

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
Алтайский филиал

Центр дополнительного образования

Кафедра психологии и социологии управления



Директор филиала

И.А. Панарин

«26» января 2024 года

Утверждена Ученым советом

Алтайского филиала РАНХиГС

Протокол № 5

от «25» января 2024 года

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА**  
**профессиональной переподготовки**  
**Современные технологии оценки персонала**

Барнаул, 2024 г.

Разработчик  
доцент кафедры психологии  
и социологии управления,  
к. соц. н.



---

А.А. Короткова

Руководитель программы  
доцент кафедры психологии  
и социологии управления,  
к. псих. н., доцент



---

И.В. Михеева

Руководитель  
структурного подразделения  
и.о.заведующего кафедрой  
психологии и социологии  
управления,  
к.соц.н.



---

Я.Э. Меженин

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена на заседании ученого совета Алтайского филиала РАНХиГС «25» января 2024 г., протокол № 5.

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| 1. Общая характеристика программы .....  | 4  |
| 1.1. Цель реализации программы .....   | 4  |
| 1.2. Нормативная правовая база .....   | 4  |
| 1.3. Характеристика нового вида профессиональной деятельности, новой квалификации .. | 5  |
| 1.4. Планируемые результаты освоения .....   | 6  |
| 1.5. Категория слушателей .....  | 7  |
| 1.6. Формы обучения и сроки освоения .....   | 7  |
| 1.7. Период обучения и режим занятий .....   | 7  |
| 1.8. Документ о квалификации .....   | 7  |
| 2. Содержание программы профессиональной переподготовки .....                        | 8  |
| 2.1. Календарный учебный график .....  | 8  |
| 2.2. Учебный план .....  | 9  |
| 2.3. Содержание программы по дисциплинам .....                                       | 10 |
| 3. Организационно-педагогическое обеспечение .....                                   | 12 |
| 3.1. Кадровое обеспечение .....  | 12 |
| Приложение № 1 Рабочие программы дисциплин   |    |
| Приложение №2 Программа итоговой аттестации  |    |

## **1. Общая характеристика программы**

### **1.1. Цель реализации программы**

Дополнительная профессиональная программа (программа профессиональной переподготовки) «Современные технологии оценки персонала» предназначена для формирования у обучающихся развитого и целостного представления о современных инструментах объективной оценки персонала, об особенностях применения этих инструментов в различных государственных и коммерческих структурах.

Целью программы профессиональной переподготовки является подготовка квалифицированных кадров в области подбора и оценки персонала.

Программа предназначена HR-специалистам, рекрутерам, специалистам по оценке персонала, карьерным консультантам и нацелена на получение обучающимися дополнительного профессионального образования, установленного квалификационными требованиями для работников, специализирующихся в области управления персоналом; получение дополнительных знаний и компетенций, позволяющих овладеть новым видом профессиональной деятельности, после прохождения обучения.

### **1.2. Нормативная правовая база**

Образовательная программа по дополнительной профессиональной программе (профессиональная переподготовка) «Современные технологии оценки персонала» сформирована в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению 37.03.01 «Психология», утвержденного приказом Минобрнауки России от 29 июля 2020 г. № 839 и образовательного стандарта по направлению подготовки высшего образования 37.03.01 «Психология» федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» от 07.09.2023 г. № 01-24596.

Программа профессиональной переподготовки разработана в соответствии с квалификационными характеристиками (квалификационными требованиями), содержащимися в следующих нормативных правовых актах:

Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (Утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. №109н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 08 апреля 2022 г. регистрационный № 68136)).

Дополнительная профессиональная программа (профессиональная переподготовка) разработана на основе следующих документов:

Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 г. №499 «Об утверждении Порядка и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам (зарегистрировано в Минюсте России 20.08.2013 г. №29444);

Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ» (Данный документ вступает в силу с 1 сентября 2024 года, за исключением пункта 14 Правил, вступившего в силу с 23.10.2023 года).

Постановление Правительства РФ от 12.05.2012 № 473 (ред. от 29.05.2023) «Об утверждении устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»;

Приказ ректора РАНХиГС от 22.09.2017 г. №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

Приказ ректора РАНХиГС от 13.08.2021 г. № 02-835 «Об утверждении положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации».

### **1.3. Характеристика нового вида профессиональной деятельности, новой квалификации**

Области профессиональной деятельности слушателей, освоивших ДПП, включает: консультирование, управление коммуникацией, администрирование бизнес-процессов и обеспечение работы с персоналом.

Выпускники программы могут осуществлять профессиональную деятельность в других областях профессиональной деятельности и (или) сферах профессиональной деятельности при условии соответствия уровня их образования и полученных компетенций требованиям к квалификации работника.

Объектами профессиональной деятельности выпускников, освоивших программу ДПП, являются психические процессы, свойства и состояния человека, их проявления в различных областях человеческой деятельности, в межличностных и социальных

взаимодействиях на уровне индивида, группы, сообщества, а также способы и формы их организации и изменения.

Виды профессиональной деятельности выпускников ДПП:

- диагностический;
- консультационный.

Выпускники, освоившие программу ДПП «Современные технологии оценки персонала» способны к выполнению следующих трудовых действий в соответствии с профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом» (Утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 08 апреля 2022 г. регистрационный № 68136)):

- консультирование клиентов по вопросам психологических аспектов выбора и сопровождения карьеры, набора, отбора и расстановки кадров, аттестации, работы с кадровым резервом;

- проведение занятий с клиентами по вопросам управления, эффективной организации труда, повышения квалификации;

- подбор комплекса психологических методик, планирование и проведение обследования клиентов;

- обобщение результатов психологического обследования, оценка психологических потребностей, рисков и ресурсов клиентов, выявление психологических особенностей их социального окружения и условий жизни;

- выявление типичных психологических проблем разных социальных групп клиентов;

- проведение бесед (лекций), направленных на просвещение клиентов;

#### **1.4. Планируемые результаты освоения Планируемые результаты обучения**

Таблица 1

| <b>Виды деятельности</b> | <b>Профессиональные компетенции</b>   |
|--------------------------|---|
| ВД.1 Диагностический     | ПКс-2<br>способность к психологической диагностике, прогнозированию изменений и динамики уровня развития познавательной и мотивационно-волевой сферы, самосознания с целью гармонизации психического функционирования человека, в том числе в рамках организационного поведения |
| ВД.2 Консультационный    | ПКс-1<br>способность к проведению работ с персоналом организации с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса  |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>ПКо ОС-2</p> <p>Способен к осуществлению процедур оказания психологической помощи и сопровождения деятельности организацией и их сотрудников с использованием психологических методы и технологий</p>                |
| <p><b>Общие (общекультурные) компетенции (ОК/УК) и (или) общепрофессиональные компетенции (ОПК)</b></p> |   |
| ОПК-3   | Способен выбирать адекватные, надежные и валидные методы количественной и качественной психологической оценки, организовывать сбор данных для решения задач психодиагностики в заданной области исследований и практики |
| ОПК-5   | способен выполнять организационную и техническую работу в реализации конкретных мероприятий профилактического, развивающего, коррекционного или реабилитационного характера   |

### **1.5. Категория слушателей**

К освоению программы допускаются лица, имеющие высшее образование, а так же среднее профессиональное образование или получающие высшее или среднее профессиональное образование.

### **1.6. Формы обучения и сроки освоения**

Очная форма обучения, реализуемая в дистанционном формате

Срок освоения программы – **256** академических часов, в том числе аудиторных часов - **164** (**62** часов - лекции, **102** часа – практические занятия), **70** часа для самостоятельной работы обучающихся.

### **1.7. Период обучения и режим занятий**

В течение обучения предусмотрены 11 недель.

Количество дней обучения: 20

Время проведения занятий: с 8.00 до 18.20.

### **1.8. Документ о квалификации**

При успешном освоении программы профессиональной переподготовки по направлению «Современные технологии оценки персонала» каждому слушателю выдается диплом о профессиональной переподготовке в виде электронного документа, в соответствии с приказом ФГБОУ РАНХиГС от 25.03.2022 № 02-297 «Об утверждении положения об электронных документах о квалификации».

## 2.Содержание программы профессиональной переподготовки

### 2.1. Календарный учебный график

УЗ - учебные занятия

ПА- промежуточная аттестация

ИА - итоговая аттестация

#### Календарный учебный график

Таблица 2

| Период обучения - |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| 1 нед.            | 2 нед. | 3 нед. | 4 нед. | 5 нед. | 6 нед. | 7 нед. | 8 нед. | 9 нед. | 10 нед. | 11 нед. |
| УЗ                | УЗ     | УЗ     | УЗ/ПА  | УЗ/ПА  | УЗ     | УЗ/ПА  | УЗ/ПА  | УЗ/ПА  | УЗ/ПА   | ИА      |

## 2.2. Учебный план

Таблица 3

| №п/п | Наименование дисциплины                                | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час |                               |   |   |                                    | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), |                              |   |  | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (вид /час.) | Итоговая аттестация (вид /час.)                 | Код компетенции |
|------|--|--------------------------|------------------------|-------------------------------|---|---|------------------------------------|-----------------------------|--|------------------------------|---|--|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|---|-----------------|
|      |  |                          | Всего                  | В том числе                   |   |   |                                    |                             | Всего  | В том числе                  |   |  |                             |                               |                                      |   |                 |
|      |  |                          |                        | Лекции/ в интерактивной форме | Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивно | Практические (семинарские) занятия / в интерактивно | Контактная самостоятельная работа, |                             |  | Лекции/в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивно | Контактная самостоятельная работа, час |                             |                               |                                      |   |                 |
| 1    | Психология управления                                  | 20                       |                        |                               |   |   |                                    | 14                          | 4  | 10                           |   | 6                                      | Т, О,Д, ДП, Р               | З                             |                                      | ПКс-1   |                 |
| 2    | Психодиагностика                                       | 22                       |                        |                               |   |   |                                    | 14                          | 4  | 10                           |   | 8                                      | ТЗ                          | Э                             |                                      | ПКс-2, ОПК-3                                    |                 |
| 3    | Основы кадрового аудита                                | 24                       |                        |                               |   |   |                                    | 16                          | 6  | 10                           |   | 8                                      | О, ДП, ИТЗ                  | З                             |                                      | ОПК-5   |                 |
| 4    | Ассесмент-центр как метод оценки персонала             | 28                       |                        |                               |   |   |                                    | 20                          | 8  | 12                           |   | 8                                      | ТЗ                          | Э                             |                                      | ОПК-3, ПКс-1                                    |                 |
| 5    | Организационное консультирование                       | 18                       |                        |                               |   |   |                                    | 18                          | 6  | 12                           |   |  | ТЗ, Дис.                    | Э                             |                                      | ПКо ОС 2  |                 |
| 6    | Личностно-профессиональная диагностика                 | 24                       |                        |                               |   |   |                                    | 14                          | 4  | 10                           |   | 10                                     | О, Пз                       | З                             |                                      | ПКо ОС 2<br>ПКс-2                               |                 |
| 7    | Социально-психологические методы управления персоналом | 24                       |                        |                               |   |   |                                    | 16                          | 6  | 10                           |   | 8                                      | ТЗ,К                        | Э                             |                                      | ПКс-1   |                 |
| 8    | Психология карьеры                                     | 22                       |                        |                               |   |   |                                    | 14                          | 4  | 10                           |   | 8                                      | ДП, О, Р, ТЗ                | З                             |                                      | ПКо ОС 2  |                 |
| 9    | Управление социальным развитием организации            | 22                       |                        |                               |   |   |                                    | 14                          | 4  | 10                           |   | 8                                      | Дис                         | З                             |                                      | ПКо ОС 2  |                 |
| 10   | Управление человеческими ресурсами                     | 36                       |                        |                               |   |   |                                    |                             |  |                              |   | 36                                     | Т                           | Э                             |                                      | ОПК-5   |                 |
| 10   | Итоговая аттестация                                    | 16                       |                        |                               |   |   |                                    |                             |  |                              |   |  |                             | Э                             |                                      | ПКс 1,<br>ПКс 2<br>ПКо ОС 2,<br>ОПК 3,<br>ОПК 5 |                 |
|      | <b>Итого</b>   | <b>256</b>               |                        |                               |   |   |                                    | <b>140</b>                  | <b>46</b>  | <b>94</b>                    |   | <b>100</b>                             |                             |                               |                                      |   |                 |

### 2.3. Содержание программы по дисциплинам

#### Содержание программы по дисциплинам

Таблица 4

| Номер дисциплины и его наименование                       | Содержание дисциплины   |
|---|---|
| 1. Психология управления                                  | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Введение в психологию управления.</li><li>2. Личность в организации. Управленческий потенциал.</li><li>3. Техника коммуникаций и межличностные процессы в организации.</li></ol>   |
| 2. Психодиагностика                                       | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Общая психодиагностика: объект, предмет, задачи, функции, структура.</li><li>2. Принципы и правила психологического тестирования, тестовые нормы</li><li>3. Психодиагностика личности по параметрам реактивности, активности, направленности и субъектности.</li><li>4. Тесты интеллекта, Личностные опросники.</li></ol>      |
| 3. Основы кадрового аудита                                | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Кадровая политика организации</li><li>2. Кадровый аудит как форма диагностического исследования</li><li>3. Кадровый аудит в организации</li></ol>  |
| 4. Личностно-профессиональная диагностика                 | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Личностно-профессиональная диагностика как метод управления человеческим капиталом организации: анализ основных понятий.</li><li>2. Оценка личностно-профессиональных компетенций персонала</li><li>3. Оптимизация управления человеческим капиталом организации посредством личностно-профессиональной диагностики.</li></ol> |
| 5. Организационное консультирование                       | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Сущность, актуальные проблемы и особенности консультационной деятельности.</li><li>2. Принципы, методы и технологии организационного консультирования.</li><li>3. Принципы организации отношений между организационным консультантом и клиентом.</li></ol>   |
| 6. Ассесмент–центр как метод оценки персонала             | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Современные подходы к подбору и оценке персонала.</li><li>2. Технология организации и проведения ассесмент-центра.</li><li>3. Ассесмент-центр как инструмент развития персонала.</li></ol>   |
| 7. Социально-психологические методы управления персоналом | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Социально-психологические методы управления.</li><li>2. Коммуникация в управлении персоналом.</li></ol>  |
| 8. Психология карьеры                                     | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Понятие карьеры в системе управления персоналом.</li><li>2. Аспекты планирования карьеры. Развитие карьеры.</li><li>3. Этапы управления деловой карьерой.</li><li>4. Практические рекомендации в области карьерного роста в современных условиях.</li></ol>  |

| Номер дисциплины и его наименование            | Содержание дисциплины   |
|--|---|
| 9. Управление социальным развитием организации | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организационная эффективность и структура управленческой деятельности. Современные тенденции в управлении</li> <li>2. Процесс управления инновациями. Инструменты инновационной деятельности</li> <li>3. Целенаправленное формирование организационной культуры</li> <li>4. Корпоративное обучение персонала</li> </ol> |
| 10. Управление человеческими ресурсами         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организационная эффективность и структура управленческой деятельности. Современные тенденции в управлении</li> <li>2. Процесс управления инновациями. Инструменты инновационной деятельности</li> <li>3. Целенаправленное формирование организационной культуры</li> <li>4. Корпоративное обучение персонала</li> </ol> |

### **3. Организационно-педагогическое обеспечение**

#### **3.1. Кадровое обеспечение**

Квалификация руководящих и научно-педагогических работников организации соответствует квалификационным характеристикам, установленным в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, разделе «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования».

**Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистов**

Таблица 4

| Ф.И.О. преподавателя/ ведущего специалиста | Специальность, присвоенная квалификация по диплому                 | Дополнительн/ая/ые квалификаци/я/и   | Место работы, должность, основное/ дополнительное место работы  | Ученая степень, ученое (почетное) звание | Стаж работы в области профессиональной деятельности/по дополнительной квалификации | Стаж научно-педагогической работы |   | Наименование преподаваемой дисциплины по данной программе |
|--|--|--|---|--|--|-----------------------------------|---|---|
|  |  |  |   |  |  | Всего                             | В том числе по преподаваемой дисциплине |   |
| 1  | 2  | 3  | 4   | 5  | 6  | 7                                 | 8                                       | 9   |
| Короткова Алена Александровна              | Специальность - Социология. Квалификация - Социолог. Преподаватель | 2021 г.– повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Тренды цифрового образования», 72 ч, ООО «Юрайт-Академия», г. Москва<br>07.12.2021 - 08.12.2021,повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва.<br>11.04.2022 - 14.04.2022, повышение квалификации по программе: «Организационные и психолого-педагогические основы инклюзивного высшего образования», 18 ч, РАНХиГС, г. Москва. | Алтайский филиал РАНХиГС, доцент кафедры психологии и социологии управления доцент, основное место работы | кандидат социологических наук            | 18   | 18                                | 18                                      | Организационное консультирование                          |
| Шведенко Юлия Викторовна                   | Специальность - Психолог. Квалификация -                           | 2021 год, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Тренды цифрового образования», 72 ч, ООО «Юрайт-   | Алтайский филиал РАНХиГС, Директор Психологического   | -  | 9  | 9                                 | 9                                       | Социально-психологические методы управления               |

|  |                                 |  |   |  |  |  |  |
|--|---------------------------------|--|---|--|--|--|--|
|  | <p>Преподаватель психологии</p> | <p>Академия», г. Москва.<br/> 24.09.2021 - 22.10.2021, повышение квалификации по программе «Обучающий курс подготовки специалистов центров оценки и развития управленческих компетенций в российских образовательных организациях», 80 ч, ООО «Оценка качества образования», г. Москва.<br/> 07.12.2021 – 08.12.2021, повышение квалификации по программе «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва.<br/> 10.05.2023 – 03.06.2023, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Особенности приёма, обучения, психолого-педагогическое сопровождения лиц с инвалидностью и ОВЗ, в том числе имеющих статус ветеранов военных действий», 72 ч, ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный технический университет», г. Новосибирск.<br/> 15.05.2023 – 12.06.2023, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Эмоциональный интеллект», 24 ч, РАНХиГС, г. Москва.<br/> 15.05.06.2023 – 12.06.2023,</p> | <p>центра/ кафедры психологии и социологии управления, старший преподаватель, основное место работы</p> |  |  |  | <p>персоналом<br/> Психология<br/> карьеры</p> |
|--|---------------------------------|--|---|--|--|--|--|

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  | <p>повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Трудовые предпочтения и техники их выявления», 24 ч, РАНХиГС, г. Москва.</p> <p>15.05.2023 – 12.06.2023, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Основы управления проектами», 32 ч, РАНХиГС, г. Москва.</p> <p>15.05.2023 – 12.06.2023, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Управление стрессом», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва.</p> <p>21.09.2023 – 02.11.2023, обучение по программе: «Обучение команд специалистов-преподавателей, осуществляющих обучение специалистов в регионах РФ для ресурсных центров с использованием дистанционных технологий», 48 ч, МГППУ, г. Москва.</p> <p>06.11.2023 – 04.12.2023, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Управление человеческими ресурсами», 36 ч, РАНХиГС, г. Москва.</p> <p>06.11.2023 – 04.12.2023, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Психологические факторы принятия решений и поведения человека в современном мире», 16 ч, РАНХиГС,</p> |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

|                                    |   |  |   |   |    |    |    |   |
|------------------------------------|---|--|---|---|----|----|----|---|
|                                    |   | г. Москва.   |   |   |    |    |    |   |
| Бикетова<br>Татьяна<br>Николаевна. | Специальность<br>- Психология.<br>Квалификация<br>- Психолог.<br>Преподаватель. | 2021 год - повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Тренды цифрового образования», 72 ч, ООО «Юрайт-Академия», г. Москва.<br>12.07.2021 – 19.07.2021, повышение квалификации по программе: «Организационные и психолого-педагогические основы инклюзивного высшего образования», 18 ч, РАНХиГС, г. Москва.<br>03.09.2021 - 13.10.2021, повышение квалификации по программе «Передовые производственные технологии», 150 ч, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, г. Санкт-Петербург.<br>01.11.2022, повышение квалификации по программе «Мотивация студентов к обучению и профессиональному развитию», 18 ч, ООО «Юрайт-Академия», г. Москва.<br>01.11.2022, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Индивидуализация и персонализация в современном образовании», 18 ч, ООО «Юрайт-Академия», г. Москва.<br>10.04.2023-08.05.2023, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Управление стрессом», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва.<br>10.04.2023 - 08.05.2023, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Развитие резильентности», 24 ч, РАНХиГС, г. Москва. | Алтайский филиал<br>РАНХиГС, доцент<br>кафедры<br>психологии и<br>социологии<br>управления,<br>основное место<br>работы | - | 21 | 21 | 21 | Психодиагностика<br>Личностно-<br>профессиональная<br>диагностика |

|                                |  |   |  |   |    |    |    |  |
|--------------------------------|--|---|--|---|----|----|----|--|
|                                |  | <p>15.05.2023 - 12.06.2023, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Маркетинг», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва</p> <p>15.05.2023 - 12.05.2023, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Психология», 30 ч, РАНХиГС, г. Москва.</p> <p>19.06.2023 - 17.07.2023, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Организация электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ) в системе дистанционного обучения (СДО)», 40 ч, РАНХиГС, г. Москва.</p>   |  |   |    |    |    |  |
| Тимченко Наталья Станиславовна | <p>1. Специальность - История<br/>Квалификация - Историк.<br/>Преподаватель истории и обществознания</p> <p>2. Специальность - Социология<br/>Квалификация - Социолог-психолог</p> <p>3. Направление подготовки - Психология<br/>Квалификация - Магистр.</p> | <p>2019, профессиональная переподготовка по программе: «Актуальные вопросы преподавания гуманитарных наук в ВУЗе», 252 ч.</p> <p>2019, профессиональная переподготовка по программе: «Актуальные вопросы преподавания социальных наук в ВУЗе», 252 ч.</p> <p>10.01.2022-22.01.2022, повышение квалификации по программе: «Современная электронная информационно-образовательная среда вуза», 72 ч.</p> <p>11.04.2022 - 14.04.2022, повышение квалификации по программе: «Организационные и психолого-педагогические основы инклюзивного высшего образования», 18 ч.</p> <p>25.04.2022 – 27.04.2022, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе «Интеграция обучающихся с</p> | <p>ФГБОУ ВО «Алтайский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации, заведующий кафедрой социально-гуманитарных наук, основное место работы/ Алтайский филиал РАНХиГС, профессор кафедры</p> | <p>доктор социологических наук, профессор</p> | 31 | 31 | 26 | <p>Основы кадрового аудита<br/>Управление социальным развитием организации</p> |

