и порядок зачисления в кадровый резерв.

### **Задание 1 (кейс).**

Создание нематериальной системы стимулирования трудовой деятельности персонала.

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную европейскую компанию с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании — услуги. Текучесть персонала на уровне 5-6% в год. Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить, «в компании “белые” зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 долларов США после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно около 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

Вопросы:

1. Предложите принципы формирования немонетарной системы стимулирования для сотрудников компании.
2. Предложите структуру пакета немонетарной мотивации.
3. Какие шаги вы будете предпринимать, какие ресурсы вам понадобятся для реализации намеченной программы?
4. Какие плюсы и минусы для персонала компании вы видите в предложенной вами программе?

### **Задание 2.**

Справедливая оплата труда.<sup>1</sup>

Ричард – старший менеджер крупного отеля всемирно известной сети. В его подчинении находятся 4 менеджера отдела, секретарь и старший администратор обслуживающего персонала, Мэдж. Мэдж непосредственно отвечает за работу штата уборщиков общественных помещений в гостинице. Мэдж проработала в гостинице уже больше 25 лет и всегда отвечала за это направление.

Ричард считает, что штат уборщиков выполняет очень много работы и при этом их заработная плата очень низкая. Вместо того, чтобы решить этот вопрос официально с HR-отделом головного офиса гостиницы, возможно, через серьезные баталии, он решает эту проблему самостоятельно.

---

<sup>1</sup> Cases in Human Resource and Change Management. – US: Blackwell Publishing, 1996.

Когда Мэдж обсуждает порядок и время работы с уборщиками, высказывает им критические, дисциплинарные замечания или просит выйти на работу сверх установленного графика, Ричард очень часто вмешивается в этот процесс. Случается даже так, что он может отменить ее распоряжения относительно работы уборщиков.

Ощущая негласную поддержку Ричарда, некоторые уборщики даже и не беспокоятся по поводу, что их обяжут работать сверх графика, и иногда даже могут себе позволить не выйти на работу на время дополнительной нагрузки.

Ричард также сам подписывает листы рабочего времени уборщиков и иногда позволяет им вписывать те часы работы, которые на самом деле они не отработали. В некоторых случаях, когда переработок у того или иного уборщика не было, он включает в оплату обычные часы работы как работу сверхурочно, которая оплачивается чуть выше. Многие уборщики, работающие в отеле, из бедных семей и, конечно, очень нуждаются в деньгах. Кристофер, один из менеджеров отдела, узнал о несоответствии реально отработанных рабочих часов оплате от одной из уборщиц, которой заплатили за работу в выходные, тогда как в реальности она не делала эту работу. Ее вообще не было на работе ни в субботу, ни в воскресенье.

Сью, еще один менеджер отдела, также узнала об этой схеме от Мэдж. Когда Сью стала обсуждать с ней этот вопрос, Мэдж сказала, что она считает, что со схемой оплаты, реализуемой Ричардом, надо что-то делать, но... «Но» состояло в том, что она боялась говорить об этом с кем бы то ни было. Мэдж сама опасалась за свое место работы. Несмотря на то что она проработала в этой гостинице уже 25 лет, у нее не было необходимого уровня образования, поэтому ни один другой отель не взял бы ее на работу на аналогичную позицию.

Какое-то время спустя Кристофер и Сью, сидя за чашкой кофе в одном из баров гостиницы, обсуждали эту проблему. «Да, это ужасно, но я не могу в этой ситуации ничего предпринять. И вообще, это не моя проблема», - высказала свое мнение Сью. Кристофер не был так уверен. Он хотел что-то предпринять и обдумывал свои действия независимо от того, что эта проблема не входит в сферу его компетенции и должностных обязанностей и вообще технически не является его проблемой.

Вопросы для обсуждения:

1. Как вы считаете, Ричард успешно стимулирует обслуживающий персонал гостиницы к работе?
2. Какие ошибки он допускает в своей работе?
3. Если бы вы были на месте Сью или Кристофера, какие бы действия вы предприняли?
4. Как ваши действия и вся эта история связаны с вопросами этики?

#### **Тема 4. Оценка персонала и управление его развитием**

*Контрольные вопросы:*

1. Что такое оценка персонала?

2. Охарактеризуйте методы оценки работников и их деятельности.
3. Что такое аттестация персонала организации?
4. Охарактеризуйте основные этапы аттестации персонала организации.
5. Каким образом используются результаты аттестации персонала для принятия кадровых решений?
6. Каким образом происходит подсчет затрат на персонал и рассчитывается их эффективность?
7. Охарактеризуйте современные методы обучения персонала.
8. Охарактеризуйте современные методы переобучения персонала.
9. Охарактеризуйте современные методы подготовки персонала.
10. Охарактеризуйте современные методы переподготовки персонала.
11. Охарактеризуйте современные методы повышения квалификации персонала.

### Задание 1.

В целях формирования и развития команды проекта провести оценку конкурентоспособности персонала (на примере менеджера) на основе результатов экспертной оценки качества менеджера (табл. 1).

Таблица 1- Результаты экспертной оценки качества менеджера

Качество персонала (конкурентные преимущества при положительной оценке)	Номер эксперта			Весомость качества
	1	2	3	
Конкурентоспособность организации, в которой работает менеджер	4	4	4	0,20
Наследственные конкурентные преимущества (способности, темперамент и т.п.)	5	4	5	0,15
Деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения)	4	5	5	0,20
Интеллигентность, культура	4	3	4	0,10
Коммуникабельность	5	5	5	0,10
Организованность	5	5	4	0,15
Возраст, здоровье	4	4	4	0,10
Итого	x	x	x	1,00

### Задание 2.

Сформировать управленческий микс (команду), состоящий из разносторонних, взаимодополняющих друг друга (РАЕИ) менеджеров по методике И. Адизеса. Оценку управленческой роли менеджера проведите по 4-х балльной шкале (1- максимум), результаты оформите в таблице 1.

Таблица 1 – Управленческий микс

Наименование отдела	Р (производитель результатов)	А (администратор)	Е (предприниматель)	И (интегратор)
Маркетинг				
Бухгалтерия				

Продажа потребительск их товаров				
--	--	--	--	--

## **Тема 5. Управление поведением персонала в системе социально-трудовых отношений**

*Контрольные вопросы:*

1. Охарактеризуйте содержание социально-трудовых отношений.
2. Охарактеризуйте место управления персоналом в их регулировании.
3. Что такое трудовые споры и конфликты?
4. Охарактеризуйте порядок разрешения трудовых споров и конфликтов
5. Охарактеризуйте развитие корпоративной культуры как инструмента управления персоналом.
6. Охарактеризуйте роль коммуникаций в управлении персоналом.

### **Задание 1. Кейс.**

**Общество равных<sup>2</sup>**

Сергей Иванов не совершает много ошибок, но... "Привет, Александр, - здоровается с утра Сергей Иванов, заглядывая в кабинет Александра, - У тебя есть минута? Я только что поменял обстановку в своем кабинете. Пойдем, посмотришь. У меня есть кое-какие новые классные идеи!"

Александр всегда были интересны новые идеи Сергея Иванова. Он всегда расценивал его как отличного профессионала в своем деле. Александр зашел с Сергеем в его кабинет и замер от удивления.

Действительно все до неузнаваемости изменилось! Исчез рабочий стол Сергея ("под орех", стол марки Б, предназначенный для руководителей среднего звена), вместе с ним не стало телефонного столика.

Фактически, комната стала почти пустой, за исключением большого круглого белого стола, который обычно можно увидеть в кафе. Вокруг стояли шесть вращающихся стульев.