|                            |  |   |   |  |    |    |    |  |
|----------------------------|--|---|---|--|----|----|----|--|
|                            |  | ограниченными возможностями здоровья и инвалидностью в образовательную среду вуза», 18 ч.   | психологии и социологии управления, дополнительное место работы   |  |    |    |    |  |
| Михеева Ирина Викторовна   | Специальность – Биология<br>Квалификация - Биолог.<br>Преподаватель биологии и химии | 2006-2009, подготовка по программе профессионального обучения: «Гештальт-терапия / Гештальт-консультирование», 965 ч.<br>2015, повышение квалификации по программе: «Базовая подготовка специалистов в области личностно-профессиональной оценки и диагностики», 72 ч.<br>2016, повышение квалификации по программе: «II ступень подготовки и оценки руководителей и специалистов сферы государственного и муниципального управления», 72 ч.<br>2021, повышение квалификации по программе: «Тренды цифрового образования», 72 ч.<br>02.07.2021 – 19.07.2021, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе «Организация электронной информационно-образовательной среды образовательной организации с использованием информационно-коммуникационных технологий», 40 ч.<br>12.07.2021 – 19.07.2021, повышение квалификации по программе: «Организационные и психолого-педагогические основы инклюзивного высшего образования», 18 ч. | Алтайский филиал РАНХиГС, доцент кафедры психологии и социологии управления / Ведущий психолог Психологического центра, основное место работы | кандидат психологических наук, доцент по кафедре социальной и клинической психологии | 31 | 31 | 31 | Ассесмент-центр как метод оценки персонала |
| Михайлова Мария Алексеевна | Направление подготовки - Психология  | 19.10.2019 – 06.12.2020, повышение квалификации по программе «Введение в гештальт-  | Алтайский филиал РАНХиГС, преподаватель   | -  | 5  | 1  | 1  | Психология управления                      |

|  |                               |  |  |  |  |  |  |  |
|--|-------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
|  | <p>Квалификация - Магистр</p> | <p>консультирование и гештальт-терапию. Контакт с собой и другими», 100 ч, АНО ДПО «МИГиП», г. Москва.<br/> 2021 год, повышение квалификации по программе «Цифровое обучение: методика, практики, инструменты», 72 ч, ООО Юрайт-Академия, г. Москва.<br/> 2022 год, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Методика подготовки интерактивного занятия (2022)», 18 ч, ООО Юрайт-Академия, г. Москва.<br/> 21.10.2022 – 02.02.2023, профессиональная переподготовка: «Карьерный коучинг: построение индивидуальной карьерной траектории и сопровождение профессиональной самореализации клиентов», 430 ч, АНО ДПО «Институт прикладной психологии в социальной сфере», г. Москва.<br/> 10.04.2023 – 08.05.2023, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Организация электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ) в системе дистанционного обучения (СДО)», 40 ч, РАНХиГС, г. Москва.<br/> 17.04.2023 – 28.04.2023, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Взаимодействие куратора практики с обучающимся инвалидом, в том числе с применением дистанционных технологий», 72 ч, ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный технический университет», г.</p> | <p>кафедры психологии и социологии управления, основное место работы</p> |  |  |  |  |  |
|--|-------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|

|  |  |   |  |  |  |  |  |  |
|--|--|---|--|--|--|--|--|--|
|  |  | <p>Новосибирск.<br/>21.04.2023 – 30.04.2023, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Современные формы групповой работы в профессиональной деятельности психолога», 72 ч, АНО ДПО «Сибирский корпоративный университет», г. Омск.</p> <p>15.05.2023 – 12.06.2023, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Личностная эффективность: самоанализ и саморазвитие», 18 ч, РАНХиГС, г. Москва.</p> <p>19.06.2023 – 17.07.2023, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Управление человеческими ресурсами», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва.</p> <p>28.08.2023 – 25.09.2023, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Семь стратегий проверки письменных работ, или как научить студентов писать академически грамотно», 32 ч, РАНХиГС, г. Москва.</p> <p>02.10.2023 – 30.10.2023, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Познание в условиях цифровизации», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва.</p> <p>02.10.2023 – 30.10.2023, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Управление цифровой репутацией», 72 ч, РАНХиГС, г. Москва.</p> <p>02.10.2023 – 30.10.2023, повышение</p> |  |  |  |  |  |  |
|--|--|---|--|--|--|--|--|--|

|  |  |   |  |  |  |  |  |  |
|--|--|---|--|--|--|--|--|--|
|  |  | <p>квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Психологические факторы принятия решений и поведения человека в современном мире», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва.</p> <p>06.11.2023 – 04.12.2023, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Типология людей: психология и коммуникации», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва.</p> <p>06.11.2023 – 04.12.2023, повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Токсичные коммуникации: взаимодействие без выгорания», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва.</p> |  |  |  |  |  |  |
|--|--|---|--|--|--|--|--|--|

Приложение № 1 Рабочие программы дисциплин

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

*Алтайский филиал*

*Центр дополнительного образования*

*Кафедра психологии и социологии управления*

УТВЕРЖДЕНА  
Ученым советом Алтайского филиала  
РАНХиГС  
Протокол от «25» января 2024 г. № 5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Психология управления**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
(профессиональной переподготовки)**

**Современные технологии оценки персонала**

Барнаул, 2024 г.

**Автор(ы)-составитель(и):**

к.псхн. н., доцент  
доцент кафедры психологии и  
социологии управления

И.В. Михеева

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| 1. Цель и задачи дисциплины .....  | 4  |
| 2. Планируемые результаты обучения дисциплины .....  | 4  |
| 3. Объем дисциплины .....  | 5  |
| 4. Структура и содержание дисциплины .....   | 6  |
| 4.1. Структура дисциплины .....  | 6  |
| 4.2. Содержание дисциплины .....   | 7  |
| 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине .....                               | 7  |
| 6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине ..... | 14 |
| 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....   | 18 |
| 7.1. Нормативные правовые документы .....  | 18 |
| 7.2. Основная литература .....   | 19 |
| 7.3. Дополнительная литература .....   | 19 |
| 7.4. Интернет-ресурсы .....  | 19 |
| 7.5. Справочные системы .....  | 19 |
| 7.6. Иные источники .....  | 20 |
| 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....  | 20 |

## 1. Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Психология управления» предназначена для того, чтобы сформировать у слушателей:

Основные задачи дисциплины:

- приобретение слушателями навыков организации работы по созданию системы мотивации в организации;
- приобретение слушателями навыков организации работы по созданию системы адаптации в организации;
- формирование у слушателей понимания принципов осуществления деятельности с применением психологических методов и способов подбора кадров;
- формирование у слушателей понимания принципов психологического сопровождения процессов обучения и развития человека в организации;
- приобретение слушателями навыков осуществления деятельности по формированию профессиональных команд.

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Дисциплина «Психология управления» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ПКс 1 – способность к проведению работ с персоналом организации с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса.

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины (модуля)

| Виды деятельности       | Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК  | Знания  | Умения   | Практический опыт  |
|-------------------------|--|---|--|--|
| ВД 2 – консультационная | ПКс-1 – способность к проведению работ с персоналом организации с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса. | Знать:<br>- основные теоретические подходы к пониманию трудовой мотивации;<br>- основные теоретические подходы к теории научения (принципы научения: подкрепление и наказание и пр.);<br>- основные положения теории социального восприятия (социализация, установки, | Уметь:<br>- выбрать тип и форму проведения интервью;<br>- составить список вопросов, используемые во время интервью;<br>- выделить и проанализировать основные процессы в организации, связанные с управлением и мотивацией - системы вознаграждения и управления поведением;<br>- разработать и осуществить | Владеть:<br>- навыками диагностики и построения профиля специалиста;<br>- навыком разработки и реализации мероприятий по улучшению психологического климата коллектива;<br>- навыком планирования и организации работы службы персонала;<br>- навыком разработки документов, |

|  |  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
|  |  | механизмы социального восприятия, стратегии управления впечатлением и пр.). | мероприятия по формированию, развитию организационной культуры, кадровой политики и пр. | регламентирующих кадровые процессы (правила трудового распорядка, трудовые контракты, соглашения и пр.) |
|--|--|---|---|---|

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины «Психология управления» составляет 20 академических часов, из них контактная работа с преподавателем – 14 а.ч. (лекции – 4 а.ч., практические занятия – 10 а.ч.), самостоятельная работа слушателей – 6 а.ч.

Таблица 2

#### Объем дисциплины

| Вид учебной работы   | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|--|--|--|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>    |  |  |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия                         | 4/4  |  |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)   |  |  |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) | 10/10  |  |
| Самостоятельная работа слушателя (СР)                                | 6  |  |
| Промежуточная аттестация   | форма  | Зачет  |
|  | час.   |  |
| Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)                      | 20   |  |

**4. Структура и содержание дисциплины**  
**4.1. Структура дисциплины**

Таблица 3

**Структура дисциплины**

| №п/п | Наименование тем  | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |  |  | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                 |                                |   |  | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) <sup>1</sup> | Код компетенции |
|------|---|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--|--|-----------------------------|---|---------------------------------|--------------------------------|---|--|-----------------------------|-------------------------------|---|-----------------|
|      |   |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |  |  |                             | Всего   | В форме практической подготовки | В том числе                    |   |  |                             |                               |   |                 |
|      |   |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме <sup>б</sup> | Контактная самостоятельная работа, час |                             |   |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час |                             |                               |   |                 |
| 1    | 2   | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7  | 8                                      | 9                           | 10  | 11                              | 12                             | 13  | 14                                     | 15                          | 16                            | 17  | 18              |
| 1    | Введение в психологию управления                            | 5                        | 3                       |                                 | 1                              | 2  |  | 2                           |   |                                 |                                |   |  |                             | О, Д, ДП                      |   | ПКс-1           |
| 2    | Личность в организации. Управленческий потенциал            | 8                        | 6                       |                                 | 2                              | 4  |  | 2                           |   |                                 |                                |   |  |                             | О, Т,                         |   | ПКс-1           |
| 3    | Техника коммуникаций и межличностные процессы в организации | 7                        | 5                       |                                 | 1                              | 4  |  | 2                           |   |                                 |                                |   |  |                             | О, ДП, Т, Реф                 |   | ПКс-1           |
|      | <b>Итого:</b>   | <b>20</b>                | 14                      |                                 | 4                              | 10   |  | 6                           |   |                                 |                                |   |  |                             |                               | 3   |                 |

\*Форма промежуточной аттестации по дисциплине : 3 – зачет;

Виды текущего контроля успеваемости слушателя: О – опрос, Д-дискуссия, ДП-доклад-презентация, Т-тестирование, Реф-реферат

## 4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

| Номер раздела (темы) | Содержание раздела (темы)                                    |   |
|----------------------|--|---|
|                      | Темы лекций  | Темы практических (семинарских) занятий               |
| 1                    | Введение в психологию управления.                            | Основы психология управления. Руководство и лидерство |
| 2                    | Личность в организации. Управленческий потенциал             | Личная эффективность лидера в команде                 |
| 3                    | Техника коммуникаций и межличностные процессы в организации. | Управление групповой динамикой                        |
| 4                    |  | Делегирование полномочий                              |

### 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

*Типовые оценочные материалы к разделу № 1 «Введение в психологию управления»:*

Типовые вопросы:

1. История развития психологии управления как самостоятельной науки.
2. Различные точки зрения на предмет изучения психологии управления.
3. Методы управления. Классификации психологических методов управленческого воздействия: А.Л. Журавлева, А.В. Филиппова и др.

4. Основные управленческие культуры: характерные черты и особенности.

5. Характерные черты новой концепции управления.

Типовые темы для докладов с мультимедиа-презентациями:

1. Социально-психологические факторы эффективного управления.
2. Скрытое воздействие в управленческой деятельности.
3. Психологическая компетентность руководителя как условие эффективного управления.
4. управления.
5. Мотивация власти и особенности ее проявления в управлении.

Типовые темы дискуссий:

1. Деструктивные факторы деятельности руководителя (в условиях быстро меняющейся среды).
2. Качества личности и деловая культура российских служащих глазами отечественных и зарубежных исследователей (Сравнительный анализ результатов исследования П.Смит и П.Н.Шихирева).
3. Виды и средства управленческого общения.
4. Структура управленческого общения.

*Типовые оценочные материалы к разделу №2 «Личность в организации. Управленческий потенциал»:*

Типовые вопросы:

1. Особенности рассмотрения личности в психологии управления.
2. Социальные позиции, социальные и официальные роли личности в системе управленческих отношений.
3. управленческих отношений.
4. Роль организационных ценностей, ритуалов и традиций в регуляции поведения и деятельности подчиненного.

5. Уровень притязаний личности и его влияние на эффективность трудовой деятельности.
6. Мотивационный подход в зарубежной и отечественной психологии.

Типовые темы дискуссий:

1. Механизмы психологической адаптации в управленческом общении.
2. Восходящие и нисходящие коммуникативные потоки в общении руководителя.
3. Психологическая структура интеракций в организации.
4. Эффекты межличностного общения.
5. Психологические механизмы межличностного взаимодействия.

Типовые тестовые задания:

1. Что из перечисленного является видами ответственности руководителя, как должностного лица:
  - а) моральная, уголовная, процессуальная;
  - б) дисциплинарная, материальная, уголовная;
  - в) уголовная, материальная, моральная;
  - г) гражданская; уголовная, процессуальная.
2. Совокупность приемов и средств воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей представляет собой:
  - а) способ воздействия;
  - б) метод воздействия;
  - в) технологию воздействия.
3. Поток информации, направленный от руководителя к подчиненным составляет:
  - а) восходящую коммуникацию;
  - б) нисходящую коммуникацию;
  - в) горизонтальную коммуникацию.
4. Какой из перечисленных методов не является методом воздействия руководителя на подчиненных:
  - а) властного принуждения;
  - б) вознаграждения (поощрения);
  - в) убеждения;
  - г) моделирования ситуации.
5. К основным характеристикам коллективного субъекта деятельности не относится:
  - а) целенаправленность;
  - б) интегрированность;
  - в) иерархичность;
  - г) мотивированность;
  - д) организованность.

*Типовые оценочные материалы к разделу №3 «Техника коммуникаций и межличностные процессы в организации»:*

Типовые вопросы:

1. Характеристика и основные виды коммуникации в организации.
2. Информированность работников как фактор эффективности управления.
3. Коммуникативная компетентность руководителя.

4. Коммуникативные способности. Коммуникативные умения и навыки в практической деятельности руководителя.

5. Делегирование полномочий: зоны, барьеры, технологии, стимулы.

Типовые темы для докладов с мультимедиа-презентациями:

1. Индивидуальные различия управленческих решений.
2. Толерантность в управленческой деятельности.
3. Гендерные различия ценностно-смысловой сферы руководителей.
4. Влияние самооценки руководителя на индивидуальный стиль деятельности.
5. Имидж руководителя и принципы его создания.

Типовые тестовые задания:

1. Какие из перечисленных групп методов не относят к методам управления:
  - а) административные;
  - б) правовые;
  - в) экономические;
  - г) психологические;
  - д) управленческо-воспитательные.
2. Критерии оценки профессионалов, характеризующие наличие качеств, позволяющих добиться высоких результатов в профессиональной деятельности:
  - а) квалификационные
  - б) объективные
  - в) внешние
  - г) психологические
3. Форма управленческого общения между руководителем и подчиненными, в основу, которой положены административно-правовые нормы:
  - а) субординационная
  - б) служебно-товарищеская
  - в) дружеская
4. Какую из перечисленных особенностей не включают в основные характеристики управленческой деятельности:
  - а) высокий уровень ответственности;
  - б) коммуникативную компетентность;
  - в) высокая степень эрудиции;
  - г) сильная психическая напряженность.

Типовые темы рефератов:

1. Основные психологические подходы в исследовании социального управления.
2. Факторы формирования личности, развитие личности в контексте профессионализации.
3. Концепция Я в психологии управления.
4. Основные психологические подходы в исследованиях мотивации.
5. Техники мотивирования: постановка целей и изменение характеристик работы.
6. Изменение поведения индивида в группе.
7. Стратегии группового взаимодействия.
8. Теории лидерства.
9. Классическая теория организации.
10. Комплексные и постиндустриальные теории организации.
11. Понятие и уровни организационной культуры.
12. Психологическое описание культуры организации: теория культурных синдромов и четырехфакторная модель.
13. Социально-психологические факторы эффективного управления.
14. Скрытое воздействие в управленческой деятельности.

15. Психологическая компетентность руководителя как условие эффективного управления.
16. Мотивация власти и особенности ее проявления в управлении. Авторитет и власть как способы влияния на подчиненных.
17. Проблема «профессиональной деформации» в сфере управления.
18. Женщина – руководитель.
19. Руководитель и подчиненный: особенности взаимоотношений и взаимодействия.
20. Деловые качества руководителя и их влияние на эффективность управленческой деятельности.
21. Ответственность руководителя и внутригрупповая ответственность: особенности их проявления и сочетания.
22. Творческая активность как условие эффективной управленческой деятельности.
23. Коммуникативная компетентность как условие профессиональной успешности руководителя.
24. Индивидуально-стилевые особенности личности руководителя.
25. Интеллект и эффективность управленческой деятельности. Измерение способностей: IQ и EQ.
26. Опыт и профессионализм как регуляторы управленческой деятельности.
27. Общие и специальные способности к управленческой деятельности.
28. Стереотипы управленческой деятельности.
29. Сочетание представлений профессионального и жизненного успеха женщины-руководителя.
30. Эмоционально-волевая регуляция состояний в управленческой деятельности.
31. Индивидуальные различия управленческих решений.
32. Толерантность в управленческой деятельности.
33. Гендерные различия ценностно-смысловой сферы руководителей.
34. Влияние самооценки руководителя на индивидуальный стиль деятельности.
35. Имидж руководителя и принципы его создания.
36. Качества личности и деловая культура российских служащих глазами отечественных и зарубежных исследователей (Сравнительный анализ результатов исследований).
37. Деструктивные факторы деятельности руководителя (в условиях быстро меняющейся среды).
38. Структура управленческого общения. Виды и средства управленческого общения.
39. Механизмы психологической адаптации в управленческом общении.
40. Восходящие и нисходящие коммуникативные потоки в общении руководителя.
41. Психологические механизмы межличностного взаимодействия в организационном поведении.
42. Руководитель как субъект четырех подсистем управления.
43. Психологические барьеры в создании благоприятного психологического климата в коллективе.
44. Функции руководителя и их социально-психологические характеристики.
45. Основные психологические роли руководителя.
46. Теории самосовершенствования личности как фактор эффективности деятельности руководителя.
47. Психофизиологические ресурсы повышения самореализации руководителя.
48. Управление знаниями в организации.
49. Управление формированием компетентности личности и группы.
50. Продуктивные проявления индивидуальности личности. Самоактуализация, самореализация и персонализация.

Методические указания по организации самостоятельной работы слушателей:

Наряду с прослушиванием лекций и участием в обсуждении проблем на практических занятиях, учебный план предусматривает затрату слушателей, как правило, большего числа часов для самостоятельной работы.

Эта работа складывается из изучения литературы, в том числе в связи с подготовкой к практическим занятиям, выполнения других заданий преподавателя.

Основным элементом этой работы является изучение основных разделов дисциплины, содержащейся в программе по этой дисциплине, с использованием записей лекций преподавателя, ведущего курс, и рекомендуемой программой (а в ряде случаев и дополнительно преподавателем) литературы – учебников и учебных пособий, монографий и статей по отдельным проблемам данной науки. Такая работа должна выполняться в той или иной степени всеми обучающимися при подготовке к практическим занятиям. Но это можно делать и по темам, которые не выносятся на практические занятия – для этого рекомендуется сразу после лекции по теме прочитать рекомендованную по ней литературу. Это поможет закреплению материала.

Приступая к изучению той или иной темы, выделяемой по предметно-систематизированному принципу, нужно по отдельности и последовательно рассмотреть каждую из частей, из которых состоит тема.

Формой самостоятельной работы может быть и подготовка доклада по теме, определяемой преподавателем или инициативно предлагаемой обучающимся и согласуемой с преподавателем. Подготовка доклада в принципе ведется подобно тому, как ведется изучение темы для работы на практическом занятии, только тема доклада всегда значительно уже темы занятия, здесь разрабатывается лишь часть выносимой на занятие проблематики, но зато рассмотрение этой части должно быть более глубоким. Поэтому нужно опираться на более широкий круг литературных источников, специально посвященных соответствующей теме.

При изучении курса, обучающиеся должны уметь пользоваться и научной литературой для самостоятельной подготовки к занятиям. Обучающиеся также должны научиться, используя различные научные источники, грамотно сформировать и подготовить свое научно обоснованное и логически непротиворечивое выступление на практическом занятии, анализировать конкретные факты общественной жизни, формулировать и обосновывать свое мнение.

Без ясного понимания основных понятий образовательный процесс усложняется. Для повышения эффективности обучения необходимо использовать существующие терминологические справочники и толковые словари.

Контроль самостоятельной работы обучающегося – неотделимый, безусловно, необходимый, элемент организации и управления СР.

*Моделирование самостоятельной работы слушателей:*

1. Повторение пройденного теоретического материала.
2. Установление главных вопросов темы.
3. Определение глубины и содержания знаний по теме, составление тезисов по теме.
4. Упражнения, решение задач.
5. Анализ выполняемой деятельности и ее самооценка.
6. Приобретенные умения и навыки.
7. Составление вопросов по содержанию лекции.

### Руководство выполнением самостоятельной работы слушателей:

1. Текущее собеседование и контроль
2. Консультации
3. Анализ, рецензирование, оценка, коррективы СРС
4. Перекрестное рецензирование
5. Подведение итогов и т. д.

#### *Этапы и приемы СРС:*

1. Подбор рекомендуемой литературы
2. Знакомство с вопросами плана семинарского занятия и методической разработки по данной теме
3. Определение вопросов, по которым нужно прочитать или законспектировать литературу
4. Составление схем, таблиц на основе текста лекций, учебника, монографии

#### *Комплекс средств обучения при самостоятельной работе слушателей*

1. Методические разработки для обучающихся с основным содержанием курса
2. Дидактический раздаточный материал
3. Обзорный конспект лекций, вопросы лекции
4. Сборник задач, тесты (контрольные задания) и др.

### Методы и формы организации самостоятельной работы слушателей

#### *Тесты контроля знаний (Т)*

Подготовка к тестированию требует от обучающихся тщательного изучения материала по теме или блоку тем, где акцент делается на изучение причинно-следственных связей, раскрытию природы явлений и событий, проблемных вопросов. Для подготовки необходима рабочая программа дисциплины с примерами тестов, учебно-методическим и информационным обеспечением. На кафедре должен быть подготовлен фонд тестов и контрольных заданий, с которыми обучающихся не знакомят.

#### *Опрос (О)*

При самостоятельной работе по подготовке к опросу обучающемуся необходимо ознакомиться с темой и списком вопросов по теме. Повторить лекционный материал по теме, отметить «проблемные» точки. Определить необходимую литературу из рекомендованной к курсу, так же, можно воспользоваться интернет – ресурсами и справочно-информационными системами. Сформировать тезисный список ответов на вопросы, со своими замечаниями и комментариями. обучающийся должен быть готов ответить на поставленные вопросы, аргументировать свой вариант ответа, ответить на дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя.