"Правда, красиво?! Насколько я знаю, я первый из начальников на нашем заводе, кто все это придумал. Самое главное здесь - это форма: нет ни первых рядов, ни задних. Словом, никаких проблем со статусом. Мы все здесь можем сидеть и эффективно общаться, обсуждая рабочие проблемы". Таковы были комментарии Сергея Иванова об изменении обстановки в своем кабинете.

Мы? Общаться? Эффективно? Что же, кажется, Сергей недавно ходил на семинары по вопросам совершенствования стиля управления, которые устраивала одна из американских ведущих тренинговых компаний. Тема семинара обозначалась как "participative management". Сергею всегда нравилось считать себя настоящим демократом по духу, более того, он не раз повторял, что демократичный стиль руководства способствует более эффективной работе.

<sup>2</sup> Сборник российских кейсов. Тексты. – Издательство «Стокгольмская Школа Экономики в Санкт-Петербурге», 2000.

Сергею так нравился новый стиль своего кабинета, что он не мог удержаться от дальнейших комментариев: "Видишь ли, Саша, - продолжал Сергей, присаживаясь за установленный им самим большой круглый стол, - основной ошибкой в ныне существующем стиле руководства является то, что все основное общение происходит в одну сторону - сверху вниз. Мы, руководители, отдаем распоряжения подчиненным, но при этом мы совершенно игнорируем потенциал обратной связи. Но то, что у нас, руководителей, более высокий статус и уровень ответственности, совершенно не значит (Александр отметил про себя слово "совершенно"), что мы лучше своих подчиненных. Поэтому, насколько я понимаю, необходима двусторонняя коммуникация: сверху вниз и снизу вверх".

"И для этого нужен стол из кафе?" - спросил Саша, реально озадаченный новой обстановкой кабинета Александра. "Да!, - ответил Сергей. - Мы, руководители, не можем на все знать ответ, и я не знаю, почему до этого семинара я не понимал такой простой истины. Ну, давай, например, возьмем, ну... тех рабочих, которые работают на тех станках. Я уверен, могу поклясться, что каждый из них наверняка знает парочку вещей, которые мне и в голову бы не пришли. Поэтому я и решил перестроить свой кабинет, чтобы превратить его в место, обеспечивающее полную обратную связь". "Да, действительно, это что-то новое," - единственное, что мог произнести Александр.

Несколько дней спустя, проходя мимо кабинета Сергея, Александр был удивлен еще больше. Все нововведения, предложенные Сергеем, исчезли. Исчез большой белый стол, исчезли крутящиеся кресла. Вместо всего этого в кабинете стояла прежняя мебель. На старом месте стоял стол "под орех", появился все тот же телефонный столик. Старые стулья. Вся прочая мебель. Все стало так, как и было. Саша был удивлен, увидев, что прежний рабочий стол Сергея, его мебель и телефонный столик опять стояли на своих местах.

Будучи очень удивленным и не застав в кабинете хозяина, Александр отправился к секретарю Сергея Иванова. Он все же хотел узнать, что случилось и почему мебель была возвращена обратно. "Что случилось с круглым столом Сергея?" - спросил Александр у секретаря. "Ты имеешь в виду тот стол, за которым мы должны были сидеть и высказывать ценные идеи?" - спросила секретарь. "Все, что я знаю, - продолжала она, - так это то, что через два дня после того, как Сергей поставил этот стол, здесь проходил сам генеральный директор. Он заглянул в этот кабинет и долго стоял там. Затем он подошел ко мне. Ты же знаешь, как он краснеет, когда сильно сердится. Так вот, в этот раз он так рассвирепел, что стал абсолютно бледным. И когда он говорил со мной, мне казалось, что он вообще не открывал своего рта. Я едва слышала его, потому что он говорил очень-очень тихо. Он сказал: "Убрать это. Немедленно. Поставить обратно мебель Иванова в его кабинет. А его самого пришлите ко мне".

Вопросы для обсуждения:

1. Как вы охарактеризуете культуру в этой компании? Какие ценности являются преобладающими?

2. Почему не удался эксперимент Сергей Иванова с обстановкой? В какой степени Сергей использовал нужные инструменты для того, чтобы улучшить общение и участие сотрудников завода в решении производственных проблем?
3. Что бы вы порекомендовали сделать Сергею, чтобы изменить его отношения с подчиненными?
4. Возможна ли такая ситуация, что менеджер может изменить культурные ценности, если остальные работники организации и особенно высшее руководство, не соглашаются на это?

## **Задание 2.**

1. Интеллектуальные конфликты основаны:
  - а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;
  - б) на столкновении вооруженных групп людей;
  - в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;
  - г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;
  - д) на противостоянии справедливости и несправедливости.
2. Конфликтная ситуация - это:
  - а) столкновение интересов разных людей с агрессивными действиями;
  - б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;
  - в) состояние переговоров в ходе конфликта;
  - г) определение стадий конфликта;
  - д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.
3. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:
  - а) начало;
  - б) развитие;
  - в) кульминация;
  - г) окончание;
  - д) . послеконфликтный синдром как психологический опыт.
4. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:
  - а) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу;
  - б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;
  - в) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей;
  - г) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность;
  - д) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

5. Стиль поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это:
- а) приспособление, уступчивость;
  - б) уклонение;
  - в) противоборство, конкуренция;
  - г) сотрудничество;
  - д) компромисс.
6. Когда в процессе производственной деятельности сталкиваются интересы разных людей или специальных групп, то основной причиной конфликта является:
- а) распределение ресурсов;
  - б) неудовлетворенные коммуникации;
  - в) различия в целях;
  - г) различия в представлениях и ценностях;
  - д) различие в манере поведения и жизненном опыте.
7. Какой из стилей разрешения конфликтов направлен на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет.
- а) стиль конкуренции;
  - б) стиль уклонения;
  - г) стиль приспособления;
  - д) стиль компромисса.

## **Тема 6. Использование современных технологий и методов для решения профессиональных задач в сфере управления персоналом.**

### *Контрольные вопросы:*

1. Что такое современные технологии в управлении персоналом?
2. Охарактеризуйте современные технологии в управлении персоналом.
3. Каким образом современные технологии используются для решения профессиональных задач в сфере управления персоналом?
4. Что такое методы управления персоналом.
5. Какие современные методы управления персоналом вы знаете?
6. Охарактеризуйте современные методы управления персоналом.
7. Каким образом современные методы используются для решения профессиональных задач в сфере управления персоналом?

### **Задание 1.**

1. Опишите профессиональные и личностные качества, которые необходимы для эффективной работы:

- директору предприятия,
- начальнику цеха (подразделения),
- руководителю отдела по управлению персоналом
- руководителю проекта.

Обоснуйте свой ответ.

## Задание 2.

1. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

- а) планирование;
- б) прогнозирование;
- в) мотивация;
- г) составление отчетов;
- д) организация.

2. Функции управления персоналом представляют собой:

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

3. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) способность человека производить продукцию

4. Профессиограмма - это:

- а) перечень прав и обязанностей работников;
- б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
- в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.
- г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
- д) перечень всех профессий.

5. Расчетный показатель, учитывающий логическое мышление, способность добиваться поставленной цели, объективность самооценки, умение формулировать обоснованные суждения:

- а) коэффициент интеллектуального развития (IQ);
- б) коэффициент тарифной сетки;
- в) производительность труда;
- г) годовая заработная плата;

- д) величина человеческого капитала.
6. Методы предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:
- различные методы стимулирования;
  - методы информирования;
  - методы убеждения;
  - методы административного принуждения;
  - экономические методы.

## Тема 7. Высвобождение персонала организации

*Контрольные вопросы:*

- Охарактеризуйте понятие высвобождения персонала организации.
- Охарактеризуйте процесс увольнения работника из организации.
- Каким образом осуществляется анализ текучести кадров в организации.
- Охарактеризуйте систему мероприятий по высвобождению персонала.