#### *Доклады – презентации (ДП)*

При подготовке доклада – презентации обучающиеся самостоятельно изучают группу источников по определённой теме, которая, как правило, подробно не освещается на лекциях.

Цель подготовки доклада – презентации – овладение навыками анализа и краткого изложения изученных материалов в соответствии с требованиями, а также создание наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint.

Этот вид работы требует координации навыков обучающегося по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде, то есть создание докладов - презентаций расширяет методы и средства обработки и представления информации и формирует у студентов навыки работы на компьютере.

Доклады - презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы MicrosoftPowerPoint. Основные этапы подготовки доклада - презентации:

- выбор темы;
- консультации научного руководителя;
- работа с источниками, сбор материала;
- написание текста доклада;
- оформление рукописи, создание презентационного материала;
- выступление с докладом перед аудиторией.

Подготовка доклада – презентации позволяет обучающемуся основательно изучить интересующий его вопрос, изложить материал в компактном и доступном виде, привести в текст полемику, приобрести навыки научно-исследовательской работы, устной речи, ведения научной дискуссии. В ходе подготовки доклада – презентации могут быть подготовлены раздаточные материалы.

Доклады – презентации могут зачитываться и обсуждаться на семинарских занятиях, студенческих научных конференциях

#### *Реферат (Р)*

Реферат – это письменная аналитическая работа обучающегося по изучаемому предмету, представляет собой краткое изложение основных взглядов и концепций по определенной теме, проблеме, вопросу, дискуссии или содержанию монографии. Реферат является одной из основных форм самостоятельной работы студентов и средством контроля над усвоением учебного и нормативного материала в объеме, устанавливаемом программой учебной дисциплины.

Задача реферата – краткое изложение основных точек зрения, существующих в науке на сегодняшний день, однако он может включать элементы исследовательской работы и стать базой для написания курсовой и выпускной квалификационной работы.

Основные этапы подготовки реферата:

- выбор темы;
- консультации научного руководителя;
- подготовка плана реферата;
- работа с источниками, сбор материала;
- написание текста реферата;
- оформление рукописи и предоставление ее научному руководителю;
- защита реферата.

Подбор литературы – это обязанность обучающегося. Преподаватель лишь помогает студенту определить основные направления работы, указывает наиболее важные научные источники, которые следует использовать при её написании, разъясняет, где их можно отыскать.

Оценка реферата предполагает его проверку преподавателем кафедры. Преподаватель отмечает ошибки, допущенные в реферате, разъясняет их. Если реферат полностью не отвечает требованиям написания, он возвращается студенту для переработки.

По результатам реферата проводится собеседование или защита, в рамках контактной работы, цель которой - проверить знание студентом теоретического материала, установить самостоятельность работы. Реферат считается принятым при его положительной оценке преподавателем, выдавшим задание. Оценка реферата производится по системе зачет/незачет. Рефераты хранятся на кафедре до промежуточной аттестации по дисциплине, в рамках которой он был написан.

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям:

Практическое занятие подразумевает решение типовых задач, разбор определенных ситуаций. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного

ознакомления с условиями предстоящей работы, определившись с проблемой, привлекающей наибольшее внимание, следует обратиться к рекомендуемой литературе. В занятии участвует вся группа, а потому задание к практическому занятию распределяется на весь коллектив. Задание должно быть охвачено полностью и рекомендованная литература должна быть освоена группой в полном объёме.

Для полноценной подготовки к практическому занятию чтения учебника крайне недостаточно – в учебных пособиях излагаются только принципиальные основы, в то время как в монографиях и статьях на ту или иную тему поднимаемый вопрос рассматривается с разных ракурсов или ракурса одного, но в любом случае достаточно подробно и глубоко. Тем не менее, для того, чтобы должным образом сориентироваться в сути задания, сначала следует ознакомиться с соответствующим текстом учебника – вне зависимости от того, предусмотрена ли лекция в дополнение к данному занятию или нет. Оценив задание, выбрав тот или иной сюжет, и подобрав соответствующую литературу, можно приступать собственно к подготовке к занятию.

Работа над литературой, статья ли это или монография, состоит из трёх этапов – чтения работы, её конспектирования, заключительного обобщения сути изучаемой работы.

Прежде, чем браться за конспектирование, скажем, статьи, следует её хотя бы однажды прочитать, чтобы составить о ней предварительное мнение, постараться выделить основную мысль или несколько базовых точек, опираясь на которые можно будет в дальнейшем работать с текстом. Конспектирование в общем виде может быть определено как фиксация основных положений и отличительных черт рассматриваемого труда.

Если программа занятия предусматривает работу с источником, то этой стороне подготовки к занятию следует уделить пристальное внимание. В сущности, разбор источника не отличается от работы с литературой – то же чтение, конспектирование, обобщение. Тщательная подготовка к практическим занятиям, как и к лекциям, имеет определяющее значение: занятие пройдёт так, как аудитория подготовилась к его проведению.

Готовясь к практическим занятиям, следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, и др.

По окончании практического занятия к нему следует обратиться ещё раз, повторив выводы, сконструированные на занятии, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе – для этого в течение занятия следует делать небольшие пометки.

## **6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине**

1. Что из перечисленного является видами ответственности руководителя, как должностного лица:

- а) моральная, уголовная, процессуальная;
- б) дисциплинарная, материальная, уголовная;
- в) уголовная, материальная, моральная;
- г) гражданская; уголовная, процессуальная.

2. Совокупность приемов и средств воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей представляет собой:

- а) способ воздействия;
- б) метод воздействия;
- в) технологию воздействия.

3. Поток информации, направленный от руководителя к подчиненным составляет:

- а) восходящую коммуникацию;
- б) нисходящую коммуникацию;
- в) горизонтальную коммуникацию.

4. Какой из перечисленных методов не является методом воздействия руководителя на подчиненных:

- а) властного принуждения;
- б) вознаграждения (поощрения);
- в) убеждения;
- г) моделирования ситуации.

5. К основным характеристикам коллективного субъекта деятельности не относится:

- а) целенаправленность;
- б) интегрированность;
- в) иерархичность;
- г) мотивированность;
- д) организованность.

6. Какие из перечисленных групп методов не относят к методам управления:

- а) административные;
- б) правовые;
- в) экономические;
- г) психологические;
- д) управленческо-воспитательные.

7. Критерии оценки профессионалов, характеризующие наличие качеств, позволяющих добиться высоких результатов в профессиональной деятельности:

- а) квалификационные
- б) объективные
- в) внешние
- г) психологические

8. Форма управленческого общения между руководителем и подчиненными, в основу, которой положены административно-правовые нормы:

- а) субординационная
- б) служебно-товарищеская
- в) дружеская

9. Какую из перечисленных особенностей не включают в основные характеристики управленческой деятельности:

- а) высокий уровень ответственности;
- б) коммуникативную компетентность;
- в) высокая степень эрудиции;
- г) сильная психическая напряженность.

### Критерии оценивания тестовых заданий

|   |         |       |       |        |
|---|---------|-------|-------|--------|
| Количество правильных ответов теста (%) | 0-49    | 50-64 | 65-84 | 85-100 |
| Отметка по 2-ти бальной шкале           | незачет | зачет | зачет | зачет  |

## Шкала оценивания при зачете

| Описание шкалы  | Оценка (по 2-балльной шкале) |
|---|------------------------------|
| <p>У слушателя сформированы уверенные знания, умения и навыки, включенные в соответствующий этап освоения компетенций, он глубоко и полно освещает теоретические, методологические и практические аспекты вопроса, проявляет творческий подход к его изложению и демонстрирует дискуссионность проблематики, а также глубоко и полно раскрывает дополнительные вопросы. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы. Свободное владение материалом. Достаточный уровень знакомства со специальной научной литературой. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы. Слушатель не затрудняется с ответами при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятые решения, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач</p> | зачтено                      |
| <p>Ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные вопросы. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Приемлемое умение самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества. Слушатель твердо знает материал дисциплины, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения</p>  |                              |
| <p>Ставится, если этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы не в полной мере. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала и в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере. Слушатель показывает знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, неправильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических задач</p>  |                              |
| <p>Ставится, если слушатель не знает и не понимает сущности вопросов и предлагаемых задач. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по программному материалу дисциплины, обучающийся допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические задачи или не справляется с ними самостоятельно. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы в недостаточном объеме</p>   | Не зачтено                   |

### *Критерии оценки устного опроса:*

Ответ обучающегося оценивается, исходя из следующих критериев:

- полнота, четкость, информационная насыщенность ответа;
- новизна используемой информации;
- знание и исследование научных источников.

Ответ обучающегося может быть оценен по 5-ти балльной шкале преподавателем, исходя из критериев оценки устного опроса.

### Шкала оценивания устного опроса

| Параметр  | Оценка (по 5-балльной шкале) |
|---|------------------------------|
| Обучающийся обнаруживает полное понимание темы, владеет предусмотренной терминологией, демонстрирует верный ход изложения материала и правильные ответы, аргументированность дополнительно привлекаемых рассуждений, примеров, критичность собственных замечаний по проблемным вопросам; может обосновать свои суждения, привести необходимые примеры, отвечает на вопросы по теме. | 5<br>«отлично»               |
| Обучающийся демонстрирует знание и понимание материала, но допускаются единичные недочеты, негрубые ошибки; в целом, демонстрируется непротиворечивость, системность, приводимых аргументов, знание понятийного аппарата дисциплины и основных категорий. Студент может ответить не на все вопросы по теме.   | 4 «хорошо»                   |
| Обучающийся знает и понимает основные положения темы, но излагает материал недостаточно точно, допускает ошибки, не даёт полного ответа на дополнительные вопросы; испытывает трудности изложения; демонстрирует неоднозначность и неточность формулирования мыслей; бессистемность и неубедительность приводимых аргументов.   | 3<br>«удовлетворительно»     |
| Обучающийся обнаруживает незнание большей части темы или совсем не ориентируется в ней, искажает смысл определений, не владеет терминологией, понятийным аппаратом дисциплины, излагает материал бессистемно и неуверенно; не может ответить на вопросы по теме.  | 2 «неудовлетворительно»      |

### Критерии оценки докладов-презентаций

| Баллы:<br>0 - позиция отсутствует<br>1 – слабо<br>2 – хорошо<br>3 - отлично   | Итоговая оценка |
|---|-----------------|
| Требования  |                 |
| <b>Структура и содержание (до 12 баллов)</b>  |                 |
| логичность структуры доклада  |                 |
| оформлены ссылки на все использованные источники  |                 |
| презентация отражает основные этапы исследования (проблема, цель, гипотеза, ход работы, выводы, ресурсы)                            |                 |
| содержит ценную, полную, понятную информацию по теме доклада  |                 |
| <b>Текст на слайдах(до 6 баллов)</b>  |                 |
| текст на слайде представляет собой опорный конспект (ключевые слова, маркированный или нумерованный список), без полных предложений |                 |
| наиболее важная информация выделяется с помощью цвета, размера, эффектов анимации и т.д.  |                 |
| <b>Наглядность(до 9 баллов)</b>   |                 |
| иллюстрации помогают наиболее полно раскрыть тему, не отвлекают от содержания   |                 |
| иллюстрации хорошего качества, с четким изображением  |                 |
| используются средства наглядности информации (таблицы, схемы, графики и т. д.)  |                 |

|  |  |
|--|--|
| <b>Дизайн и настройка(до 9 баллов)</b>                                       |  |
| оформление слайдов соответствует теме, не препятствует восприятию содержания |  |
| для всех слайдов презентации используется один и тот же шаблон оформления    |  |
| презентация не перегружена эффектами   |  |
| <b>Требования к выступлению (до 9 баллов)</b>                                |  |
| выступающий свободно владеет содержанием, ясно излагает идеи                 |  |
| выступающий свободно и корректно отвечает на вопросы и замечания аудитории   |  |
| выступающий обращается к аудитории, поддерживает контакт с ней               |  |
| Общее количество баллов  |  |
| Оценка   |  |

#### *Оценивание докладов - презентаций*

|                               |      |       |       |       |
|-------------------------------|------|-------|-------|-------|
| Количество баллов             | 0-29 | 15-29 | 30-39 | 40-45 |
| Отметка по 5-ти бальной шкале | 2    | 3     | 4     | 5     |

#### *Критерии оценивания рефератов:*

1. Знания и умения на уровне требований стандарта конкретной дисциплины: знание фактического материала, усвоение общих представлений, понятий, идей.

2. Характеристика реализации цели и задач исследования (новизна и актуальность поставленных в реферате проблем, правильность формулирования цели, определения задач исследования, правильность выбора методов решения задач и реализации цели; соответствие выводов решаемым задачам, поставленной цели, убедительность выводов).

3. Степень обоснованности аргументов и обобщений (полнота, глубина, всесторонность раскрытия темы, логичность и последовательность изложения материала, корректность аргументации и системы доказательств, характер и достоверность примеров, иллюстративного материала, широта кругозора автора, наличие знаний интегрированного характера, способность к обобщению).

4. Качество и ценность полученных результатов (степень завершенности реферативного исследования, спорность или однозначность выводов).

5. Использование литературных источников.

6. Культура письменного изложения материала.

7. Культура оформления материалов работы.

Оценивая студенческий реферат, преподаватель, в первую очередь, обращает внимание на умение студента работать с научной литературой, вычленять проблему из контекста, наличие навыков логического мышления, культуру письменной речи, знание оформления научного текста, ссылок, составления библиографии.

Рефераты должны быть оформлены в соответствии с требованиями Алтайского филиала РАНХиГС.

Оценивание реферата

Реферат обучающегося может быть оценен по 5-ти бальной шкале преподавателем дисциплины, исходя из критериев оценки работы реферата.

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

### **7.1.Нормативные правовые документы**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ, (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) // Собрание законодательства РФ – 2002.– № 1 (ч. 1).– Ст. 3.
2. О занятости населения в Российской Федерации: Федеральный закон от 19.04.1991 № 1032-1 (ред. от 19.11.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) // Собрание законодательства РФ. – № 17. – 199. –Ст. 1915.
3. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 №37). – Документ опубликован не был. – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс.
- 4.

## **7.2.Основная литература**

1. Костенко Е. П. Управление персоналом: продвинутый курс. Учебник для вузов. — (Серия «Учебник для вузов»). / Е.П. Костенко, Л.С. Скачкова. - Санкт-Петербург : Питер, 2023. - 512 с. - ISBN 978-5-4461-2316-2. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/386803/reading>
2. Потемкин В. К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - Санкт-Петербург : Питер, 2021. - 432 с. - ISBN 978-5-4461-9512-1. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/378787/reading>

## **7.3.Дополнительная литература**

- 1.Ильин Е. П. Работа и личность. Трудоголизм, перфекционизм, лень. / Е.П. Ильин. - Санкт-Петербург : Питер, 2021. - 224 с. - ISBN 978-5-4461-9812-2. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/377283/reading>
- 2.Федотов А.В. К вопросу о прогнозировании потребности в кадрах: проблемы и решения. (Управление. Финансирование. Образование) / А.В. Федотов, А.А. Коваленко. - Москва : Дело РАНХиГС, 2021. - 182 с. - ISBN 978-5-85006-366-5. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/388034/reading>
- 3.Шебураков И.Б. Кадровые резервы в Российской Федерации. — (Научные доклады: государственное управление) / И.Б. Шебураков, Л.Н. Татарина. - Москва : Дело РАНХиГС, 2021. - 128 с. - ISBN 978-5-85006-349-8. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/388028/reading>
- 4.Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. / Пер. с англ. — (Серия «Мастера психологии»). / А. Маслоу. - Санкт-Петербург : Питер, 2018. - 400 с. - ISBN 978-5-496-00494-7. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/377127/reading>
- 5.Толочек В. А. Психология труда. Учебное пособие. 4-е изд., доп. — (Серия «Учебное пособие») / В.А. Толочек. - Санкт-Петербург : Питер, 2021. - 496 с. - ISBN 978-5-4461-3950-7. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/377955/reading>
- 6.Басов М. Личность и профессия. Воля как предмет функциональной психологии. - Санкт-Петербург : Питер, 2020. - 224 с. - ISBN 978-5-4461-1603-4. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/371739/reading>
- 2.Маклаков А. Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика: Учебник для вузов / А.Г. Маклаков. - Санкт-Петербург : Питер, 2010. - 480 с. - ISBN 978-5-91180-840-2. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/21852/reading>

## **7.4.Интернет-ресурсы**

- «Портал электронных психологических изданий»:
  - <http://www.rpo.rsu.ru> — Российское психологическое общество
  - <http://www.voppsy.ru> — «Вопросы психологии»
  - <http://www.psyedu.ru> — «Психологическая наука и образование»
  - <http://www.apa.org/journals> — журналы Американской психологической ассоциации

## **7.5. Справочные системы**

- - [www.psychology.su](http://www.psychology.su)
- - <http://ru.wikipedia.org>
- - <http://www.psyarticles.ru>
- - <http://psihologiya-upravleniya.ru>
- - <http://psyera.ru/> - PSYERA – Гуманитарно-правовой портал

## **7.6.Иные источники**

### **8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

Для обеспечения учебного процесса и аттестации филиал располагает учебными аудиториями для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации, итоговой аттестации, а также помещениями для самостоятельной работы и помещениями для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Все аудитории оснащены видеопроекционным оборудованием для проведения презентаций, а также средствами звуковоспроизведения; помещения для занятий укомплектованы необходимой мебелью.

Филиал располагает компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения MicrosoftOffice, «Консультант-Плюс»; операционной системой семейства MicrosoftWindows; пакетом офисных программ MicrosoftOffice; справочной правовой системой «Консультант Плюс»; электронным периодическим справочником «Система ГАРАНТ»; электронно-библиотечными системами; автоматизированной информационно-библиотечной системой Алтайского филиала РАНХиГС.

В филиале создана электронная информационно-образовательная среда, обеспечен доступ к системе онлайн обучения «Moodle».

Библиотека располагает рабочими местами для студентов/слушателей, оснащенными компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет: электронный зал для самостоятельной работы, электронный зал для научно-исследовательской работы.

В филиале имеются специальные аудитории, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения (видеопроекционное оборудование: видеопроектор, экран/телевизор, компьютер с комплектом лицензионного ПО, доступ к сети «Интернет»): лингафонные кабинеты, аудитории для групповой работы, для проведения тренингов и т.д.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

*Алтайский филиал*

*Центр дополнительного образования*

*Кафедра психологии и социологии управления*

УТВЕРЖДЕНА  
Ученым советом Алтайского филиала  
РАНХиГС  
Протокол от «25» января 2024 г. № 5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Психодиагностика**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ**  
(профессиональной переподготовки)

**Современные технологии оценки персонала**

Барнаул, 2024 г.

**Автор-составитель:**

доцент кафедры  
психологии и социологии управления

Т.Н. Бикетова

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| 1. Цель и задачи дисциплины .....  | 3  |
| 2. Планируемые результаты обучения дисциплины .....  | 3  |
| 3. Объем дисциплины .....  | 4  |
| 4.1. Структура дисциплины .....  | 6  |
| 4.2. Содержание дисциплины .....   | 7  |
| 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине<br>7                                | 7  |
| 6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине ..... | 9  |
| 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....   | 12 |
| 7.1. Нормативные правовые документы.....   | 12 |
| 7.2. Основная литература .....   | 12 |
| 7.3. Дополнительная литература.....  | 12 |
| 7.4 Интернет-ресурсы .....   | 13 |
| 7.5 Справочные системы .....   | 13 |
| 7.6 Иные источники .....   | 13 |
| 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....  | 13 |

## 1. Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины «Психодиагностика» состоит в том, чтобы сформировать у обучающихся знания по психодиагностике, ознакомить с основными методами психологической диагностики, их возможностями и ограничениями и применять полученные знания на практике.

Основные задачи дисциплины:

- формирование у слушателей понимания основных теоретико-методологических и этических принципов проведения психодиагностического исследования и обследования;
- приобретение слушателями навыков профессиональной организации и проведения психологического исследования;
- формирование у слушателей навыков проведения универсальных психодиагностических методик;
- ознакомление с навыками интерпретационной работы с разного рода данными полученными в ходе психодиагностической деятельности.

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Дисциплина «Психодиагностика» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ПКс-2 способность к психологической диагностике, прогнозированию изменений и динамики уровня развития познавательной и мотивационно-волевой сферы, самосознания с целью гармонизации психического функционирования человека, в том числе в рамках организационного поведения

ОПК-3 – способен выбирать адекватные, надежные и валидные методы количественной и качественной психологической оценки, организовывать сбор данных для решения задач психодиагностики в заданной области исследований и практики;

Таблица 1

### Планируемые результаты обучения дисциплины

| Виды деятельности      | Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК  | Знания   | Умения   | Практический опыт   |
|------------------------|--|--|--|---|
| ВД 1 - диагностическая | ПКс-2 способность к психологической диагностике, прогнозированию изменений и динамики уровня развития познавательной и мотивационно-волевой сферы, самосознания с целью гармонизации психического функционирования человека, в том числе в рамках организационного поведения | Знает основные методические, этические, профессиональные принципы психодиагностики как сферы социальной и психологической практики | Умеет компетентно подобрать психодиагностический инструментарий, исходя из задач диагностирования, валидности и надежности метода. | Владеет навыками анализа гносеологического потенциала различных приемов измерения в психологическом исследовании. |

|                                   |   |  |  |   |
|-----------------------------------|---|--|--|---|
| <p>ВД 1 –<br/>диагностическая</p> | <p>ОПК-3 – способен выбирать адекватные, надежные и валидные методы количественной и качественной психологической оценки, организовывать сбор данных для решения задач психодиагностики в заданной области исследований и практики;</p> | <p><b>Знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные принципы, технологию, этапы организации и проведения ассесмент-центра;</li> <li>– основные подходы к оценке профессионально-важных качеств и технологии определения показателей;</li> <li>– основные технологии использования компетенций для повышения эффективности деятельности персонала;</li> <li>– основные методы моделирования корпоративных и профессионально-личностных компетенций;</li> <li>– основные методы и инструменты оценки личностно-профессиональных компетенций;</li> </ul> | <p><b>Умеет</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать профиль должности для эффективного подбора и оценки, профессионального развития, карьерного планирования и мотивации персонала;</li> <li>– анализировать профиль должности;</li> </ul> | <p><b>Владеет</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыком разработки поведенческих индикаторов и шкал оценки компетенций;</li> <li>– навыком разработки модели компетенций;</li> <li>– навыком формирования программы ассесмент-центра;</li> </ul> |
|-----------------------------------|---|--|--|---|

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины «Психодиагностика» составляет 22 академических часа, из них контактная работа с преподавателем – 14 а.ч. (лекции – 4 а.ч., практические занятия – 10 а.ч.), самостоятельная работа слушателей – 8 а.ч.