### Задание 1.

Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 600 человек. В течение года:

- уволены по собственному желанию 37 чел.;
- уволены за нарушение трудовой дисциплины 5 чел.;
- ушли на пенсию 11 чел.;
- поступили в учебные заведения и призваны в Вооруженные Силы 13 чел.;
- переведены на другие должности и в другие подразделения предприятия 30 чел.

Определите:

- Коэффициент выбытия (%)
- Коэффициент текучести кадров.

### Задание 2.

Определить текучесть кадров по приему, текучесть кадров по выбытию, общую текучесть кадров, коэффициент постоянства кадров на основе данных предприятия о численности работающих за отчетный год. Данные представлены в таблице ниже.

Показатели	Значения
Среднесписочная численность работающих	4000
В том числе:	
рабочие	3040
ИТР	440

Служащие	280
Младший обслуживающий персонал	240
Принято на работу в отчетном году	300
В том числе:	
ИТР	27
Служащие	15
Младший обслуживающий персонал	18
Уволено с работы в отчетном году	350
В том числе:	255
ИТР	35
Служащие	32
Младший обслуживающий персонал	28

Индикаторы	Критерий оценивания	Шкала оценивания
ОПК – 1.1. Анализирует профессиональную задачу в сфере управления персоналом, выделяя ее базовые составляющие	Правильно анализирует профессиональную задачу в сфере управления персоналом, выделяя ее базовые составляющие	10
	Анализирует профессиональную задачу в сфере управления персоналом, выделяя ее базовые составляющие	6-7
	Пытается анализировать профессиональную задачу в сфере управления персоналом, выделяя ее базовые составляющие	3-4
	Не способен анализировать профессиональную задачу в сфере управления персоналом, выделяя ее базовые составляющие	0
ОПК – 4.1	Правильно идентифицирует и	10

Идентифицирует и использует современные технологии и методы управления персоналом	использует современные технологии и методы управления персоналом	
	Идентифицирует и использует современные технологии и методы управления персоналом	6-7
	Пытается идентифицировать и использовать современные технологии и методы управления персоналом	3-4
	Не способен идентифицировать и использовать современные технологии и методы управления персоналом	0

Теоретический вопрос оценивается до 20 баллов.

В соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ», утвержденным и.о. ректора от 30.04.2020 г., ответ обучающегося на экзамене оценивается суммой до 40 баллов. Итоговая оценка складывается из суммы баллов, полученных за семестр, и баллов, полученных на экзамене.

В университете действует следующая шкала пересчета рейтинговых баллов:

От 40 до 69 баллов – «удовлетворительно»;

От 70 до 84 баллов – «хорошо»;

От 85 до 100 баллов – «отлично».

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

### *А) Основная литература*

1. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544142> (дата обращения: 11.04.2024).

2. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 523 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16597-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540540> (дата обращения: 11.04.2024).

3. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практический курс : учебное пособие для среднего профессионального образования / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 284 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-19035-9. — Текст : электронный // Образовательная

платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/555807> (дата обращения: 11.04.2024).

*Б) Дополнительная литература:*

1. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под редакцией П. Э. Шлендер. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с. — ISBN 5-238-00909-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71073.html> (дата обращения: 03.02.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Евтихов, О. В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / О.В. Евтихов. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 297 с. + ( Доп. мат. znanium.com). - (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-009537-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/446364> (дата обращения: 03.02.2021). — Режим доступа: по подписке.

3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я.Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 695 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003671-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003212> (дата обращения: 03.02.2021). — Режим доступа: по подписке.

4. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. — Москва : Дашков и К, 2018. — 288 с. — ISBN 978-5-394-02375-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85634.html> (дата обращения: 03.02.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2) Программное обеспечение

а) Лицензионное программное обеспечение

**Студенческий пер., д. 12, корпус «Б», аудитория 338**

Список ПО:	Условия предоставления
Adobe Reader XI (11.0.13) - Russian	бесплатно
Google Chrome	бесплатно
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
OpenOffice 4.1.1	бесплатно
Qt 5.6.0	бесплатно
WinDjView 2.0.2	бесплатно

Многофункциональный редактор ONLYOFFICE бесплатное ПО	бесплатно
ОС Linux Ubuntu бесплатное ПО	бесплатно

**Студенческий пер., д. 12, корпус «Б», аудитория 245**

Список ПО:	Условия предоставления
1С:Предприятие 8 (8.3.7.1873)	Акт приема-передачи №Tr034562 от 15.12.2009
Adobe Reader XI (11.0.13) - Russian	бесплатно
Dropbox	бесплатно
Google Chrome	бесплатно
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
WinDjView 2.0.2	бесплатно
СПС ГАРАНТ аэро	договор №5/2018 от 31.01.2018
Многофункциональный редактор ONLYOFFICE бесплатное ПО	бесплатно
ОС Linux Ubuntu бесплатное ПО	бесплатно

б) Свободно распространяемое программное обеспечение

- Adobe Reader XI
- Debut Video Capture
- 7-Zip
- iTALC
- Google Chrome
- и др.

3) Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

*(Доступ с компьютеров сети ТвГУ)*

1. ЭБС Лань <https://e.lanbook.com/>
2. ЭБС Znanium.com <https://znanium.com/>
3. ЭБС Университетская библиотека online <https://biblioclub.ru>
4. ЭБС ЮРАЙТ <https://urait.ru/>
5. ЭБС IPR SMART <https://www.iprbookshop.ru/>
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (подписка на журналы): [https://elibrary.ru/projects/subscription/rus\\_titles\\_open.asp](https://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_open.asp)
7. Репозиторий ТвГУ <http://eprints.tversu.ru>

4) Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. База данных «Обзор банковского сектора» - информационно-аналитические материалы Центрального банка Российской Федерации - <https://www.cbr.ru>
2. База данных «Открытые данные» - информационно-аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ - <https://minfin.gov.ru/ru/opendata/>
3. База статистических данных Росстата - <https://rosstat.gov.ru/statistic>
4. База данных НП «Международное Исследовательское Агентство «Евразийский Монитор» - <http://eurasiamonitor.org/issliedovaniia>
5. База данных Федеральной налоговой службы «Статистика и аналитика» - [https://www.nalog.ru/rn39/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/](https://www.nalog.ru/rn39/related_activities/statistics_and_analytics/)
6. Справочная система Главбух – Свободный доступ on-line: <http://www.1gl.ru>
7. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации - <https://budget.gov.ru/>
8. База данных «Бюджет» Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/>
9. База статистических данных Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/>
10. МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал [http://www.multistat.ru/?menu\\_id=1](http://www.multistat.ru/?menu_id=1)
11. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>
12. База данных «Финансовая математика – Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/finanalysis/math/>
13. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (ЕФРСБ) - <https://bankrot.fedresurs.ru/>
14. Информационная система для методической поддержки, сбора лучших практик регулирования, дистанционного обучения специалистов в области оценки регулирующего воздействия на федеральном и региональном уровне (ИС МПДО) - [ogv.gov.ru](http://ogv.gov.ru)
15. База документов Минэкономразвития РФ - <https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/>

## **VI. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины**

Организуя свою работу по освоению дисциплины, обучающиеся должны:

- использовать рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению дисциплины, по практическому применению изученного материала, по выполнению заданий в ходе текущего и промежуточного контроля, по использованию информационных технологий и др.;
- ознакомиться с методическими указаниями по дисциплине, перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с

методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

*1. Работа с источниками, указанными в разделе основной и дополнительной литературы.* В ходе изучения дисциплины обучающимся необходимо использовать: материалы, представленные преподавателем в ходе аудиторных занятий; законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность экономических агентов в исследуемой сфере; источники, указанные в разделе основной и дополнительной литературы и др.