Таблица 2

#### Объем дисциплины

| Вид учебной работы   | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|--|--|--|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>    |  |  |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия                         | 4/4  |  |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)   |  |  |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) | 10/10  |  |
| Самостоятельная работа слушателя (СР)                                | 8  |  |

|   |       |         |  |
|---|-------|---------|--|
| Промежуточная аттестация                        | форма | Экзамен |  |
|   | час.  |         |  |
| Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е) |       | 22      |  |

**4. Структура и содержание дисциплины**  
**4.2. Структура дисциплины**

Таблица 3

**Структура дисциплины (модуля)**

| №п/п | Наименование тем   | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |  |  | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |  |                                |  |  | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|------|--|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--|--|-----------------------------|---|--|--------------------------------|--|--|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|      |  |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |  |  |                             | Всего   | В форме практической подготовки <sup>5</sup> | В том числе                    |  |  |                             |                               |                                      |                 |
|      |  |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час |                             |   |  | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час |                             |                               |                                      |                 |
| 1    | 2  | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7  | 8                                      | 9                           | 10  | 11   | 12                             | 13   | 14                                     | 15                          | 16                            | 17                                   | 18              |
| 1    | Общая психодиагностика: объект, предмет, задачи, функции, структура.                             | 3                        | 1                       |                                 | 1                              |  |  | 2                           |   |  |                                |  |  |                             | ТЗ                            |                                      | ПКс-2<br>ОПК-3  |
| 2    | Принципы и правила психологического тестирования, тестовые нормы                                 | 3                        | 1                       |                                 | 1                              |  |  | 2                           |   |  |                                |  |  |                             | ТЗ                            |                                      | ПКс-2<br>ОПК-3  |
| 3    | Психодиагностика личности по параметрам реактивности, активности, направленности и субъектности. | 8                        | 6                       |                                 | 1                              | 5  |  | 2                           |   |  |                                |  |  |                             | ТЗ                            |                                      | ПКс-2<br>ОПК-3  |
| 4.   | Тесты интеллекта, Личностные опросники.  | 8                        | 6                       |                                 | 1                              | 5  |  | 2                           |   |  |                                |  |  |                             | ТЗ                            |                                      | ПКс-2<br>ОПК-3  |
|      | Итого:   | 22                       | 14                      |                                 | 4                              | 10   |  | 8                           |   |  |                                |  |  |                             |                               | Э                                    |                 |

Форма промежуточной аттестации: Э-экзамен

Виды текущего контроля успеваемости слушателя : ТЗ-типовое задание

### 4.3. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

| Номер темы | Содержание тем  |   |
|------------|---|---|
|            | Темы лекций   | Темы практических (семинарских) занятий   |
| 1          | Общая психодиагностика: объект, предмет, задачи, функции, структура.                            |   |
| 2          | Принципы и правила психологического тестирования,   |   |
| 3          | Психодиагностика личности по параметрам реактивности, активности, направленности и субъектности | Психодиагностика личности по параметрам реактивности, активности, направленности и субъектности |
| 4          | Тесты интеллекта, Личностные опросники.   | Тесты интеллекта, Личностные опросники  |

### 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Задание 1. Решение психодиагностических ситуаций

Необходимо подобрать около 5 психодиагностических методик для решения каждой из предложенных ситуаций и обосновать свой выбор.

1. В работе секретаря-референта необходимы хорошие память, высокая концентрация внимания, быстрая переключаемость с одного вида деятельности на другой, активность, ответственность, умение устанавливать доброжелательный контакт с посетителями. Какие методики можно использовать для отбора на эту должность и почему именно их?

2. Из нескольких претендентов нужно отобрать одного школьника для участия в городской олимпиаде. У него должны быть хорошо развитое мышление, эмоциональная устойчивость в стрессовой ситуации, желание победить и другие качества. Какие методики можно использовать для отбора будущего победителя и почему именно их?

3. Производственная фирма обратилась с просьбой провести отбор среди претендентов на руководящие должности. Какие методики можно использовать для отбора на эту должность и почему именно они?

Задание 2. Провести психологическое тестирование любой методикой на выборке не менее чем 5 человек. Оформить результаты таблицей.

Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:

Наряду с прослушиванием лекций и участием в обсуждении проблем на практических занятиях, учебный план предусматривает затрату обучающимися, как правило, большего числа часов для самостоятельной работы.

Эта работа складывается из изучения литературы, в том числе в связи с подготовкой к практическим занятиям, выполнения других заданий преподавателя.

Основным элементом этой работы является изучение основных разделов дисциплины, содержащейся в программе по этой дисциплине, с использованием записей лекций преподавателя, ведущего курс, и рекомендуемой программой (а в ряде случаев и дополнительно преподавателем) литературы – учебников и учебных пособий, монографий и статей по отдельным проблемам данной науки. Такая работа должна выполняться в той

или иной степени всеми обучающимися при подготовке к практическим занятиям. Но это можно делать и по темам, которые не выносятся на практические занятия – для этого рекомендуется сразу после лекции по теме прочитать рекомендованную по ней литературу. Это поможет закреплению материала.

Приступая к изучению той или иной темы, выделяемой по предметно-систематизированному принципу, нужно по отдельности и последовательно рассмотреть каждую из частей, из которых состоит тема.

Формой самостоятельной работы может быть и подготовка доклада по теме, определяемой преподавателем или инициативно предлагаемой обучающимся и согласуемой с преподавателем. Подготовка доклада в принципе ведется подобно тому, как ведется изучение темы для работы на практическом занятии, только тема доклада всегда значительно уже темы занятия, здесь разрабатывается лишь часть выносимой на занятие проблематики, но зато рассмотрение этой части должно быть более глубоким. Поэтому нужно опираться на более широкий круг литературных источников, специально посвященных соответствующей теме.

При изучении курса, обучающиеся должны уметь пользоваться и научной литературой для самостоятельной подготовки к занятиям. Обучающиеся также должны научиться, используя различные научные источники, грамотно сформировать и подготовить свое научно обоснованное и логически непротиворечивое выступление на практическом занятии, анализировать конкретные факты общественной жизни, формулировать и обосновывать свое мнение.

Без ясного понимания основных понятий образовательный процесс усложняется. Для повышения эффективности обучения необходимо использовать существующие терминологические справочники и толковые словари.

Контроль самостоятельной работы обучающегося – неотделимый, безусловно, необходимый, элемент организации и управления СРС.

*Моделирование самостоятельной работы обучающихся:*

1. Повторение пройденного теоретического материала.
2. Установление главных вопросов темы.
3. Определение глубины и содержания знаний по теме, составление тезисов по теме.
4. Упражнения, решение задач.
5. Анализ выполняемой деятельности и ее самооценка.
6. Приобретенные умения и навыки.
7. Составление вопросов по содержанию лекции.

Руководство выполнением самостоятельной работы обучающихся:

1. Текущее собеседование и контроль
  2. Консультации
  3. Анализ, рецензирование, оценка, коррективы СРС
  4. Перекрестное рецензирование
  5. Подведение итогов и т. д.

*Этапы и приемы СРС:*

1. Подбор рекомендуемой литературы
    2. Знакомство с вопросами плана семинарского занятия и методической разработки по данной теме
    3. Определение вопросов, по которым нужно прочитать или законспектировать литературу
    4. Составление схем, таблиц на основе текста лекций, учебника, монографии
- Комплекс средств обучения при самостоятельной работе обучающихся*
1. Методические разработки для обучающихся с основным содержанием курса
    2. Дидактический раздаточный материал
    3. Обзорный конспект лекций, вопросы лекции

#### 4. Сборник задач, тесты (контрольные задания) и др.

Методы и формы организации самостоятельной работы обучающихся:

##### *Тесты контроля знаний (Т)*

Подготовка к тестированию требует от обучающихся тщательного изучения материала по теме или блоку тем, где акцент делается на изучение причинно-следственных связей, раскрытию природы явлений и событий, проблемных вопросов. Для подготовки необходима рабочая программа дисциплины с примерами тестов, учебно-методическим и информационным обеспечением. На кафедре должен быть подготовлен фонд тестов и контрольных заданий, с которыми обучающихся не знакомят.

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Практическое занятие подразумевает решение типовых задач, разбор определенных ситуаций. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, определившись с проблемой, привлекающей наибольшее внимание, следует обратиться к рекомендуемой литературе. В занятии участвует вся группа, а потому задание к практическому занятию распределяется на весь коллектив. Задание должно быть охвачено полностью и рекомендованная литература должна быть освоена группой в полном объёме.

Для полноценной подготовки к практическому занятию чтения учебника крайне недостаточно – в учебных пособиях излагаются только принципиальные основы, в то время как в монографиях и статьях на ту или иную тему поднимаемый вопрос рассматривается с разных ракурсов или ракурса одного, но в любом случае достаточно подробно и глубоко. Тем не менее, для того, чтобы должным образом сориентироваться в сути задания, сначала следует ознакомиться с соответствующим текстом учебника – вне зависимости от того, предусмотрена ли лекция в дополнение к данному занятию или нет. Оценив задание, выбрав тот или иной сюжет, и подобрав соответствующую литературу, можно приступать собственно к подготовке к занятию.

Работа над литературой, статья ли это или монография, состоит из трёх этапов – чтения работы, её конспектирования, заключительного обобщения сути изучаемой работы.

Прежде, чем браться за конспектирование, скажем, статьи, следует её хотя бы однажды прочитать, чтобы составить о ней предварительное мнение, постараться выделить основную мысль или несколько базовых точек, опираясь на которые можно будет в дальнейшем работать с текстом. Конспектирование в общем виде может быть определено как фиксация основных положений и отличительных черт рассматриваемого труда.

Если программа занятия предусматривает работу с источником, то этой стороне подготовки к занятию следует уделить пристальное внимание. В сущности, разбор источника не отличается от работы с литературой – то же чтение, конспектирование, обобщение. Тщательная подготовка к практическим занятиям, как и к лекциям, имеет определяющее значение: занятие пройдёт так, как аудитория подготовилась к его проведению.

Готовясь к практическим занятиям, следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, и др.

По окончании практического занятия к нему следует обратиться ещё раз, повторив выводы, сконструированные на занятии, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе – для этого в течение занятия следует делать небольшие пометки.

#### **6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине**

**Примерный перечень тестовых вопросов для подготовки к экзамену:**

**Психологический тест – это ...**

а) инструмент; б) задача; в) условие; г) подход.

**2. Назначение психологического теста:**

а) измерение различий между людьми или между реакциями одного и того же человека в разных условиях;

б) выявление закономерностей человеческого поведения; в) сбор сведений о причинах существования данных особенностей человека (анамнез); г) выявление специфических особенностей (слабостей) человека для целенаправленного коррекционного воздействия.

**3. Основной целью теста является:**

а) предварительное ознакомление с личностью испытуемого; б) нахождение корреляции между определенными показателями;

в) диагностика определенных психологических особенностей испытуемого;

г) формирование определенных качеств испытуемого.

**4. Наименее вероятно стремление испытуемого к фальсификации**

**результатов:**

а) при приеме на работу; б) в ситуации психологического консультирования;

в) при аттестации на рабочем месте; г) в ситуации судебно-психологической экспертизы.

**5. Шкала лжи – это:**

а) шкала, выявляющая акцентуации характера человека, связанные с его тенденцией к обману окружающих;

б) шкала, выявляющая отношение самого испытуемого к нечестным людям;

в) шкала, выявляющая степень согласия с общеизвестными утверждениями;

г) шкала, состоящая из вопросов, касающихся незначительных проступков, которые совершаются большинством людей.

**6. Принцип компетентности – это ...**

а) предоставление только тех услуг и использование тех методик, которые соответствуют квалификации специалиста;

б) конфиденциальность полученных данных; в) использование узко специализированных тестов; г) безоценочное отношение к клиенту.

**7. Возможно ли проводить тестирование без согласия испытуемого?**

а) Нет, испытуемый должен быть обязательно предупрежден;

б) Нет, за исключением тех случаев когда тесты утверждены и все обязаны их проходить;

в) Да, особенно в тех ситуациях где испытуемый может фальсифицировать ответы (солгать);

г) Да, когда есть такая необходимость (по мнению психолога или руководителя).

**8. Психодиагностическое обследование начинается ...**

а) с подбора методик;

б) с организации условий тестирования;

в) с постановки цели обследования;

г) с определения временных и денежных затрат на проведение обследования.

**9. Тесты IQ измеряют:**

а) основные характеристики свойств личности;

б) стандартизованные уровни развития умственных способностей;

в) интеллект личности;

г) уровень культурного развития.

**10. Коэффициент интеллектуальности (IQ) означает:**

а) количественный показатель, указывающий на общий уровень развития мышления индивида по сравнению с выборкой,

б) уровень сложности заданий теста на интеллект;

в) средний показатель, характеризующий уровень умственного развития группы;

г) максимальный уровень трудности задач, который может решить ребенок определенного возраста.

**11. Лонгитюдное исследование – ...**

а) исследование одних и тех же людей на протяжении длительного периода времени;

б) исследование большого количества разных людей на протяжении длительного периода времени;

в) сравнительное исследование групп испытуемых различного возраста; г) повторение тестирования одних и тех же испытуемых.

**12. Термин «локус контроля» принадлежит ...**

а) Г. Айзенку; б) Дж. Роттеру; в) Дж. Келли; г) А. Бандуре.

**13. Фактор «экстраверсия – интроверсия» Г. Айзенк взял из работ:**

а) И.П. Павлова; б) К.Г. Юнга; в) Э. Кречмера; г) У. Шелдона.

**14. Надежность методики отражает:**

а) способность теста измерять действительный уровень психического свойства;

б) свойство выборочной совокупности представлять генеральную совокупность;

в) выработку единых требований к процедуре психодиагностического

эксперимента;

г) точность психодиагностических измерений.

**15. Тестовые нормы рекомендуют менять:**

а) через год;

б) через каждые пять лет;

в) через пятнадцать лет;

г) по мере накопления результатов тестирования.

**16. Клиническим опросником является (в отличие от опросников для здоровых испытуемых) ...**

а) Миннесотский многопрофильный личностный перечень (MMPI);

б) 16-факторный личностный опросник Р.Кеттелла (16 PF);

в) Личностный типологический опросник Г.Айзенка (EPI);

г) Уровень субъективного контроля (УСК).

**17. Тестовая тревожность – это ...**

а) реакция испытуемого на ситуацию тестирования;

б) реакция специалиста – не психолога, проводящего тестирование;

в) измерение уровня тревожности испытуемого;

г) реакция испытуемого перед сообщением результатов тестирования.

**18. . Методики, исследующие мотивационные, эмоциональные, поведенческие сферы это тесты ...**

а) интеллекта

б) личности

в) достижений

г) учебных способностей

**19. Тесты по содержанию бывают:**

а) бланковые

б) личности

в) вербальные

г) групповые

**20. Личность психодиагноста меньше всего влияет на ... методики.**

а) шкальные

б) проективные

в) аппаратные

г) диалогические

### Оценивание тестовых заданий:

|   |      |       |       |        |
|---|------|-------|-------|--------|
| Количество правильных ответов теста (%) | 0-49 | 50-64 | 65-84 | 85-100 |
| Отметка по 5-ти бальной шкале           | 2    | 3     | 4     | 5      |

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

### 7.1. Нормативные правовые документы

Использование нормативно-правовыми документами не предусмотрено курсом.

### 7.2. Основная литература

1. Бурлачук Л. Ф. Психодиагностика: Учебник для вузов. 2-е изд. — (Серия «Учебник для вузов»). / Л.Ф. Бурлачук. - Санкт-Петербург : Питер, 2021. - 384 с. - ISBN 978-5-4461-9615-9. - URL: <https://www.ibooks.ru/products/377293>
2. Васильева И.В. ПСИХОДИАГНОСТИКА — 3-е изд., стер.. Учебное пособие / И.В. Васильева. - Москва : Флинта, 2019. - 252 с. - ISBN 978-5-9765-1711-0. - URL: <https://www.ibooks.ru/products/338027>
3. Донцов Д.А. под ред. Психодиагностика. Практикум по психодиагностике / Д.А. Донцов. - Москва : Спорт, 2014. - 224 с. - ISBN 978-5-906131-40-9. - URL: <https://www.ibooks.ru/products/342876>
4. Куликов Л.В. Эмоционально-чувственная сфера психики человека и её психологическая диагностика : учеб. пособие / Л.В. Куликов, Д.А. Донцов, М.В. Донцова. - Москва : Флинта, 2023. - 384 с. - ISBN 978-5-9765-5387-3. - URL: <https://www.ibooks.ru/products/392726>

### 7.3. Дополнительная литература

1. Психодиагностика : учебник и практикум для вузов / А. Н. Кошелева [и др.] ; под редакцией А. Н. Кошелевой, В. В. Хороших. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 373 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00775-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/498870>
2. Психодиагностика. Теория и практика в 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов / М. К. Акимова [и др.] ; под редакцией М. К. Акимовой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 301 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9948-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/498903>
3. Психодиагностика. Теория и практика в 2 ч. Часть 2 : учебник для вузов / М. К. Акимова [и др.] ; под редакцией М. К. Акимовой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 341 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9946-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/498904>
4. Рамендик, Д. М. Практикум по психодиагностике : учебное пособие для вузов / Д. М. Рамендик, М. Г. Рамендик. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07265-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490570>
5. Леонова, Е. В. Эмпирические методы психологического исследования : учебное пособие для вузов / Е. В. Леонова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 323 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10982-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/495021>
6. Диянова, З. В. Общая психология. Познавательные процессы. Практикум : учебное

пособие для вузов / З. В. Диянова, Т. М. Щеголева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 159 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12122-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492891>

7. Каменская, В. Г. Психодиагностика ребенка : учебник / В.Г. Каменская, О.А. Драганова, Л.В. Томанов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 350 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1018195. - ISBN 978-5-16-015132-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1819899>

8. Практикум по дифференциальной психодиагностике профессиональной пригодности : учебное пособие / В. А. Бодров, Е. М. Иванова, И. А. Волошина [и др.] ; под редакцией В. А. Бодрова. — 2-е изд. — Москва, Саратов : ПЕР СЭ, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 768 с. — ISBN 978-5-4486-0825-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/88188.html>

9. Кузьмина, Е. Г. Психодиагностика в сфере образования [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. Г. Кузьмина. - 3-е изд., стер. - Москва : ФЛИНТА, 2019. - 310 с. — ISBN 978-5-9765-1945-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1047991>

10. Капустина, Т. В. Психологическое заключение : учебное пособие для вузов / Т. В. Капустина, О. Б. Асриян, Р. В. Кадыров. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 142 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12431-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496177>

#### **7.4 Интернет-ресурсы**

– «Портал электронных психологических изданий»:

- <http://www.rpo.rsu.ru> — Российское психологическое общество
- <http://www.voppsy.ru> — «Вопросы психологии»
- <http://www.psyedu.ru> — «Психологическая наука и образование»
- <http://www.apa.org/journals> — журналы Американской психологической ассоциации

#### **7.5 Справочные системы**

Использование справочных систем не предусмотрено курсом.

#### **7.6 Иные источники**

### **8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

Для обеспечения учебного процесса и аттестации филиал располагает учебными аудиториями для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации, итоговой аттестации, а также помещениями для самостоятельной работы и помещениями для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Все аудитории оснащены видеопроекторным оборудованием для проведения презентаций, а также средствами звуковоспроизведения; помещения для занятий укомплектованы необходимой мебелью.

Филиал располагает компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения MicrosoftOffice, «Консультант-Плюс»; операционной системой семейства MicrosoftWindows; пакетом офисных программ MicrosoftOffice; справочной правовой системой «Консультант Плюс»; электронным периодическим справочником «Система ГАРАНТ»); электронно-библиотечными системами; автоматизированной информационно-библиотечной системой Алтайского филиала РАНХиГС.

В филиале создана электронная информационно-образовательная среда, обеспечен доступ к системе онлайн обучения «Moodle».

Библиотека располагает рабочими местами для студентов/слушателей, оснащенными компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет: электронный зал для самостоятельной работы, электронный зал для научно-исследовательской работы.

В филиале имеются специальные аудитории, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения (видеопроjectionное оборудование: видеопроектор, экран/телевизор, компьютер с комплектом лицензионного ПО, доступ к сети «Интернет»): лингафонные кабинеты, аудитории для групповой работы, для проведения тренингов и т.д.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

*Алтайский филиал*

*Центр дополнительного образования*

*Кафедра психологии и социологии управления*

УТВЕРЖДЕНА  
Ученым советом Алтайского филиала РАНХиГС  
Протокол от «25» января 2024 г. № 5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Основы кадрового аудита**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ  
ПРОГРАММЕ  
(профессиональной переподготовки)**

**Современные технологии оценки персонала**

Барнаул, 2024 г.

**Автор-составитель:**  
д. соц. н., профессор,  
профессор кафедры психологии  
и социологии управления

Н.С. Тимченко

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |     |
|--|-----|
| 1. Цель и задачи дисциплин .....   | 4   |
| 2. Планируемые результаты обучения дисциплины .....  | 4   |
| 3. Объем дисциплины .....  | 4   |
| 4. Структура и содержание дисциплины .....   | 6   |
| 4.2. Структура дисциплины .....  | 6   |
| 4.3. Содержание дисциплины .....   | 7   |
| 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине .....                                     | 7   |
| 6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине .....       | 101 |
| 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....   | 155 |
| 7.1. Нормативные правовые документы.....   | 15  |
| 7.2. Основная литература.....  | 15  |
| 7.3. Дополнительная литература.....  | 17  |
| 7.4. Интернет-ресурсы.....   | 19  |
| 7.5. Справочные системы .....  | 19  |
| 7.6. Иные источники.....   | 19  |
| 8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы..... | 16  |

## 1. Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Основы кадрового аудита» предназначена для того, чтобы сформировать у обучающихся способность выполнять организационную и техническую работу в реализации конкретных мероприятий профилактического, развивающего, коррекционного или реабилитационного характера.

Основные задачи дисциплины:

- Приобретение знаний особенностей организационной и технической работы по профилактике, развитию, коррекции или реабилитации персонала.
- Формирование у слушателей понимания принципов функционирования организационной и технической работы по профилактике, развитию, коррекции или реабилитации персонала.
- приобретение слушателями навыков работы по профилактике, развитию, коррекции или реабилитации персонала.

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Дисциплина «Основы кадрового аудита» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ОПК-5 -способен выполнять организационную и техническую работу в реализации конкретных мероприятий профилактического, развивающего, коррекционного или реабилитационного характера.

### Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

| Виды деятельности      | Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК   | Знания   | Умения  | Практический опыт   |
|------------------------|---|--|---|---|
| ВД 1 – диагностическая | ОПК-5 -способен выполнять организационную и техническую работу в реализации конкретных мероприятий профилактического, развивающего, коррекционного или реабилитационного характера. | Знает особенности организационной и технической работы по профилактике, развитию, коррекции или реабилитации персонала | Умеет организовать работу по профилактике, развитию, коррекции или реабилитации персонала | Владеет методами профилактики, развитию, коррекции или реабилитации персонала |

## 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 24 академических часа, из них контактная работа 16 а.ч., включающая занятия лекционного типа в объеме 6 а.ч., занятия практического (семинарского) типа 10 а.ч.

Объем самостоятельной работы обучающихся составляет - 8 а.ч.

## Объем дисциплины

Таблица 2

| Вид учебной работы  | Количество часов<br>(час.) и (или)<br>зачетных единиц<br>(з.е.) | С применением электронного<br>обучения и (или)<br>дистанционных<br>образовательных технологий<br>(час.) и (или) зачетных<br>единиц (з.е.) |
|---|---|---|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>       |   |   |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия                            | 6/6   |   |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) /<br>Интерактивные занятия (ИЗ)   |   |   |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) /<br>Интерактивные занятия (ИЗ) | 10/10   |   |
| <b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>                            | 8   |   |
| <b>Промежуточная аттестация</b>   | <b>форма</b>  | Зачет   |
|   | <b>час.</b>   |   |
| <b>Общая трудоемкость по учебному плану<br/>(час./з.е)</b>              | 24  |   |

**4. Структура и содержание дисциплины**  
**4.1. Структура дисциплины**

Таблица 3

**Структура дисциплины**

| №п/п | Наименование тем дисциплины                            | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |  |  | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                 |                                |  |  | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|------|--|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--|--|-----------------------------|---|---------------------------------|--------------------------------|--|--|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|      |  |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |  |  |                             | Всего   | В форме практической подготовки | В том числе                    |  |  |                             |                               |                                      |                 |
|      |  |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час |                             |   |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час |                             |                               |                                      |                 |
| 1    | 2  | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7  | 8                                      | 9                           | 10  | 11                              | 12                             | 13   | 14                                     | 15                          | 16                            | 17                                   | 18              |
| 1    | Кадровая политика организации                          | <b>11</b>                | 7                       |                                 | 2                              | 5  |  | 4                           |   |                                 |                                |  |  |                             | О, ДП                         |                                      | ОПК-5           |
| 2    | Кадровый аудит как форма диагностического исследования | <b>6</b>                 | 4                       |                                 | 4                              |  |  | 2                           |   |                                 |                                |  |  |                             | О, ДП                         |                                      | ОПК-5           |
| 3    | Кадровый аудит в организации                           | <b>7</b>                 | 5                       |                                 |                                | 5  |  | 2                           |   |                                 |                                |  |  |                             | О, ДП, ИТД                    |                                      | ОПК-5           |
|      | Итого:   | <b>24</b>                | 16                      |                                 | 6                              | 10   |  | 8                           |   |                                 |                                |  |  |                             |                               | 3                                    |                 |

Форма промежуточной аттестации: 3-зачет

Вид текущей контрольной успеваемости: О-опрос, ДП-доклад-презентация, ИТД-индивидуальное творческое задание, П-проект

### 4.3. Содержание дисциплины

Таблица 4

#### Содержание дисциплины

| Номер раздела (темы)                                      | Содержание раздела (темы)                                    |  |
|---|--|--|
|   | Темы лекций  | Темы практических (семинарских) занятия  |
| 1. Кадровая политика организации:                         | Сущность, цели и типы кадровой политики в организации (2 ч.) | Реализация кадровой политики в организации: основные направления и технологии (4 ч.) |
| 2. Кадровый аудит как форма диагностического исследования | Понятие, цель, задачи, виды и уровни кадрового аудита (2 ч.) |  |
|   | Виды кадрового аудита: процессы, структура, персонал (2 ч.)  |  |
| 3. Кадровый аудит в организации                           |  | Технология проведения внутреннего кадрового аудита (4 ч.)                            |

### 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

#### Вопросы для подготовки к опросам по темам:

1. Значение и роль управления персоналом
2. Концепции управления персоналом и управления человеческими ресурсами: общее и различия.
3. Понятие, цель и задачи управления персоналом.
4. Основные элементы системы управления персоналом в системе образования.
5. Персонал образовательного учреждения как объект управления.
6. Функции кадровой службы и руководителей в образовательном учреждении. Кадровые технологии. Кадровые решения.
7. Понятие экономической и социальной эффективности в управлении персоналом.
8. Функции и структура кадровой службы крупной компании.
9. Методы управления человеческими ресурсами в системе образования.
10. Влияние организационной культуры на управление персоналом в образовательном учреждении.
11. Основные методологические подходы к аудиту персонала образовательного учреждения.
12. Организационно-технологический аспект аудита.
13. Сущность социально-психологического аудита персонала.
14. Экономическая особенность аудита персонала.
15. Цели и задачи аудита персонала.
16. Направления аудита персонала.
17. Аудит найма.
18. Аудит увольнения.
19. Аудит вознаграждений.
20. Аудит условий и безопасности труда.
21. Аудит работы служб управления персоналом в системе образования.

#### Индивидуальные творческие задания

1. Проанализируйте основные элементы философии конкретной организации.
2. На примере организации, в которой Вы работаете, охарактеризуйте технологии отбора персонала.
3. На примере организации, в которой Вы работаете, опишите технологии привлечения персонала.

#### **Доклад-презентация**

1. Методы привлечения персонала в образовательное учреждение.
2. Система мотивации и стимулирования персонала образовательного учреждения.
3. Методы оценки персонала в системе образования.
4. Система и этапы управления трудовой адаптацией в системе образования.
5. Современные методы профессионального обучения персонала в системе образования.

Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся

Наряду с прослушиванием лекций и участием в обсуждении проблем на практических занятиях, учебный план предусматривает затрату обучающимися, как правило, большего числа часов для самостоятельной работы.

Эта работа складывается из изучения литературы, в том числе в связи с подготовкой к практическим занятиям, выполнения других заданий преподавателя.

Основным элементом этой работы является изучение основных разделов дисциплины, содержащейся в программе по этой дисциплине, с использованием записей лекций преподавателя, ведущего курс, и рекомендуемой программой (а в ряде случаев и дополнительно преподавателем) литературы – учебников и учебных пособий, монографий и статей по отдельным проблемам данной науки. Такая работа должна выполняться в той или иной степени всеми обучающимися при подготовке к практическим занятиям. Но это можно делать и по темам, которые не выносятся на практические занятия – для этого рекомендуется сразу после лекции по теме прочитать рекомендованную по ней литературу. Это поможет закреплению материала.

Приступая к изучению той или иной темы, выделяемой по предметно-систематизированному принципу, нужно по отдельности и последовательно рассмотреть каждую из частей, из которых состоит тема.

Формой самостоятельной работы может быть и подготовка доклада по теме, определяемой преподавателем или инициативно предлагаемой обучающимся и согласуемой с преподавателем. Подготовка доклада в принципе ведется подобно тому, как ведется изучение темы для работы на практическом занятии, только тема доклада всегда значительно уже темы занятия, здесь разрабатывается лишь часть выносимой на занятие проблематики, но зато рассмотрение этой части должно быть более глубоким. Поэтому нужно опираться на более широкий круг литературных источников, специально посвященных соответствующей теме.

При изучении курса, обучающиеся должны уметь пользоваться и научной литературой для самостоятельной подготовки к занятиям. Обучающиеся также должны научиться, используя различные научные источники, грамотно сформировать и подготовить свое научно обоснованное и логически непротиворечивое выступление на практическом занятии, анализировать конкретные факты общественной жизни, формулировать и обосновывать свое мнение.

Без ясного понимания основных понятий образовательный процесс усложняется. Для повышения эффективности обучения необходимо использовать существующие терминологические справочники и толковые словари.

Контроль самостоятельной работы обучающегося – неотделимый, безусловно, необходимый, элемент организации и управления СР.

Моделирование самостоятельной работы обучающихся:

1. Повторение пройденного теоретического материала.
2. Установление главных вопросов темы.
3. Определение глубины и содержания знаний по теме, составление тезисов по теме.

4. Упражнения, решение задач.
5. Анализ выполняемой деятельности и ее самооценка.
6. Приобретенные умения и навыки.
7. Составление вопросов по содержанию лекции.

Руководство выполнением самостоятельной работы обучающихся:

1. Текущее собеседование и контроль
2. Консультации
3. Анализ, рецензирование, оценка, коррективы СРС
4. Перекрестное рецензирование
5. Подведение итогов и т. д.

Этапы и приемы СРС:

1. Подбор рекомендуемой литературы
2. Знакомство с вопросами плана семинарского занятия и методической разработки по данной теме
3. Определение вопросов, по которым нужно прочитать или законспектировать литературу

4. Составление схем, таблиц на основе текста лекций, учебника, монографии

Комплекс средств обучения при самостоятельной работе обучающихся

1. Методические разработки для обучающихся с основным содержанием курса
2. Дидактический раздаточный материал
3. Обзорный конспект лекций, вопросы лекции
4. Сборник задач, тесты (контрольные задания) и др.

Методы и формы организации самостоятельной работы обучающихся

Опрос (О)

При самостоятельной работе по подготовке к опросу обучающемуся необходимо ознакомиться с темой и списком вопросов по теме. Повторить лекционный материал по теме, отметить «проблемные» точки. Определить необходимую литературу из рекомендованной к курсу, так же, можно воспользоваться интернет – ресурсами и справочно-информационными системами. Сформировать тезисный список ответов на вопросы, со своими замечаниями и комментариями. обучающийся должен быть готов ответить на поставленные вопросы, аргументировать свой вариант ответа, ответить на дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя.

Доклады – презентации (ДП)

При подготовке доклада – презентации обучающиеся самостоятельно изучают группу источников по определённой теме, которая, как правило, подробно не освещается на лекциях.

Цель подготовки доклада – презентации – овладение навыками анализа и краткого изложения изученных материалов в соответствии с требованиями, а также создание наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint.

Этот вид работы требует координации навыков обучающегося по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде, то есть создание докладов - презентаций расширяет методы и средства обработки и представления информации и формирует у студентов навыки работы на компьютере.

Доклады - презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint. Основные этапы подготовки доклада - презентации:

- выбор темы;
- консультации научного руководителя;
- работа с источниками, сбор материала;
- написание текста доклада;
- оформление рукописи, создание презентационного материала;
- выступление с докладом перед аудиторией.

Подготовка доклада – презентации позволяет обучающемуся основательно изучить интересующий его вопрос, изложить материал в компактном и доступном виде, привести в текст полемику, приобрести навыки научно-исследовательской работы, устной речи, ведения научной дискуссии. В ходе подготовки доклада – презентации могут быть подготовлены раздаточные материалы.

Доклады – презентации могут зачитываться и обсуждаться на семинарских занятиях, студенческих научных конференциях

### 5.3 Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Практическое занятие подразумевает решение типовых задач, разбор определенных ситуаций. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, определившись с проблемой, привлекающей наибольшее внимание, следует обратиться к рекомендуемой литературе. В занятии участвует вся группа, а потому задание к практическому занятию распределяется на весь коллектив. Задание должно быть охвачено полностью и рекомендованная литература должна быть освоена группой в полном объёме.

Для полноценной подготовки к практическому занятию чтения учебника крайне недостаточно – в учебных пособиях излагаются только принципиальные основы, в то время как в монографиях и статьях на ту или иную тему поднимаемый вопрос рассматривается с разных ракурсов или ракурса одного, но в любом случае достаточно подробно и глубоко. Тем не менее, для того, чтобы должным образом сориентироваться в сути задания, сначала следует ознакомиться с соответствующим текстом учебника – вне зависимости от того, предусмотрена ли лекция в дополнение к данному занятию или нет. Оценив задание, выбрав тот или иной сюжет, и подобрав соответствующую литературу, можно приступать собственно к подготовке к занятию.

Работа над литературой, статья ли это или монография, состоит из трёх этапов – чтения работы, её конспектирования, заключительного обобщения сути изучаемой работы.

Прежде, чем браться за конспектирование, скажем, статьи, следует её хотя бы однажды прочитать, чтобы составить о ней предварительное мнение, постараться выделить основную мысль или несколько базовых точек, опираясь на которые можно будет в дальнейшем работать с текстом. Конспектирование в общем виде может быть определено как фиксация основных положений и отличительных черт рассматриваемого труда.

Если программа занятия предусматривает работу с источником, то этой стороне подготовки к занятию следует уделить пристальное внимание. В сущности, разбор источника не отличается от работы с литературой – то же чтение, конспектирование, обобщение. Тщательная подготовка к практическим занятиям, как и к лекциям, имеет определяющее значение: занятие пройдёт так, как аудитория подготовилась к его проведению.

Готовясь к практическим занятиям, следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, и др.

По окончании практического занятия к нему следует обратиться ещё раз, повторив выводы, сконструированные на занятии, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе – для этого в течение занятия следует делать небольшие пометки.

## 6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и

## **промежуточной аттестации по дисциплине**

Практическое задание: обучающиеся представляют творческий отчет (презентацию) и защиту проектной работы «оценка персонала».

### **Проектная работа «оценка персонала»**

Проект позволяет оценить степень сформированности компетенций, реализуемых в рамках преподаваемой учебной дисциплины. Его осуществление предполагает решение обучающимися ряда задач, связывающих воедино содержание изучаемой дисциплины:

1. Создание модели системы управления в конкретном образовательном учреждении.
2. Проведение кадрового аудита на основании созданной модели.
3. Обоснование необходимости и направлений изменения кадровой политики образовательного учреждения.

Проект представляет собой гибкую модель организации образовательно-воспитательного процесса, связанную с будущей профессиональной деятельностью обучающегося, формирующую профессиональные, коммуникативные, социальные компетенции, с обязательной оценкой - творческим отчетом (презентацией).

Подготовить проект мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом и представить его в виде презентации.

В основе проектной методики лежит проблема, исследование которой завершается определенным результатом, сотрудничество, работа в группах, где у преподавателя консультативно-координирующая функция. Цель проекта и способы ее достижения определяются самим обучающимся на основе его интересов, индивидуальных особенностей, потребностей, мотивов, способностей.

### **Критерии оценки проекта:**

- степень достижение поставленной цели;
- полнота представленной информации;
- обоснованность предлагаемых управленческих решений.

### **Вопросы к зачету**

1. Механизмы реализации кадровой политики
2. Сущность и содержание кадровых отношений в системе образования.
3. Проблемы государственного регулирования кадровых процессов в условиях рыночной экономики.
4. Понятие «предмет аудита», «аудит», «аудитор», «суть аудита».
5. Основные принципы и направления аудиторской деятельности.
6. Виды аудита, достоинства и недостатки.
7. Сущность аудита персонала.
8. Цели и задачи кадрового аудита.
9. Анализ трудового потенциала и человеческого капитала образовательного учреждения.
10. Принципы планирования в деятельности организации.
11. Понятие и задачи кадрового планирования и планирование трудовой деятельности.
12. Балансовые методы планирования.
13. Планирование численности и структуры персонала.
14. Планирование развития персонала.
15. Планирование социального развития.

16. Планирование социальной ответственности бизнеса.
17. Планирование эффективности производительности труда.
18. Планирование рисков и сопротивления.

### Шкала оценивания для зачета

| Описание шкалы   | Оценка<br>(по 2-балльной<br>шкале) |
|--|------------------------------------|
| <p>У обучающегося сформированы уверенные знания, умения и навыки, включенные в соответствующий этап освоения компетенций, он глубоко и полно освещает теоретические, методологические и практические аспекты вопроса, проявляет творческий подход к его изложению и демонстрирует дискуссионность проблематики, а также глубоко и полно раскрывает дополнительные вопросы. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы. Свободное владение материалом. Достаточный уровень знакомства со специальной научной литературой. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы. Обучающийся не затрудняется с ответами при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятые решения, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач</p> | зачтено                            |
| <p>Ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные вопросы. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Приемлемое умение самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества. Обучающийся твердо знает материал дисциплины, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения</p>   |                                    |
| <p>Ставится, если этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы не в полной мере. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала и в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере. Обучающийся показывает знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, неправильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических задач</p>   |                                    |
| <p>Ставится, если обучающийся не знает и не понимает сущности вопросов и предлагаемых задач. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по программному материалу дисциплины, обучающийся допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические задачи или не справляется с ними самостоятельно. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы в недостаточном объеме</p>  | не зачтено                         |

### Индивидуальное творческое задание (ИТЗ)

Индивидуальное творческое задание представляет собой форму индивидуализации обучения в вузе. Это форма организации образовательного процесса, направленная на формирование навыков самостоятельной научно-исследовательской работы и максимальное развитие творческих способностей обучающихся. В творческом задании обучающийся должен сам найти способ решения, применить знания в новых условиях, создать нечто субъективно новое.

В индивидуальном творческом задании необходимо решить проблему прикладного характера – проанализировать конкретный конфликт и предложить способы его решения. Контрольная функция задания заключается в оценке того, насколько обучающийся усвоил методику анализа конфликтной ситуации, возникающей в практической деятельности, нашел наиболее эффективное решение конфликтной ситуации.

### **Критерии оценки выполнения индивидуального творческого задания**

При выставлении оценки преподаватель учитывает:

- полноту знания учебного материала по конфликтологии;
- последовательность в анализе конфликта;
- полноту анализа конфликтной ситуации;
- аргументированность ответа при выработке решения конфликта;
- уровень самостоятельного мышления;
- умение увязывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

### **Оценивание выполнения индивидуального творческого задания**

Выполнение индивидуального творческого задания может быть оценено по 5-ти бальной шкале преподавателем, исходя из критериев оценки устного опроса.

### **Критерии оценки устного опроса**

Ответ обучающегося оценивается, исходя из следующих критериев:

- полнота, четкость, информационная насыщенность ответа;
- новизна используемой информации;
- знание и исследование научных источников, нормативных актов, юридической практики.

Ответ обучающегося может быть оценен по 5-ти бальной шкале преподавателем, исходя из критериев оценки устного опроса.

### *Шкала оценивания устного опроса*

| Параметр  | Оценка (по 5-бальной шкале) |
|---|-----------------------------|
| Обучающийся обнаруживает полное понимание темы, владеет предусмотренной терминологией, демонстрирует верный ход изложения материала и правильные ответы, аргументированность дополнительно привлекаемых рассуждений, примеров, критичность собственных замечаний по проблемным вопросам; может обосновать свои суждения, привести необходимые примеры, отвечает на вопросы по теме. | 5<br>«отлично»              |
| Обучающийся демонстрирует знание и понимание материала, но допускаются единичные недочеты, негрубые ошибки; в целом, демонстрируется непротиворечивость, системность, приводимых аргументов, знание понятийного аппарата дисциплины и основных категорий. Студент может ответить не на все вопросы по теме.   | 4 «хорошо»                  |
| Обучающийся знает и понимает основные положения темы, но излагает материал недостаточно точно, допускает ошибки, не даёт полного ответа на дополнительные вопросы; испытывает трудности изложения; демонстрирует неоднозначность и неточность формулирования мыслей; бессистемность и неубедительность приводимых аргументов.   | 3<br>«удовлетворительно»    |
| Обучающийся обнаруживает незнание большей части темы или совсем не ориентируется в ней, искажает смысл определений, не владеет терминологией, понятийным аппаратом дисциплины, излагает материал бессистемно и неуверенно; не может ответить на вопросы по теме.  | 2 «неудовлетворительно»     |

### Критерии оценки докладов-презентаций

|   |                    |
|---|--------------------|
| Баллы:<br>0 - позиция отсутствует<br>1 – слабо<br>2 – хорошо<br>3 - отлично   | Итоговая<br>оценка |
| Требования  |                    |
| <b>Структура и содержание (до 12 баллов)</b>  |                    |
| логичность структуры доклада  |                    |
| оформлены ссылки на все использованные источники  |                    |
| презентация отражает основные этапы исследования (проблема, цель, гипотеза, ход работы, выводы, ресурсы)                            |                    |
| содержит ценную, полную, понятную информацию по теме доклада  |                    |
| <b>Текст на слайдах(до 6 баллов)</b>  |                    |
| текст на слайде представляет собой опорный конспект (ключевые слова, маркированный или нумерованный список), без полных предложений |                    |
| наиболее важная информация выделяется с помощью цвета, размера, эффектов анимации и т.д.  |                    |
| <b>Наглядность(до 9 баллов)</b>   |                    |
| иллюстрации помогают наиболее полно раскрыть тему, не отвлекают от содержания   |                    |
| иллюстрации хорошего качества, с четким изображением  |                    |
| используются средства наглядности информации (таблицы, схемы, графики и т. д.)  |                    |
| <b>Дизайн и настройка(до 9 баллов)</b>  |                    |
| оформление слайдов соответствует теме, не препятствует восприятию содержания  |                    |
| для всех слайдов презентации используется один и тот же шаблон оформления   |                    |
| презентация не перегружена эффектами  |                    |
| <b>Требования к выступлению (до 9 баллов)</b>   |                    |
| выступающий свободно владеет содержанием, ясно излагает идеи  |                    |
| выступающий свободно и корректно отвечает на вопросы и замечания аудитории  |                    |
| выступающий обращается к аудитории, поддерживает контакт с ней  |                    |
| Общее количество баллов   |                    |
| Оценка  |                    |

#### Оценивание докладов - презентаций

|                               |      |       |       |       |
|-------------------------------|------|-------|-------|-------|
| Количество баллов             | 0-29 | 15-29 | 30-39 | 40-45 |
| Отметка по 5-ти бальной шкале | 2    | 3     | 4     | 5     |

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

### **7.1. Нормативные документы**

1. Конституция Российской Федерации. - М.: Юридическая литература 2009.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: Юридическая литература 2009.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. - М.: Юридическая литература 2009.
4. Федеральный закон Российской Федерации от 30.12.2008 г. №307 ФЗ «Об аудиторской деятельности».
5. Федеральный закон от 01.12.2007 г. №315 ФЗ «О саморегулируемых организациях».
6. Федеральный закон РФ «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ.
7. Федеральный закон РФ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004г. № 79 -ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями).
8. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. N172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации".
9. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года. (Утв. распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. N 2227-р)
10. «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2007/08-2012/13 учебных годах»: Постановление Правительства Российской Федерации от 24 марта 2007 г. № 177.
11. Концепция реформирования системы государственной службы РФ. Утверждена поручением Президентом Российской Федерации 15 августа 2001 г. № 1496-пр.
12. Концепция административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 октября 2005 г. № 1789-р.
13. Постановление Правительства РФ «Об утверждении федеральных правил (стандартов) аудиторской деятельности» от 23 сентября 2002 года № 96 (в ред. Постановления РФ) от 25 августа 2006 года № 523.
14. Указ Президента РФ от 13.12.2012 N1653"О федеральных кадровых резервах федеральных государственных органов, руководство деятельностью которых осуществляет Президент Российской Федерации"//Собрание законодательства РФ, 17.12.2012, N51, ст. 7170.
15. Указ Президента РФ от 16.04.2014 N249 "О Национальном совете при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям"//Собрание законодательства РФ, 21.04.2014, N16, ст. 1882

### **7.2. Основная литература**

1. Шебураков И.Б. Кадровые резервы в Российской Федерации. — (Научные доклады: государственное управление) / И.Б. Шебураков, Л.Н. Татаринова. - Москва : Дело РАНХиГС, 2021. - 128 с. - ISBN 978-5-85006-349-8. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/388028/reading>
2. Костенко Е. П. Управление персоналом: продвинутый курс. Учебник для вузов. — (Серия «Учебник для вузов»). / Е.П. Костенко, Л.С. Скачкова. - Санкт-Петербург : Питер, 2023. - 512 с. - ISBN 978-5-4461-2316-2. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/386803/reading>
3. Бирман Л.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.А. Бирман. - Москва : Дело РАНХиГС, 2018. - 346 с. - ISBN 978-5-7749-1345-9. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/366508/reading>

### 7.3. Дополнительная литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. / М. Армстронг, С. Тейлор. - Санкт-Петербург : Питер, 2018. - 1040 с. - ISBN 978-5-4461-0375-1. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/24894/reading>
2. Мордовин С. Управление персоналом: современная российская практика. 2-е изд. / С. Мордовин. - Санкт-Петербург : Питер, 2006. - 304 с. - ISBN 978-5-91180-370-4. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/25728/reading>

### 7.4. Интернет-ресурсы

- [www.nnir.ru/](http://www.nnir.ru/) - Российская национальная библиотека
- [www.nns.ru/](http://www.nns.ru/) - Национальная электронная библиотека
- [www.rsi.ru/](http://www.rsi.ru/) - Российская государственная библиотека
- [www.biznes-karta.ru/](http://www.biznes-karta.ru/) - Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
- [www.rbs.ru/](http://www.rbs.ru/) - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
- [www.aport.ru/](http://www.aport.ru/) - Поисковая система
- [www.rambler.ru/](http://www.rambler.ru/) - Поисковая система
- [www.vandex.ru/](http://www.vandex.ru/) - Поисковая система
- [www.busineslearning.ru/](http://www.busineslearning.ru/) - Система дистанционного бизнес образования
- [www.test.specialist.ru/](http://www.test.specialist.ru/) - Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э Баумана
- <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
- <http://www.garant.ru/> - Гарант
- <http://www.valuefoundation.org/> - Фонд Л. Майлза
- <http://ivm.org.uk/> - Институт ФСА Великобритании
- <http://www.scav-csva.org/> - Канадское общество ФСА
- [www.uptp.ru/](http://www.uptp.ru/) - сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»
- <http://www.hrm.ru/> - Портал о кадровом менеджменте
- <http://www.kadrovik.ru/> - сайт журнала «kadrovik.ru»
- <http://www.top-personal.ru/> - сайт журнала «Управление персоналом»

### 7.6. Иные источники

#### 8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для обеспечения учебного процесса и аттестации филиал располагает учебными аудиториями для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации, итоговой аттестации, а также помещениями для самостоятельной работы и помещениями для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Все аудитории оснащены видеопроекционным оборудованием для проведения презентаций, а также средствами звуковоспроизведения; помещения для занятий укомплектованы необходимой мебелью.