*2. Самостоятельное изучение тем дисциплины.* В ходе самостоятельного изучения материала обучающиеся могут оформлять конспекты по изучаемой теме, которые повышают качество освоения материала, а также подготовиться к проведению промежуточной аттестации. Для наглядности и удобства запоминания материала рекомендуется активно использовать при конспектировании рисунки, схемы и таблицы.

*3. Подготовка к занятиям.* В ходе подготовки к занятиям обучающиеся должны следовать методическим рекомендациям преподавателя, учитывая что часть вопросов выносятся на обсуждение на занятиях. Одной из основных форм текущего контроля подготовки обучающихся к занятиям является устный ответ, доклад, презентация, контрольное тестирование, выполнение ситуационных заданий и др.

*4. Подготовка к промежуточной аттестации.* При подготовке к промежуточной аттестации обучающиеся должны опираться на учебный материал, полученный в ходе занятий, а также на процесс самостоятельного изучения дисциплины. В ходе промежуточной аттестации оценивается степень сформированности компетенций, указанных в рабочей программе по дисциплине. При этом учитываются результаты самостоятельной работы и результаты текущего контроля.

*5. Подготовка курсовой работы.* Подготовка курсовой работы осуществляется в соответствии с «Положением о подготовке курсовых работ».

Примерные темы курсовых работ:

1. Системы управления персоналом (построение, структура).
2. Инновационное управление персоналом.
3. Факторы производства и компоненты человеческой деятельности.
4. Преимущества и недостатки основных стилей и методов управления

- персоналом.
5. совершенствование процедур отбора и приема на работу.
  6. управление адаптацией различных категорий работников.
  7. характеристика, преимущества и недостатки практического применения основных теорий мотивации.
  8. особенности организации труда и техники личной работы специалистов и руководителей.
  9. основные составляющие успешной карьеры менеджера.
  10. методы подготовки и проведения совещаний (обсуждение, анализ, селекторное совещание, видеоконференция, модерация и т.д.).
  11. особенности мотивации различных категорий персонала.
  12. влияние философии фирмы, управленческой этики, системы целей и задач на эффективность управления персоналом и результативность деятельности предприятия.
  13. преимущества и недостатки государственной системы управления трудовыми ресурсами.
  14. нормирование численности персонала при выполнении различных работ.
  15. оптимизация численности и структуры персонала предприятия.
  16. норма времени, ее структура и области применения в экономических расчетах.
  17. нормы затрат и результатов труда: сущность, группировка, области использования.
  18. нормативы по труду: сущность, методы расчетов, области применения.
  19. микроэлементные нормативы по труду, автоматизация процедур разработки и применения микроэлементных нормативов времени.
  20. структура доходов отдельных категорий работников и возможности их материального стимулирования.
  - 21.

- ормы и системы заработной платы; организация систем оплаты труда, нацеленная на максимальную результативность деятельности различных категорий работников. Организация управления персоналом, нацеленная на результаты.
22. правление персоналом, нацеленное на поиск и реализацию новых возможностей развития производства.
  23. правление персоналом в системе контроллинга.
  24. правление карьерой, подготовкой, переподготовкой, повышением квалификации кадров.
  25. ормальная и неформальная структуры трудовых коллективов, их учет (использование) в управлении персоналом.
  26. правление конфликтами как элемент системы управления персоналом.
  27. азработка целей системы управления персоналом.
  28. азработка организационной структуры службы управления персоналом.
  29. рименение программно-целевого подхода при построении организационной структуры службы управления персоналом.
  30. роектирование взаимоотношений службы управления персоналом с внешними организациями (консультационными фирмами, центрами обучения, региональными органами по управлению трудовыми ресурсами).
  31. роектирование взаимоотношений службы управления персоналом в общей оргструктуре управления предприятием (организацией).
  32. азработка системы информационного обеспечения службы управления персоналом.
  33. роектирование вариантов структуры службы управления персоналом в зависимости от вида, масштабов и возможностей предприятия (организации).
  34. азработка методики анализа кадрового потенциала предприятия (организации).
  35. азработка методики оценки персонала при замещении вакантных