Филиал располагает компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения MicrosoftOffice, «Консультант-Плюс»; операционной системой семейства MicrosoftWindows; пакетом офисных программ MicrosoftOffice; справочной правовой системой «Консультант Плюс»; электронным периодическим справочником «Система ГАРАНТ»); электронно-библиотечными системами; автоматизированной информационно-библиотечной системой Алтайского филиала РАНХиГС.

В филиале создана электронная информационно-образовательная среда, обеспечен доступ к системе онлайн обучения «Moodle».

Библиотека располагает рабочими местами для студентов/слушателей,

оснащенными компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет: электронный зал для самостоятельной работы, электронный зал для научно-исследовательской работы.

В филиале имеются специальные аудитории, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения (видеопроекционное оборудование: видеопроектор, экран/телевизор, компьютер с комплектом лицензионного ПО, доступ к сети «Интернет»): лингафонные кабинеты, аудитории для групповой работы, для проведения тренингов и т.д.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

*Алтайский филиал*

*Центр дополнительного образования*

*Кафедра психологии и социологии управления*

УТВЕРЖДЕНА

Ученым советом Алтайского филиала

РАНХиГС

Протокол от «25» января 2024 г. № 5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Ассесмент–центр как метод оценки персонала**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ**

(профессиональной переподготовки)

**Современные технологии оценки персонала**

Барнаул, 2024 г.

**Автор(ы)-составитель(и):**

к.псх.н., доцент,  
доцент кафедры  
психологии и социологии управления

И.В. Михеева

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |     |
|--|-----|
| 1. Цель и задачи дисциплины .....  | 4   |
| 2. Планируемые результаты обучения дисциплины .....  | 4   |
| 3. Объем дисциплины .....  | 4   |
| 4. Структура и содержание дисциплины .....   | 7   |
| 4.1. Структура дисциплины .....  | 7   |
| 4.2. Содержание дисциплины .....   | 8   |
| 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине .....                               | 8   |
| 6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине ..... | 10  |
| 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....   | 14  |
| 7.1. Нормативные правовые документы .....  | 144 |
| 7.2. Основная литература .....   | 14  |
| 7.3. Дополнительная литература.....  | 155 |
| 7.4. Интернет-ресурсы .....  | 15  |
| 7.5. Справочные системы .....  | 15  |
| 7.6. Иные источники .....  | 156 |
| 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....  | 156 |

## 1. Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Ассесмент-центр как метод оценки персонала» предназначена для того, чтобы сформировать у обучающихся

Основные задачи дисциплины:

- формирование у слушателей представлений об основных принципах организации оценки персонала методом ассесмент-центра;
- ознакомление слушателей с требованиями к подготовке рабочей группы к проведению ассесмент-центра в компании;
- приобретение слушателями навыков подготовки, организации и проведения ассесмент-центра, навыков формирования отчетов по итогам проведения ассесмент-центра;
- развитие у слушателей навыков оценки и предоставления обратной связи участникам ассесмент-центра;
- формирование у слушателей навыков документального оформления процедуры оценки методом ассесмент-центра.

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Дисциплина «Ассесмент-центр как метод оценки персонала» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ОПК-3 – способен выбирать адекватные, надежные и валидные методы количественной и качественной психологической оценки, организовывать сбор данных для решения задач психодиагностики в заданной области исследований и практики;

ПКс 1 – способность к проведению работ с персоналом организации с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса.

Таблица 1

### Планируемые результаты обучения дисциплины

| Виды деятельности    | Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК  | Знания   | Умения  | Практический опыт  |
|----------------------|--|--|---|--|
| ВД 1 диагностическая | ОПК-3 – способен выбирать адекватные, надежные и валидные методы количественной и качественной психологической оценки, организовывать сбор данных для решения задач психодиагностики в заданной области исследований и практики; | Знает:<br>– основные принципы, технологию, этапы организации и проведения ассесмент-центра;<br>– основные подходы к оценке профессионально-важных качеств и технологии определения показателей;<br>– основные технологии использования компетенций для | Умеет<br>– использовать профиль должности для эффективного подбора и оценки, профессионального развития, карьерного планирования и мотивации персонала;<br>– анализировать профиль должности; | Владеет<br>– навыком разработки поведенческих индикаторов и шкал оценки компетенций;<br>– навыком разработки модели компетенций;<br>– навыком формирования программы ассесмент-центра; |

|                          |   |  |   |   |
|--------------------------|---|--|---|---|
|                          |   | <p>повышения эффективности деятельности персонала;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные методы моделирования корпоративных и профессионально-личностных компетенций;</li> <li>– основные методы и инструменты оценки личностно-профессиональных компетенций;</li> </ul> |   |   |
| ВД 2<br>консультационная | <p>ПКс 1 – способность к проведению работ с персоналом организации с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса.</p> | <p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– инструменты развития сотрудников на рабочем месте;</li> <li>– виды и принципы подачи обратной связи.</li> <li>– принципы разработки руководства для проведения интервью по компетенциям;</li> </ul>                               | <p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать технологии развивающей обратной связи по результатам оценки;</li> <li>– использовать технологии составления планов индивидуального развития;</li> <li>– использовать инструменты развития сотрудников на рабочем месте;</li> <li>– использовать инструменты проведения оценки;</li> </ul> | <p>Владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использования технологии формирования сценария для оценки;</li> <li>– навыком проведения интервью по компетенциям;</li> <li>– навыком разработки руководства для проведения интервью по компетенциям;</li> <li>– навыком работы с бланками и протоколами;</li> <li>– навыком внедрения ассесмент-центра в компании;</li> </ul> |

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины «Ассесмент-центр как метод оценки персонала» составляет 28 академических часа, из них контактная работа с преподавателем – 20 а.ч. (лекции – 8 а.ч., практические занятия – 12 а.ч.), самостоятельная работа слушателей – 8 а.ч.

Таблица 2

Объем дисциплины

| Вид учебной работы   | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|--|--|--|
| Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе: |  |  |

|   |       |         |  |
|---|-------|---------|--|
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия                            |       | 8/8     |  |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) /<br>Интерактивные занятия (ИЗ)   |       |         |  |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) /<br>Интерактивные занятия (ИЗ) |       | 12/12   |  |
| Самостоятельная работа слушателя (СР)                                   |       | 8       |  |
| Промежуточная аттестация  | форма | Экзамен |  |
|   | час.  |         |  |
| Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)                         |       | 28      |  |

**4. Структура и содержание дисциплины**  
**4.1. Структура дисциплины**

Таблица 3

**Структура дисциплины**

| №п/п | Наименование тем дисциплины                          | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |  |  | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                 |                                |  |  | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|------|--|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--|--|-----------------------------|---|---------------------------------|--------------------------------|--|--|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|      |  |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |  |  |                             | Всего   | В форме практической подготовки | В том числе                    |  |  |                             |                               |                                      |                 |
|      |  |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час |                             |   |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час |                             |                               |                                      |                 |
| 1    | 2  | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7  | 8                                      | 9                           | 10  | 11                              | 12                             | 13   | 14                                     | 15                          | 16                            | 17                                   | 18              |
| 1    | Современные подходы к подбору и оценке персонала     | <b>8</b>                 | 6                       |                                 | 2                              | 4  |  | 2                           |   |                                 |                                |  |  |                             | ТЗ                            |                                      | ОПК-3<br>ПКс-1  |
| 2.   | Технология организации и проведения ассесмент-центра | <b>11</b>                | 7                       |                                 | 3                              | 4  |  | 4                           |   |                                 |                                |  |  |                             | ТЗ                            |                                      | ОПК-3<br>ПКс-1  |
| 3    | Ассесмент-центр как инструмент развития персонала    | <b>9</b>                 | 7                       |                                 | 3                              | 4  |  | 2                           |   |                                 |                                |  |  |                             | ТЗ                            |                                      | ОПК-3<br>ПКс-1  |
|      | Итого:   | <b>28</b>                | 20                      |                                 | 8                              | 12   |  | 8                           |   |                                 |                                |  |  |                             |                               | Э                                    |                 |

Форма промежуточной аттестации: Э-экзамен  
 Вид текущего контроля успеваемости: ТЗ-типовое задание

## 4.2.Содержание дисциплины

Таблица 4

### Содержание дисциплины

| Номер темы | Содержание раздела (темы)   |   |
|------------|---|---|
|            | Темы лекций   | Темы практических (семинарских) занятий   |
| 1          | Векторы оценки эффективности сотрудников в организации принципы использования и ключевые подходы. | Основы оценки по компетенциям. Структура описания компетенции.  |
| 2          | Модель и виды компетенций.  | Модель НУКО: отработка методов и принципов.   |
| 3          | Реализация технологий оценки по компетенциям  | Технология ассесмент-центра. Основные этапы.  |
| 4          | Алгоритм работы по итогам оценки компетенций.   | Разработка сценария ассесмент-центра.   |
| 5          |   | Интервью по компетенциям: определение, ключевые аспекты, критерии качественного интервью, Алгоритм проведения интервью. |
| 6          |   | Технология STAR/ Стратегия построения интервью. Работа со сложными собеседниками.                                       |
| 7          |   | Алгоритм обратной связи в ассесмент-центре. Алгоритм и цели обратной связи от ассессора и руководителя.                 |
| 8          |   | Разработка ИПР по итогам ассесмент-центра.  |

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

*Типовые оценочные материалы по теме 1. Современные подходы к подбору и оценке персонала.*

Типовое задание: Разработка и обоснование модели компетенций.

Кейс подразумевает разработку и описание модели компетенций. Целевая группа, для которой вы будете разрабатывать модель компетенций может быть задана разными критериями: профессией, специальностью, организацией, должностью и пр. Например, это могут быть: Модель компетенций психолога, Модель компетенций продавца консультанта, Модель компетенций руководителя в сфере здравоохранения, Модель компетенций менеджера по продажам компании "Товар+" и пр.

При разработке моделей компетенций вы должны опираться на Профессиональный стандарт (характеристика квалификации, необходимой для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой

функции). Ссылка на профессиональные стандарты приводится.

Также при разработке моделей компетенций вы можете опираться на научные статьи, посвященные описанию специфики профессиональной деятельности специалистов разных сфер, научные труды, связанные с разработкой моделей компетенций и пр. (<https://cyberleninka.ru/article>).

Вы можете опираться на предложенную в шаблоне Модель личностно-профессиональных компетенций руководящих работников системы среднего общего образования.

Ваша работа должна включать:

- титульный лист;
- введение, где вы обосновываете значимость разработки данной модели компетенций (спецификой компании или организации, введением новой должности, необходимостью разработки критериев оценки профессиональной деятельности и пр.);
- модель компетенций;
- список использованных источников.

### *Типовые оценочные материалы по теме 2. Технология организации и проведения ассесмент-центра*

Типовое задание. Разработка и обоснование программы и сценария ассесмент-центра.

Выполнение данного кейса подразумевает опору на созданную обучающимся Модель личностно-профессиональных компетенций. Целью данного задания является разработка программы ассесмент-центра, в которой будут представлены методы и инструменты оценки личностных и профессиональных качеств специалиста.

Программа включает:

- цели и задачи проведения ассесмент-центра;
- модель компетенций;
- обоснование методов оценивания;
- матрицу компетенций (соотнесение компетенций и методов оценивания);
- сценарий проведения ассесмент-центра с подробным описанием упражнений и деловых игр.

### *Типовые оценочные материалы по теме 3. Ассесмент-центр как инструмент развития персонала.*

Типовое задание: Составление индивидуального отчета и формирование индивидуальной траектории развития кандидата.

Проинтерпретируйте представленные в файле результаты личностно-профессиональной диагностики кандидата, полученные в ходе ассесмент-центра, и составьте развернутую характеристику компетенций. Кроме того, после каждой из компетенций есть пункт "Рекомендации". В этом пункте вы должны предложить кандидату способы формирования или развития данной компетенции. Как итог составляется Индивидуальная траектория развития.

При составлении отчета опирайтесь на шаблон готового отчета.

Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся

Наряду с прослушиванием лекций и участием в обсуждении проблем на практических занятиях, учебный план предусматривает затрату обучающимися, как правило, большего числа часов для самостоятельной работы.

Эта работа складывается из изучения литературы, в том числе в связи с подготовкой к практическим занятиям, выполнения других заданий преподавателя.

Основным элементом этой работы является изучение основных разделов дисциплины, содержащейся в программе по этой дисциплине, с использованием записей лекций преподавателя, ведущего курс, и рекомендуемой программой (а в ряде случаев и дополнительно преподавателем) литературы – учебников и учебных пособий, монографий и статей по отдельным проблемам данной науки. Такая работа должна выполняться в той или иной степени всеми обучающимися при подготовке к практическим занятиям. Но это можно делать и по темам, которые не выносятся на практические занятия – для этого рекомендуется сразу после лекции по теме прочитать рекомендованную по ней литературу. Это поможет закреплению материала.

Приступая к изучению той или иной темы, выделяемой по предметно-систематизированному принципу, нужно по отдельности и последовательно рассмотреть каждую из частей, из которых состоит тема.

Формой самостоятельной работы может быть и подготовка доклада по теме, определяемой преподавателем или инициативно предлагаемой обучающимся и согласуемой с преподавателем. Подготовка доклада в принципе ведется подобно тому, как ведется изучение темы для работы на практическом занятии, только тема доклада всегда значительно уже темы занятия, здесь разрабатывается лишь часть выносимой на занятие проблематики, но зато рассмотрение этой части должно быть более глубоким. Поэтому нужно опираться на более широкий круг литературных источников, специально посвященных соответствующей теме.

При изучении курса, обучающиеся должны уметь пользоваться и научной литературой для самостоятельной подготовки к занятиям. Обучающиеся также должны научиться, используя различные научные источники, грамотно сформировать и подготовить свое научно обоснованное и логически непротиворечивое выступление на практическом занятии, анализировать конкретные факты общественной жизни, формулировать и обосновывать свое мнение.

Без ясного понимания основных понятий образовательный процесс усложняется. Для повышения эффективности обучения необходимо использовать существующие терминологические справочники и толковые словари.

Контроль самостоятельной работы обучающегося – неотделимый, безусловно, необходимый, элемент организации и управления СР.

*Моделирование самостоятельной работы обучающихся:*

8. Повторение пройденного теоретического материала.
9. Установление главных вопросов темы.
10. Определение глубины и содержания знаний по теме, составление тезисов по теме.
11. Упражнения, решение задач.
12. Анализ выполняемой деятельности и ее самооценка.
13. Приобретенные умения и навыки.
14. Составление вопросов по содержанию лекции.

Руководство выполнением самостоятельной работы обучающихся:

6. Текущее собеседование и контроль
7. Консультации
8. Анализ, рецензирование, оценка, коррективы СРС
9. Перекрестное рецензирование
10. Подведение итогов и т. д.

*Этапы и приемы СРС:*

5. Подбор рекомендуемой литературы
  6. Знакомство с вопросами плана семинарского занятия и методической разработки по данной теме
  7. Определение вопросов, по которым нужно прочитать или законспектировать литературу
  8. Составление схем, таблиц на основе текста лекций, учебника, монографии
- Комплекс средств обучения при самостоятельной работе обучающихся*
5. Методические разработки для обучающихся с основным содержанием курса
  6. Дидактический раздаточный материал
  7. Обзорный конспект лекций, вопросы лекции
  8. Сборник задач, тесты (контрольные задания) и др.

#### Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Практическое занятие подразумевает решение типовых задач, разбор определенных ситуаций. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, определившись с проблемой, привлекающей наибольшее внимание, следует обратиться к рекомендуемой литературе. В занятии участвует вся группа, а потому задание к практическому занятию распределяется на весь коллектив. Задание должно быть охвачено полностью и рекомендованная литература должна быть освоена группой в полном объёме.

Для полноценной подготовки к практическому занятию чтения учебника крайне недостаточно – в учебных пособиях излагаются только принципиальные основы, в то время как в монографиях и статьях на ту или иную тему поднимаемый вопрос рассматривается с разных ракурсов или ракурса одного, но в любом случае достаточно подробно и глубоко. Тем не менее, для того, чтобы должным образом сориентироваться в сути задания, сначала следует ознакомиться с соответствующим текстом учебника – вне зависимости от того, предусмотрена ли лекция в дополнение к данному занятию или нет. Оценив задание, выбрав тот или иной сюжет, и подобрав соответствующую литературу, можно приступать собственно к подготовке к занятию.

Работа над литературой, статья ли это или монография, состоит из трёх этапов – чтения работы, её конспектирования, заключительного обобщения сути изучаемой работы.

Прежде, чем браться за конспектирование, скажем, статьи, следует её хотя бы однажды прочитать, чтобы составить о ней предварительное мнение, постараться выделить основную мысль или несколько базовых точек, опираясь на которые можно будет в дальнейшем работать с текстом. Конспектирование в общем виде может быть определено как фиксация основных положений и отличительных черт рассматриваемого труда.

Если программа занятия предусматривает работу с источником, то этой стороне подготовки к занятию следует уделить пристальное внимание. В сущности, разбор источника не отличается от работы с литературой – то же чтение, конспектирование, обобщение. Тщательная подготовка к практическим занятиям, как и к лекциям, имеет определяющее значение: занятие пройдёт так, как аудитория подготовилась к его проведению.

Готовясь к практическим занятиям, следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, и др.

По окончании практического занятия к нему следует обратиться ещё раз, повторив выводы, сконструированные на занятии, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе – для этого в течение занятия следует делать небольшие пометки.

#### **6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и**

## промежуточной аттестации по дисциплине

### Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену:

1. Человеческий капитал организации как объект управления. Структура человеческого капитала организации.
2. Психологические основы эффективности профессиональной деятельности персонала. Профессионализм персонала - гарантия эффективности и качества его работы.
3. Оптимизация численности персонала. Оценка возможностей сотрудников, построение карьеры, формирование управленческого резерва, проектных команд.
4. Инструменты развития сотрудников на рабочем месте.
5. Цель и задачи системы оценки трудовой деятельности, ее место в системе управления. Подходы к оценке персонала: дефицитарный, нормативный, ресурсный.
6. Критерии оценки как система. Разработка критериев оценки персонала. Формальные и неформальные критерии. Деятельность как основа формирования критериев.
7. Качества личности и критерии оценки. Подходы к формированию системы критериев оценки.
8. Общие требования к критериям оценки. Валидность, надежность, различительная способность оценки.
9. Индикаторы измерения и оценки критериев. Понятие шкалы оценки. Виды оценочных шкал, их возможности и ограничения.
10. Технология определения ключевых показателей эффективности. Использование профиля должности для эффективного подбора и оценки, профессионального развития, карьерного планирования и мотивации персонала.
11. Профессионально-важные качества, профессиографирование, профессиограмма, должностные инструкции. Составляющие профиля должности.
12. Технологии использования компетенций для повышения эффективности деятельности персонала. Этапы внедрения изменений с помощью модели компетенций. Технология разработки ключевых компетенций.
13. Методы моделирования компетенций. Разработка поведенческих индикаторов. Разработка методов балльного и уровневого шкалирования компетенций.
14. Компетенция и компетентность специалистов. Личностно-профессиональные компетенции персонала как основа построения системы управления человеческим капиталом организации.
15. Принципы проведения, этапы и трудозатратность ассесмент-центра. Принципы и этапы разработки модели компетенций для ассесмент-центра.
16. Технология формирования ассесмент-центра. Цели и задачи. Структура и этапы формирования. Формирование экспертной комиссии.
17. Принципы и правила наблюдения в ходе ассесмента. Принципы анализа полученной информации. Шкалы оценки и принципы выставления оценок за упражнение.
18. Технология внедрения ассесмент-центра в компании. Дистанционный ассесмент.
19. Инструменты проведения оценки. HR-профайлинг.
20. Методы оценки персонала. Кейсы: рабочие/проективные, индивидуальные/групповые. Уточняющее интервью. Типы дискуссии и деловых игр.
21. Технология формирования сценария для оценки. Технология проведения ассесмента в форме деловой игры (сквозного кейса).
22. Виды бланков, протоколы, оценка валидности и надёжности инструментов.
23. Анализ полученных данных. Базы данных. Работа с бланками и протоколами.
24. Принципы заполнения итоговой матрицы центра оценки. Качественные и количественные показатели оценки.