- должностей.
36. разработка методики оценки персонала при периодической аттестации.
  37. проектирование системы трудовой карьеры работника.
  38. проектирование системы взаимодействия предприятий со службами оказания помощи безработным.
  39. разработка процесса формирования политики обеспечения занятости.
  40. проектирование взаимоотношений предприятия с учебными заведениями и центрами подготовки кадров.
  41. проектирование системы управления мотивацией поведения в процессе трудовой деятельности.
  42. разработка системы сбалансированных связей и отношений руководителя в рамках различных оргструктур.
  43. разработка программно-целевой структуры управления персоналом в коллективах с различной численностью работающих и различной формы собственности (до 500 человек и свыше 500; частное и государственное предприятие).
  44. Система оценки эффективности кадровой стратегии организации.
  45. Совершенствование стратегического планирования персонала в организации.
  46. Маркетинг персонала в современной организации.
  47. Совершенствование отбора и оценки кадров.
  48. Совершенствование аттестации персонала.
  49. Совершенствование контроля в управлении персоналом.
  50. Развитие персонала современной организации.
  51. Управление безопасностью труда на предприятии.
  52. Управление персоналом как ведущий фактор управления качеством.
  53. Совершенствование кадрового аудита в организации.
  54. Совершенствование бюджетирования в системе управления персоналом.
  55. Применение научной организации труда в современных коммерческих компаниях.
  56. Особенности работы с документами при отборе персонала.
  57. Совершенствование системы оплаты труда руководителей высшего звена.
  58. Система обучения и развития топ-менеджеров.
  59. Коучинг как инструмент развития топ-менеджеров.
  60. Менторинг (наставничество) как технология развития персонала.

61. Обучение действием как технология развития менеджеров.
62. Планирование и бюджетирование обучения персонала.
63. Организация обучения персонала.
64. Посттренинг в системе обучения персонала.
65. Построение системы обучения и развития персонала.
66. Формирование профессиональной компетентности руководителей.
67. Управление кадровым резервом организации.
68. Планирование и бюджетирование в системе кадрового резерва.

В соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ», утвержденным и.о. ректора от 30.04.2020 г., по дисциплине, заканчивающейся экзаменом, итоговая оценка складывается из суммы баллов, полученных за семестр (максимальное количество баллов – 60), и баллов, полученных на экзамене (максимальное количество баллов – 40).  
Распределение максимальных баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре	60
Из них:	
- индивидуальные задания	20
- презентации	6
- модульные работы	24
- проектная работа в микрогруппах	10
Экзамен	40
Итого:	100

В университете действует следующая шкала пересчета рейтинговых баллов:  
От 40 до 69 баллов – «удовлетворительно»;  
От 70 до 84 баллов – «хорошо»;  
От 85 до 100 баллов – «отлично».

## **VII. Материально-техническое обеспечение**

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает:

- специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации в аудитории;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);
- ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

Учебная аудитория № 228, 229, 233/2, 241, 342 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели (столы, стулья, доска), компьютер, мультимедийный проектор с
--	--

	потолочным креплением и экраном, переносной ноутбук
Учебная аудитория № 239, 240 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели (стол, стулья, доска)
Кафедра управление персоналом 232 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, стационарные компьютеры, принтер.
Компьютерные классы 245, 338 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д.12	Комплект учебной мебели (стол, стулья), компьютеры, моноблоки, переносные ноутбуки, МФУ

### **VIII. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины**

№п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины	Описание внесенных изменений	Реквизиты документа, утвердившего изменения
1.			
2.			