25. Технология выставления интегральных оценок. Формы аналитического отчёта.
26. Обратная связь по результатам оценки. Виды и принципы обратной связи. Технология развивающей обратной связи по результатам оценки.
27. Интервью по компетенциям. Принципы разработки руководства для проведения интервью по компетенциям.
28. Технология составление планов индивидуального развития.
29. Обработка оценочной информации, анализ и интерпретация оценочной информации.
30. Представление результатов оценки заказчику. Подготовка заключений по результатам оценки.

*Критерии оценки типовых заданий.*

Таблица 6

| Параметр                | Характеристика для оценивания  | Баллы |
|-------------------------|--|-------|
| Объем                   | Задание должно быть выполнено с учетом всех требований, включать в себя все необходимые пункты   | 5     |
| Качество                | Представленные в задании материалы должны быть изложены корректно, обоснованы и подкреплены ссылками на источники. Качество графического материала также оценивается в соответствии с корректностью подобранной формы, адекватностью решаемым задачам. | 5     |
| Сроки                   | Задание должно быть выполнено в обозначенные в описании задания сроки, в соответствии с учебным планом   | 5     |
| Оформление              | Задание должно быть оформлено в соответствии с требованиями, представленными в шаблоне (прилагается к заданию).  | 5     |
| Описательная часть      | Описательная часть должна быть предельно ясной, сжатой, конкретной и выразительной.  | 20    |
| Методы психодиагностики | Методы должны быть подобраны в соответствии с выделенными компетенциями, критериями и индикаторами оценки  | 20    |
| Интерпретация           | Интерпретация полученных результатов должна осуществляться в соответствии с требованиями к используемым психодиагностическим методикам и с учетом сопоставимости результатов, полученных разными методами  | 20    |
| Рекомендации            | Рекомендации должны быть обоснованными и соответствовать целям и задачам выполняемого задания.   | 20    |

*Оценивание типовых заданий*

| Количество баллов             | 0-29 | 30-59 | 60-79 | 80-100 |
|-------------------------------|------|-------|-------|--------|
| Отметка по 5-ти бальной шкале | 2    | 3     | 4     | 5      |

*Критерии оценки устного опроса:*

Ответ обучающегося оценивается, исходя из следующих критериев:

- полнота, четкость, информационная насыщенность ответа;
- новизна используемой информации;

- знание и исследование научных источников.

Ответ обучающегося может быть оценен по 5-ти бальной шкале преподавателем, исходя из критериев оценки устного опроса.

*Шкала оценивания устного опроса*

Таблица 8

| Параметр  | Оценка (по 5-бальной шкале) |
|---|-----------------------------|
| Обучающийся обнаруживает полное понимание темы, владеет предусмотренной терминологией, демонстрирует верный ход изложения материала и правильные ответы, аргументированность дополнительно привлекаемых рассуждений, примеров, критичность собственных замечаний по проблемным вопросам; может обосновать свои суждения, привести необходимые примеры, отвечает на вопросы по теме. | 5<br>«отлично»              |
| Обучающийся демонстрирует знание и понимание материала, но допускаются единичные недочеты, негрубые ошибки; в целом, демонстрируется непротиворечивость, системность, приводимых аргументов, знание понятийного аппарата дисциплины и основных категорий. Студент может ответить не на все вопросы по теме.   | 4 «хорошо»                  |
| Обучающийся знает и понимает основные положения темы, но излагает материал недостаточно точно, допускает ошибки, не даёт полного ответа на дополнительные вопросы; испытывает трудности изложения; демонстрирует неоднозначность и неточность формулирования мыслей; бессистемность и неубедительность приводимых аргументов.   | 3<br>«удовлетворительно»    |
| Обучающийся обнаруживает незнание большей части темы или совсем не ориентируется в ней, искажает смысл определений, не владеет терминологией, понятийным аппаратом дисциплины, излагает материал бессистемно и неуверенно; не может ответить на вопросы по теме.  | 2 «неудовлетворительно»     |

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Нормативные правовые документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ, (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) // Собрание законодательства РФ – 2002.– № 1 (ч. 1).– Ст. 3.
2. О занятости населения в Российской Федерации: Федеральный закон от 19.04.1991 № 1032-1 (ред. от 19.11.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) // Собрание законодательства РФ. – № 17. – 199. –Ст. 1915.
3. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 №37). – Документ опубликован не был. – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс.

### 7.2 Основная литература

1. Костенко Е. П. Управление персоналом: продвинутый курс. Учебник для вузов. — (Серия «Учебник для вузов»). / Е.П. Костенко, Л.С. Скачкова. - Санкт-Петербург : Питер, 2023. - 512 с. - ISBN 978-5-4461-2316-2. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/386803/reading>
2. Потемкин В. К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. -

Санкт-Петербург : Питер, 2021. - 432 с. - ISBN 978-5-4461-9512-1. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/378787/reading>

7. Маклаков А. Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика: Учебник для вузов / А.Г. Маклаков. - Санкт-Петербург : Питер, 2010. - 480 с. - ISBN 978-5-91180-840-2. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/21852/reading>

### **7.1. Дополнительная литература**

1. Бакшт К.А. Охота за головами: набор кадров, конкурс, кадровый ассессмент / К.А. Бакшт. - Санкт-Петербург : Питер, 2020. - 288 с. - ISBN 978-5-496-02274-3. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/352724/reading>

2. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. / Пер. с англ. — (Серия «Мастера психологии»). / А. Маслоу. - Санкт-Петербург : Питер, 2018. - 400 с. - ISBN 978-5-496-00494-7. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/377127/reading> (дата обращения: 11.03.2024). - Текст: электронный.

3. Толочек В. А. Психология труда. Учебное пособие. 4-е изд., доп. — (Серия «Учебное пособие») / В.А. Толочек. - Санкт-Петербург : Питер, 2021. - 496 с. - ISBN 978-5-4461-3950-7. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/377955/reading>

### **7.2. Интернет-ресурсы**

– «Портал электронных психологических изданий»:

- <http://www.rpo.rsu.ru> — Российское психологическое общество
- <http://www.voppsy.ru> — «Вопросы психологии»
- <http://www.psyedu.ru> — «Психологическая наука и образование»
- <http://www.apa.org/journals> — журналы Американской психологической ассоциации

### **7.3. Справочные системы**

Использование справочных систем не предусмотрено курсом.

### **7.4. Иные источники**

## **8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

Для обеспечения учебного процесса и аттестации филиал располагает учебными аудиториями для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации, итоговой аттестации, а также помещениями для самостоятельной работы и помещениями для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Все аудитории оснащены видеопроекционным оборудованием для проведения презентаций, а также средствами звуковоспроизведения; помещения для занятий укомплектованы необходимой мебелью.

Филиал располагает компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения MicrosoftOffice, «Консультант-Плюс»; операционной системой семейства MicrosoftWindows; пакетом офисных программ MicrosoftOffice; справочной правовой системой «Консультант Плюс»; электронным периодическим справочником «Система ГАРАНТ»); электронно-библиотечными системами; автоматизированной информационно-библиотечной системой Алтайского филиала РАНХиГС.

В филиале создана электронная информационно-образовательная среда, обеспечен доступ к системе онлайн обучения «Moodle».

Библиотека располагает рабочими местами для студентов/слушателей, оснащенными компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет: электронный зал для самостоятельной работы, электронный зал для научно-исследовательской работы.

В филиале имеются специальные аудитории, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения (видеопроекционное оборудование: видеопроектор, экран/телевизор, компьютер с комплектом лицензионного ПО, доступ к сети «Интернет»): лингафонные кабинеты, аудитории для групповой работы, для проведения тренингов и т.д.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

*Алтайский филиал*

*Центр дополнительного образования*

*Кафедра психологии и социологии управления*

УТВЕРЖДЕНА  
Ученым советом Алтайского филиала  
РАНХиГС  
Протокол от «25» января 2024 г. № 5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Организационное консультирование**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ**  
(профессиональной переподготовки)

**Современные технологии оценки персонала**

Барнаул, 2024 г.

**Автор-составитель:**

к.соц.н. доцент кафедры  
психологии и социологии управления

А.А. Короткова

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| 1. Цель и задачи дисциплины .....   | 4  |
| 2. Планируемые результаты обучения дисциплины .....   | 4  |
| 3. Объем дисциплины .....   | 4  |
| 4. Структура и содержание дисциплины .....  | 7  |
| 4.1. Структура дисциплины .....   | 6  |
| 4.2. Содержание дисциплины .....  | 7  |
| 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине .....                              | 7  |
| 6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине..... | 10 |
| 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....  | 15 |
| 7.1. Нормативные правовые документы .....   | 14 |
| 7.2. Основная литература .....  | 14 |
| 7.3. Дополнительная литература.....   | 15 |
| 7.4. Интернет-ресурсы .....   | 15 |
| 7.5. Справочные системы .....   | 15 |
| 7.6. Иные источники .....   | 15 |
| 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....   | 15 |

## 1. Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Организационное консультирование» дать знания относительно сущности и содержания консультационной деятельности, сформировать практические навыки организационного консультирования, необходимые для правильной ориентации в вопросах оказания консультационных услуг.

Основные задачи дисциплины:

- формирование целостного представления о предмете, методах и задачах организационного консультирования, его месте в системе психологических знаний;
- углубление теоретической компетентности слушателей в понимании и объяснении существующих проблем в организации;
- обучение основам решения практических задач, стоящих перед специалистом по организационной психологии;
- психологический анализ проблемных ситуаций, связанных с деятельностью персонала;
- психологическое сопровождение деятельности сотрудников организации;
- диагностирование причин возникновения психологических проблем возникающих в процессе взаимодействия сотрудников в организации.

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Дисциплина «Организационное консультирование» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ПКо ОС 2 - способен к осуществлению процедур оказания психологической помощи и сопровождения деятельности организацией и их сотрудников с использованием психологических методов и технологий

Таблица 1

### Планируемые результаты обучения дисциплины

| Виды деятельности       | Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК   | Знания   | Умения  | Практический опыт  |
|-------------------------|---|--|---|--|
| ВД 2 - консультационная | ПКо ОС 2 - способен к осуществлению процедур оказания психологической помощи и сопровождения деятельности организацией и их сотрудников с использованием психологических методов и технологий | основные понятия организационного консультирования. психологической помощи и сопровождения деятельности организаций, этапы и принципы процесса организационного консультирования методы организационного консультирования; | использовать системы категорий и методов, необходимых для решения организационно-психологических задач; диагностировать и решать организационные проблемы и задачи, детерминированные психологическими факторами; | навыки организационного консультирования; владение понятийным аппаратом в области организационного консультирования; владение технологиями организационного консультирования в работе с организацией, группой и личностью; владение интерактивными методами, |

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  | психологическими технологиями, ориентированными на личностный рост сотрудников. |
|--|--|--|--|---|

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины «Организационная консультационная работа» составляет 28 академических часа, из них контактная работа с преподавателем – 18 а.ч. (лекции – 6 а.ч., практические занятия – 12 а.ч.).

Таблица 2

#### Объем дисциплины

| Вид учебной работы   | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|--|--|--|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>    |  |  |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия                         | 6/6  |  |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)   |  |  |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) | 12/12  |  |
| Самостоятельная работа слушателя (СР)                                |  |  |
| Промежуточная аттестация   | форма  | Экзамен  |
|  | час.   |  |
| Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)                      | 18   |  |

**4. Структура и содержание дисциплины**  
**5.1. Структура дисциплины**

Таблица 3

**Структура дисциплины**

| №п/п | Наименование<br>(разделов/тем) <sup>2</sup> дисциплины<br>(модуля)            | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. <sup>4</sup> |                                 |                                |   |  | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                 |                                |   |  | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|------|---|--------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---|--|-----------------------------|---|---------------------------------|--------------------------------|---|--|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|      |   |                          | Всего                                | В форме практической подготовки | В том числе                    |   |  |                             | Всего   | В форме практической подготовки | В том числе                    |   |  |                             |                               |                                      |                 |
|      |   |                          |                                      |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час |                             |   |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час |                             |                               |                                      |                 |
| 1    | 2   | 3                        | 4                                    | 5                               | 6                              | 7   | 8                                      | 9                           | 10  | 11                              | 12                             | 13  | 14                                     | 15                          | 16                            | 17                                   | 18              |
| 1    | Сущность, актуальные проблемы и особенности консультационной деятельности     | 6                        | 6                                    |                                 | 2                              | 4   |  |                             |   |                                 |                                |   |  |                             | ТЗ,<br>Д                      |                                      | ПКо ОС-2        |
| 2.   | Принципы, методы и технологии организационного консультирования.              | 6                        | 6                                    |                                 | 2                              | 4   |  |                             |   |                                 |                                |   |  |                             | ТЗ                            |                                      | ПКо ОС-2        |
| 3    | Принципы организации отношений между организационным консультантом и клиентом | 6                        | 6                                    |                                 | 2                              | 4   |  |                             |   |                                 |                                |   |  |                             | ТЗ,<br>Э                      |                                      | ПКо ОС-2        |
|      | Итого:  | <b>18</b>                |                                      |                                 | 6                              | 12  |  |                             |   |                                 |                                |   |  |                             |                               | Э                                    |                 |

Форма промежуточной аттестации: Э-экзамен

Виды текущего контроля успеваемости: ТЗ-типовое задание, Д-дискуссия, Э-эссе

## 4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

### Содержание дисциплины

| Номер темы | Содержание темы   |   |
|------------|---|---|
|            | Темы лекций   | Темы практических (семинарских) занятий   |
| 1          | Сущность, актуальные проблемы и особенности консультационной деятельности | Аудит бизнеса (стратегия бизнеса, HR стратегия, HR-метрики, анализ документов)  |
| 2          | Принципы, методы и технологии организационного консультирования           | Аудит бизнеса (стратегия бизнеса, HR стратегия, HR-метрики, анализ документов)  |
| 3          | Принципы организации отношений между организационным консультантом        | SWOT-анализ, PESTEL – анализ, исследование Gallup, eNPS   |
| 4          |   | Коучинговые методики (колесо баланса, стратегия У. Диснея, пирамида логических уровней (Р. Дилтс), Матрица Эйзенхауэра) |

### 6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

*Типовые оценочные материалы по теме 1. «Сущность, актуальные проблемы и особенности консультационной деятельности»*

*Тема для дискуссии:*

- 1.«Организационное консультирование» на стыке отраслей психологии консультирования и организационной психологии.
- 2.Роль специалиста по организационному консультированию в современном российском обществе: возможности и перспективы.

*Тесты контроля знаний:*

1. Организационное развитие – это:
  - а) комплекс мер, направленных на повышение эффективности деятельности организации, то есть на повышение результативности бизнеса;
  - б) изучение факторов, влияющих на то, как организации и группы реагируют на события и действуют, и как организация управляет своей внешней средой;
  - в) изучение многих факторов, влияющих на то, как отдельные люди и их группы реагируют и действуют в организациях и как организации управляют внешней средой, в которой они действуют.
2. Кто из исследователей разработал оригинальную схему из четырех объектов, подвергаемых организационному развитию:
  - а) Б. Вагнер;
  - б) Х. Левит
  - в) Д. Кавальери
3. На что направлена реорганизация трудового процесса:
  - а) на изменения в выполнении индивидуальных рабочих заданий;
  - б) на изменения осуществляются посредством новых формальных рамок организационного поведения: структур, процедур и правил;
  - в) на реорганизацию производственного процесса, новую организацию рабочих мест, изменение методов и стандартов труда.
4. Как называется особый подход к организационному развитию:
  - а) комплексный подход в работе над организацией;
  - б) биологизаторский подход;

в) социометрический подход.

*Типовые оценочные материалы по теме 2. «Принципы, методы и технологии организационного консультирования»*

*Тесты контроля знаний:*

1. Процесс организационного консультирования включает:

- а) заказчика;
- б) консультанта;
- в) проблему (предмет);
- г) методики.

2. Типичные задания на консультирование:

- а) исправление ситуации, которая ухудшилась;
- б) усовершенствование ситуации, которая уже существует;
- в) создание совершенно новой ситуации;
- г) изменение сотрудников.

3. Значение диагностики определяется ее:

- а) целью;
- б) точностью действий;
- в) соответствием полученного результата поставленной цели;
- г) правильно выбранными методами.

4. Напишите правильный ответ:

Во время ... этапа происходит осознание руководителем наличия проблемы и необходимости ее разрешения и признание им, что для разрешения проблемы необходимо привлечь внешнего консультанта.

5. Диагностика в экспертном консультировании включает:

- а) документальный анализ;
- б) экспертную оценку организационного климата предприятия;
- в) проведение индивидуального или группового консультирования;
- г) экспертное заключение о концепции предприятия.

*Типовые оценочные материалы по теме 3. «Принципы организации отношений между организационным консультантом и клиентом».*

*Тесты контроля знаний:*

1. Основные параметры сотрудничества консультанта и заказчика — это согласование:

- а) методов работы консультанта;
- б) целей работы консультанта;
- в) результатов и способов их достижения;
- г) параметров измерения достигнутого.

2. Параметры сотрудничества консультанта и заказчика:

- а) совместное формулирование проблемы;
- б) открытость в сообщении имеющейся информации;
- в) совместное участие в выборе методов диагностики;
- г) участие сторон в выполнении задания.

3. Модель организационного консультанта-психолога содержит уровни:

- а) умения договариваться с заказчиком;
- б) стратегии и способности;
- в) убеждения и ценности;
- г) профессиональной идентичности (самосознание).

4. Этические стандарты консультирования:

а) регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов;

б) Определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта;

в) в консультировании не существует никаких этических норм

*Эссе:*

«Управленческий консалтинг: возможности использования и перспективы развития».

Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся

Наряду с прослушиванием лекций и участием в обсуждении проблем на практических занятиях, учебный план предусматривает затрату обучающимися, как правило, большего числа часов для самостоятельной работы.

Эта работа складывается из изучения литературы, в том числе в связи с подготовкой к практическим занятиям, выполнения других заданий преподавателя.

Основным элементом этой работы является изучение основных разделов дисциплины, содержащейся в программе по этой дисциплине, с использованием записей лекций преподавателя, ведущего курс, и рекомендуемой программой (а в ряде случаев и дополнительно преподавателем) литературы – учебников и учебных пособий, монографий и статей по отдельным проблемам данной науки. Такая работа должна выполняться в той или иной степени всеми обучающимися при подготовке к практическим занятиям. Но это можно делать и по темам, которые не выносятся на практические занятия – для этого рекомендуется сразу после лекции по теме прочитать рекомендованную по ней литературу. Это поможет закреплению материала.

Приступая к изучению той или иной темы, выделяемой по предметно-систематизированному принципу, нужно по отдельности и последовательно рассмотреть каждую из частей, из которых состоит тема.

Формой самостоятельной работы может быть и подготовка доклада по теме, определяемой преподавателем или инициативно предлагаемой обучающимся и согласуемой с преподавателем. Подготовка доклада в принципе ведется подобно тому, как ведется изучение темы для работы на практическом занятии, только тема доклада всегда значительно уже темы занятия, здесь разрабатывается лишь часть выносимой на занятие проблематики, но зато рассмотрение этой части должно быть более глубоким. Поэтому нужно опираться на более широкий круг литературных источников, специально посвященных соответствующей теме.

При изучении курса, обучающиеся должны уметь пользоваться и научной литературой для самостоятельной подготовки к занятиям. Обучающиеся также должны научиться, используя различные научные источники, грамотно сформировать и подготовить свое научно обоснованное и логически непротиворечивое выступление на практическом занятии, анализировать конкретные факты общественной жизни, формулировать и обосновывать свое мнение.

Без ясного понимания основных понятий образовательный процесс усложняется. Для повышения эффективности обучения необходимо использовать существующие терминологические справочники и толковые словари.

Контроль самостоятельной работы обучающегося – неотделимый, безусловно, необходимый, элемент организации и управления СР.

*Моделирование самостоятельной работы обучающихся:*

15. Повторение пройденного теоретического материала.
16. Установление главных вопросов темы.
17. Определение глубины и содержания знаний по теме, составление тезисов по теме.
18. Упражнения, решение задач.
19. Анализ выполняемой деятельности и ее самооценка.

20. Приобретенные умения и навыки.
21. Составление вопросов по содержанию лекции.

Руководство выполнением самостоятельной работы обучающихся:

11. Текущее собеседование и контроль
12. Консультации
13. Анализ, рецензирование, оценка, коррективы СРС
14. Перекрестное рецензирование
15. Подведение итогов и т. д.

*Этапы и приемы СРС:*

9. Подбор рекомендуемой литературы
  10. Знакомство с вопросами плана семинарского занятия и методической разработки по данной теме
  11. Определение вопросов, по которым нужно прочитать или законспектировать литературу
  12. Составление схем, таблиц на основе текста лекций, учебника, монографии
- Комплекс средств обучения при самостоятельной работе обучающихся*
9. Методические разработки для обучающихся с основным содержанием курса
  10. Дидактический раздаточный материал
  11. Обзорный конспект лекций, вопросы лекции
  12. Сборник задач, тесты (контрольные задания) и др.

Методы и формы организации самостоятельной работы обучающихся

*Тесты контроля знаний (Т)*

Подготовка к тестированию требует от обучающихся тщательного изучения материала по теме или блоку тем, где акцент делается на изучение причинно-следственных связей, раскрытию природы явлений и событий, проблемных вопросов. Для подготовки необходима рабочая программа дисциплины с примерами тестов, учебно-методическим и информационным обеспечением. На кафедре должен быть подготовлен фонд тестов и контрольных заданий, с которыми обучающиеся не знакомят.

*Опрос (О)*

При самостоятельной работе по подготовке к опросу обучающемуся необходимо ознакомиться с темой и списком вопросов по теме. Повторить лекционный материал по теме, отметить «проблемные» точки. Определить необходимую литературу из рекомендованной к курсу, так же, можно воспользоваться интернет – ресурсами и справочно-информационными системами. Сформировать тезисный список ответов на вопросы, со своими замечаниями и комментариями. Обучающийся должен быть готов ответить на поставленные вопросы, аргументировать свой вариант ответа, ответить на дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя.

*Эссе (Э)*

Эссе обучающегося - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Писать эссе чрезвычайно полезно, поскольку это позволяет обучающемуся научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи. Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с

использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

#### *Дискуссия (Дис)*

Дискуссия имеет ряд достоинств. Кроме других задач, обычно реализуемых на практическом (семинарском) занятии, эта форма наиболее удобна для выработки у слушателей навыка аргументированного спора.

Дискуссия может быть и самостоятельной формой занятия и элементом других форм практических занятий. В первом случае наиболее интересно проходят такие занятия при разделении обучающихся на две и более групп с противоположными точками зрения по исследуемому вопросу. Вопросы, выносимые на подобные занятия, должны всегда иметь теоретическую и практическую значимость. Дискуссия как элемент обычного занятия может быть вызван преподавателем в ходе занятия или же заранее планируется им. Полемика возникает подчас и стихийно. В ходе полемики обучающиеся формируют у себя находчивость, быстроту мыслительной реакции.

#### Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Практическое занятие подразумевает решение типовых задач, разбор определенных ситуаций. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, определившись с проблемой, привлекающей наибольшее внимание, следует обратиться к рекомендуемой литературе. В занятии участвует вся группа, а потому задание к практическому занятию распределяется на весь коллектив. Задание должно быть охвачено полностью и рекомендованная литература должна быть освоена группой в полном объёме.

Для полноценной подготовки к практическому занятию чтения учебника крайне недостаточно – в учебных пособиях излагаются только принципиальные основы, в то время как в монографиях и статьях на ту или иную тему поднимаемый вопрос рассматривается с разных ракурсов или ракурса одного, но в любом случае достаточно подробно и глубоко. Тем не менее, для того, чтобы должным образом сориентироваться в сути задания, сначала следует ознакомиться с соответствующим текстом учебника – вне зависимости от того, предусмотрена ли лекция в дополнение к данному занятию или нет. Оценив задание, выбрав тот или иной сюжет, и подобрав соответствующую литературу, можно приступать собственно к подготовке к занятию.

Работа над литературой, статья ли это или монография, состоит из трёх этапов – чтения работы, её конспектирования, заключительного обобщения сути изучаемой работы.

Прежде, чем браться за конспектирование, скажем, статьи, следует её хотя бы однажды прочитать, чтобы составить о ней предварительное мнение, постараться выделить основную мысль или несколько базовых точек, опираясь на которые можно будет в дальнейшем работать с текстом. Конспектирование в общем виде может быть определено как фиксация основных положений и отличительных черт рассматриваемого труда.

Если программа занятия предусматривает работу с источником, то этой стороне подготовки к занятию следует уделить пристальное внимание. В сущности, разбор источника не отличается от работы с литературой – то же чтение, конспектирование, обобщение. Тщательная подготовка к практическим занятиям, как и к лекциям, имеет определяющее значение: занятие пройдёт так, как аудитория подготовилась к его проведению.

Готовясь к практическим занятиям, следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, и др.

По окончании практического занятия к нему следует обратиться ещё раз, повторив выводы, сконструированные на занятии, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе – для этого в течение занятия следует делать небольшие пометки.

## **6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине**

### **Примерный перечень тестовых вопросов для подготовки к экзамену:**

1. Этапы работы организационного консультанта с проблемой заказчика:
  - а) формулирование проблемы;
  - б) составление задач;
  - в) составление инструкций;
  - г) анализ проблемы;
  - д) поиск решений;
  - е) презентация результатов.
  
2. Назовите метод, позволяющий графически отобразить взаимосвязи между решаемой проблемой и причинами, влияющими на ее возникновение...
  
3. Целенаправленная беседа, цель которой состоит в получении ответов на вопросы, предусмотренные программой исследования...
  
4. Для организации работы экспертов в ходе мозгового штурма консультанту необходимо:
  - а) сформулировать цели;
  - б) согласовать проведение работы с заказчиком;
  - в) подготовить материалы для итогового заключения;
  - г) составить рабочую группу
  
5. Организационное развитие – это:
  - а) комплекс мер, направленных на повышение эффективности деятельности организации, то есть на повышение результативности бизнеса;
  - б) изучение факторов, влияющих на то, как организации и группы реагируют на события и действуют, и как организация управляет своей внешней средой;
  - в) изучение многих факторов, влияющих на то, как отдельные люди и их группы реагируют и действуют в организациях и как организации управляют внешней средой, в которой они действуют.
  
6. Кто из исследователей разработал оригинальную схему из четырех объектов, подвергаемых организационному развитию:
  - а) Б. Вагнер;
  - б) Х. Левит;
  - в) Д. Кавальери.
  
7. На что направлена реорганизация трудового процесса:
  - а) на изменения в выполнении индивидуальных рабочих заданий;
  - б) на изменения осуществляются посредством новых формальных рамок организационного поведения: структур, процедур и правил;
  - в) на реорганизацию производственного процесса, новую организацию рабочих мест, изменение методов и стандартов труда.
  
8. Как называется особый подход к организационному развитию:
  - а) комплексный подход в работе над организацией;
  - б) биологизаторский подход;
  - в) социометрический подход.

9. Процесс организационного консультирования включает:

- а) заказчика;
- б) консультанта;
- в) проблему (предмет);
- г) методики.

10. Типичные задания на консультирование:

- а) исправление ситуации, которая ухудшилась;
- б) усовершенствование ситуации, которая уже существует;
- в) создание совершенно новой ситуации;
- г) изменение сотрудников.

11. Значение диагностики определяется ее:

- а) целью;
- б) точностью действий;
- в) соответствием полученного результата поставленной цели;
- г) правильно выбранными методами.

12. Напишите правильный ответ:

Во время ... этапа происходит осознание руководителем наличия проблемы и необходимости ее разрешения и признание им, что для разрешения проблемы необходимо привлечь внешнего консультанта.

13. Диагностика в экспертном консультировании включает:

- а) документальный анализ;
- б) экспертную оценку организационного климата предприятия;
- в) проведение индивидуального или группового консультирования;
- г) экспертное заключение о концепции предприятия.

14. Основные параметры сотрудничества консультанта и заказчика — это согласование:

- а) методов работы консультанта;
- б) целей работы консультанта;
- в) результатов и способов их достижения;
- г) параметров измерения достигнутого.

15. Параметры сотрудничества консультанта и заказчика:

- а) совместное формулирование проблемы;
- б) открытость в сообщении имеющейся информации;
- в) совместное участие в выборе методов диагностики;
- г) участие сторон в выполнении задания.

16. Модель организационного консультанта-психолога содержит уровни:

- а) умения договариваться с заказчиком;
- б) стратегии и способности;
- в) убеждения и ценности;
- г) профессиональной идентичности (самосознание).

17. Этические стандарты консультирования:

- а) регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов;
- б) определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта;

в) в консультировании не существует никаких этических норм.

18. SWOT-анализ — это:

- а) диагностическая процедура;
- б) бизнес-технология;
- в) способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации;
- г) способ статистической обработки данных.

19. Методы организации работы со специалистами-экспертами и обработки мнений экспертов...

20. Отметьте российских специалистов организационного консультирования:

- а) Ф. Ф. Галлямов;
- б) М. И. Кныш;
- в) В. Тарасов;
- г) К. Левин.

### Шкала оценивания

*Оценивание тестовых заданий:*

|   |      |       |       |        |
|---|------|-------|-------|--------|
| Количество правильных ответов теста (%) | 0-49 | 50-64 | 65-84 | 85-100 |
| Отметка по 5-ти бальной шкале           | 2    | 3     | 4     | 5      |

*Оценивание тестовых заданий на практических занятиях:*

|   |         |       |       |        |
|---|---------|-------|-------|--------|
| Количество правильных ответов теста (%) | 0-49    | 50-64 | 65-84 | 85-100 |
| Отметка по 2-ти бальной шкале           | незачет | зачет | зачет | зачет  |

*Критерии оценки эссе:*

Критерии могут трансформироваться в зависимости от их конкретной формы, при этом общие требования к качеству эссе могут оцениваться по следующим критериям:

Таблица 5

| Критерий                                     | Требования  |
|--|---|
| Знание и понимание теоретического материала. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры;</li> <li>- используемые понятия строго соответствуют теме;</li> <li>- самостоятельность выполнения работы.</li> </ul>   |
| Анализ и оценка информации                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- грамотно применяет категории анализа;</li> <li>- умело использует приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений;</li> <li>- способен объяснить альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему и прийти к сбалансированному заключению;</li> <li>- диапазон используемого информационного пространства (студент использует большое количество различных источников информации);</li> <li>- обоснованно интерпретирует текстовую информацию с помощью графиков и диаграмм;</li> <li>- дает личную оценку проблеме;</li> </ul> |
| Построение суждений                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ясность и четкость изложения;</li> <li>- логика структурирования доказательств</li> <li>- выдвинутые тезисы сопровождаются грамотной аргументацией;</li> <li>- приводятся различные точки зрения и их личная оценка;</li> </ul>  |

|                   |  |
|-------------------|--|
|                   | - общая форма изложения полученных результатов и их интерпретации соответствует жанру проблемной научной статьи.   |
| Оформление работы | - работа отвечает основным требованиям к оформлению и использованию цитат;<br>- соблюдение лексических, фразеологических, грамматических и стилистических норм русского литературного языка;<br>- оформление текста с полным соблюдением правил русской орфографии и пунктуации;<br>- соответствие формальным требованиям. |

Оценивание эссе:

Эссе оцениваются преподавателем дисциплины по двухбалльной шкале (зачтено/незачтено).

*Критерии оценки работы обучающегося во время дискуссии:*

При оценке ответов на вопросы для дискуссии учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ темы и юридической практики), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценивание работы обучающегося во время дискуссии происходит по двухбалльной шкале (зачтено/не зачтено).

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

### **7.1. Нормативные правовые документы**

Использование нормативно-правовыми документами не предусмотрено курсом.

### **7.2 Основная литература**

1. Бирман Л.А. Стратегия управления инновационными процессами: учеб. пособие. — (Сер. «Образовательные инновации»). / Л.А. Бирман, Т.Б. Кочурова. - Москва : Дело РАНХиГС, 2011. - 144 с. - ISBN 978-5-7749-0582-9. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/366322/reading>
2. Толочёк В. А. Психология труда. Учебное пособие / В.А. К. - Санкт-Петербург : Питер, 2021. - 480 с. - ISBN 978-5-4461-9399-8. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/378753/reading>
3. Колесникова Г. Психологическое консультирование. Стандарт третьего поколения. Учебное пособие для вузов / Г. Колесникова. - Санкт-Петербург : Питер, 2018. - 240 с. - ISBN 978-5-4461-0523-6. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/356232/reading>

### **7.3 Дополнительная литература**

1. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 162 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00009-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492358>
2. Кашапов, М. М. Психологическое консультирование : учебник и практикум для вузов / М. М. Кашапов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 157 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06554-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491239>

3. Немов, Р. С. Психологическое консультирование : учебник для вузов / Р. С. Немов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 440 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02549-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488835>
4. Психология труда : учебник для вузов / Е. А. Климов [и др.] ; под редакцией Е. А. Климова, О. Г. Носковой. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00294-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/472017>
5. Психологическое консультирование : практическое пособие для вузов / Е. П. Кораблина, И. А. Акиндинова, А. А. Баканова, А. М. Родина ; под редакцией Е. П. Кораблиной. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 222 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07244-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492725>
6. Решетников, М. М. Психологическое консультирование. Случаи из практики : практическое пособие / М. М. Решетников. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 97 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-05664-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/493471>

#### **7.4 Интернет-ресурсы**

- «Портал электронных психологических изданий»:
  - <http://www.rpo.rsu.ru> — Российское психологическое общество
  - <http://www.voppsy.ru> — «Вопросы психологии»
  - <http://www.psyedu.ru> — «Психологическая наука и образование»
  - <https://www.acjournal.ru/jour> - журнал «Управленческое консультирование»

#### **7.5.Справочные системы**

Использование справочных систем не предусмотрено курсом.

#### **7.6. Иные источники**

### **8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

Для обеспечения учебного процесса и аттестации филиал располагает учебными аудиториями для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации, итоговой аттестации, а также помещениями для самостоятельной работы и помещениями для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Все аудитории оснащены видеопроекционным оборудованием для проведения презентаций, а также средствами звуковоспроизведения; помещения для занятий укомплектованы необходимой мебелью.

Филиал располагает компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения MicrosoftOffice, «Консультант-Плюс»; операционной системой семейства MicrosoftWindows; пакетом офисных программ MicrosoftOffice; справочной правовой системой «Консультант Плюс»; электронным периодическим справочником «Система ГАРАНТ»); электронно-библиотечными системами; автоматизированной информационно-библиотечной системой Алтайского филиала РАНХиГС.

В филиале создана электронная информационно-образовательная среда, обеспечен доступ к системе онлайн обучения «Moodle».

Библиотека располагает рабочими местами для студентов/слушателей, оснащенными компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет: электронный зал для самостоятельной работы, электронный зал для научно-исследовательской работы.

В филиале имеются специальные аудитории, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения (видеопроекционное

оборудование: видеопроектор, экран/телевизор, компьютер с комплектом лицензионного ПО, доступ к сети «Интернет»): лингафонные кабинеты, аудитории для групповой работы, для проведения тренингов и т.д.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

*Алтайский филиал*

*Центр дополнительного образования*

*Кафедра психологии и социологии управления*

УТВЕРЖДЕНА  
Ученым советом Алтайского филиала  
РАНХиГС  
Протокол от «25» января 2024 г. № 5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Личностно – профессиональная диагностика**  
(наименование дисциплины (модуля) в соответствии с учебным планом)

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ**  
(профессиональной переподготовки)

**Современные технологии оценки персонала**

Барнаул, 2024 г.

**Автор-составитель:**

доцент кафедры  
психологии и социологии управления

Т.Н. Бикетова

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| 1. Цель и задачи дисциплины .....   | 4  |
| 2. Планируемые результаты обучения дисциплины .....   | 4  |
| 3. Объем дисциплины .....   | 4  |
| 4. Структура и содержание дисциплины .....  | 7  |
| 4.1. Структура дисциплины .....   | 6  |
| 4.2. Содержание дисциплины .....  | 7  |
| 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине .....                              | 7  |
| 6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине..... | 10 |
| 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....  | 15 |
| 7.1. Нормативные правовые документы .....   | 14 |
| 7.2. Основная литература .....  | 14 |
| 7.3. Дополнительная литература.....   | 15 |
| 7.4. Интернет-ресурсы .....   | 15 |
| 7.5. Справочные системы .....   | 15 |
| 7.6. Иные источники .....   | 15 |
| 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....   | 15 |

### 1. Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Личностно-профессиональная диагностика» формирование представлений о технологиях психологической диагностики личностных компетенций специалистов разного профиля.

Основные задачи дисциплины:

- формирование навыков разработки профиля должности в зависимости от профессиональных задач специалиста;
- формирование диагностического инструментария с учетом различных видов деятельности человека и других организационных факторов.
- приобретение слушателями навыков проведения личностно-профессиональной диагностики и интерпретации ее результатов;

### 2. Результаты обучения дисциплины

ПКо ОС 2 - способен к осуществлению процедур оказания психологической помощи и сопровождения деятельности организацией и их сотрудников с использованием психологических методы и технологий

ПКс 2 – способность к психологической диагностике, прогнозированию изменений и динамики уровня развития познавательной и мотивационно-волевой сферы, самосознания с целью гармонизации психического функционирования человека, в том числе в рамках организационного поведения

Таблица 1

#### Планируемые результаты обучения дисциплины

| Виды деятельности      | Профессиональные компетенции и или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК | Знания   | Умения  | Практический опыт  |
|------------------------|---|--|---|--|
| ВД. 2 консультационный | ПКо ОС 2  | основные понятия организационного консультирования. психологической помощи и сопровождения деятельности организаций, этапы и принципы процесса организационного консультирования методы организационного консультирования; | использовать системы категорий и методов, необходимых для решения организационно-психологических задач; диагностировать и решать организационные проблемы и задачи, детерминированные психологическими факторами; | навыки организационного консультирования; владение понятийным аппаратом в области организационного консультирования; владение технологиями организационного консультирования в работе с организацией, группой и личностью; владение интерактивными методами, |

|                           |       |  |   |   |
|---------------------------|-------|--|---|---|
|                           |       |  |   | психологическими технологиями, ориентированными на личностный рост сотрудников.   |
| ВД 1 -<br>диагностический | ПКс-2 | Подходы и методы оценки персонала, технологию личностно-профессиональной диагностики;<br>Правил формирования диагностического инструментария в соответствии с моделью компетенций и программой оценки. | Создавать профили должности и модель компетенции<br>Формировать логически – непротиворечивый инструментарий для проведения личностно-профессиональной диагностики | Разнообразными методами оценки личностно-профессиональных компетенций<br>Интерпретация результатов личноно - профессиональной диагностики клиентов. |

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины «Личностно-профессиональная диагностика» составляет 24 академических часа, из них контактная работа с преподавателем – 14 а.ч. (лекции – 4 а.ч., практические занятия – 10 а.ч.), самостоятельная работа слушателей – 10 а.ч.

Таблица 2

#### Объем дисциплины

| Вид учебной работы  | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|---|--|--|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>                                       | 14   |  |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) | 4/4  |  |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)                                    | 10/10  |  |
| Самостоятельная работа слушателя (СР)   | 10   |  |
| Промежуточная аттестация  | форма<br>час.  | Зачет  |
| Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)   | 24   |  |

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

##### Структура дисциплины

| №п/п | Наименование<br>(разделов/тем)дисциплины   | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |  |  | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                 |                                |  |  | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции    |
|------|--|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--|--|-----------------------------|---|---------------------------------|--------------------------------|--|--|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|--------------------|
|      |  |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |  |  |                             | Всего   | В форме практической подготовки | В том числе                    |  |  |                             |                               |                                      |                    |
|      |  |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час |                             |   |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час |                             |                               |                                      |                    |
| 1    | 2  | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7  | 8                                      | 9                           | 10  | 11                              | 12                             | 13   | 14                                     | 15                          | 16                            | 17                                   | 18                 |
| 1    | Личностно-профессиональная диагностика как метод управления человеческим капиталом организации: анализ основных понятий. | 9                        | 5                       |                                 | 2                              | 3  |  | 4                           |   |                                 |                                |  |  |                             | О                             |                                      | ПКс-2<br>ПКо ОС-2  |
| 2    | Оценка личностно-профессиональных компетенций персонала  | 9                        | 6                       |                                 | 2                              | 4  |  | 3                           |   |                                 |                                |  |  |                             | Пз                            |                                      | ПКс- 2<br>ПКо ОС-2 |
| 3    | Оптимизация управления человеческим капиталом организации посредством личностно-профессиональной диагностики.            | 6                        | 3                       |                                 |                                | 3  |  | 3                           |   |                                 |                                |  |  |                             | О                             |                                      | ПКс- 2<br>ПКо ОС-2 |
|      | Итого:   | 24                       | 14                      |                                 | 4                              | 10   |  | 10                          |   |                                 |                                |  |  |                             |                               | 3                                    |                    |

Форма промежуточной аттестации: 3-зачет

Вид текущего контроля успеваемости: О-опрос, ПЗ-практическое задание

## 4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

| Номер раздела (темы) | Содержание дисциплины  |  |
|----------------------|--|--|
|                      | Содержание раздела (темы)  |  |
|                      | Темы лекций  | Темы практических (семинарских) занятий  |
| 1                    | Личностно-профессиональная диагностика как метод управления человеческим капиталом организации: анализ основных понятий. | Личностно-профессиональная диагностика как метод управления человеческим капиталом организации: анализ основных понятий. |
| 2                    | Оценка личностно-профессиональных компетенций персонала  | Оценка личностно-профессиональных компетенций персонала  |
| 3                    |  | Оптимизация управления человеческим капиталом организации посредством личностно-профессиональной диагностики.            |

### 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

*Типовые оценочные материалы по теме 1. «Личностно-профессиональная диагностика как метод управления человеческим капиталом организации: анализ основных понятий.»*

*Вопросы для опроса:*

1. Психологические основы эффективности профессиональной деятельности персонала. Компетенция и компетентность специалистов.
2. Система грейдов как система построения должностных окладов и оценки деятельности.
3. Личностно-профессиональные компетенции персонала как основа построения системы управления человеческим капиталом организации.

*Типовые оценочные материалы по теме 2. «Оценка личностно-профессиональных компетенций кандидата (сотрудника)»*

*Практическое задание:*

Отчет по результатам личностно-профессиональной диагностики:

Проанализируйте количественные показатели личностно-профессиональной диагностики, выделите наиболее важные показатели для составления характеристики кандидата.

При составлении отчета следует опираться на следующую схему:

1. Объективный ресурс
2. Мотивационный блок
3. Возможности наращивания ресурсов
4. Управленческие ориентации
5. Модели поведения, командное взаимодействие

Отчет составляется в свободной форме и может выглядеть приблизительно следующим образом:

«Результаты диагностики показывают:

Наиболее выраженными шкалами выступают – .....

Менее выраженными шкалами являются – ...

Сочетание шкал показывает, что у участника наименьшая выраженность ... связана с ориентацией на ... В тоже время обращает на себя внимание - ... Участник в частых ситуациях может ... и ему следует обратить на это внимание.

Вместе с тем, ... выступают в качестве ресурсов личности, на которые следует обратить внимание для дальнейшего профессионального развития.

Возможными причинами ... являются результаты ...

В целом, у участника отмечается ..... С учетом профессионального обучения и его участия в программах, направленных на личностно-профессиональное развитие, это может способствовать ...»

*Типовые оценочные материалы по разделу № 3 «Оптимизация управления человеческим капиталом организации посредством личностно-профессиональной диагностики»*

*Вопросы для опроса:*

1. Личностно-профессиональное развитие управленческих кадров: методологические основания.
2. Технология личностно-профессиональной диагностики и ее возможности. Количественные показатели диагностического комплекса личностно-профессиональной диагностики управленческих кадров.
3. Содержание и алгоритм проведения личностно-профессиональной диагностики.

Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся

Наряду с прослушиванием лекций и участием в обсуждении проблем на практических занятиях, учебный план предусматривает затрату обучающимися, как правило, большего числа часов для самостоятельной работы.

Эта работа складывается из изучения литературы, в том числе в связи с подготовкой к практическим занятиям, выполнения других заданий преподавателя.

Основным элементом этой работы является изучение основных разделов дисциплины, содержащейся в программе по этой дисциплине, с использованием записей лекций преподавателя, ведущего курс, и рекомендуемой программой (а в ряде случаев и дополнительно преподавателем) литературы – учебников и учебных пособий, монографий и статей по отдельным проблемам данной науки. Такая работа должна выполняться в той или иной степени всеми обучающимися при подготовке к практическим занятиям. Но это можно делать и по темам, которые не выносятся на практические занятия – для этого рекомендуется сразу после лекции по теме прочитать рекомендованную по ней литературу. Это поможет закреплению материала.

Приступая к изучению той или иной темы, выделяемой по предметно-систематизированному принципу, нужно по отдельности и последовательно рассмотреть каждую из частей, из которых состоит тема.

Формой самостоятельной работы может быть и подготовка доклада по теме, определяемой преподавателем или инициативно предлагаемой обучающимся и

согласуемой с преподавателем. Подготовка доклада в принципе ведется подобно тому, как ведется изучение темы для работы на практическом занятии, только тема доклада всегда значительно уже темы занятия, здесь разрабатывается лишь часть выносимой на занятие проблематики, но зато рассмотрение этой части должно быть более глубоким. Поэтому нужно опираться на более широкий круг литературных источников, специально посвященных соответствующей теме.

При изучении курса, обучающиеся должны уметь пользоваться и научной литературой для самостоятельной подготовки к занятиям. Обучающиеся также должны научиться, используя различные научные источники, грамотно сформировать и подготовить свое научно обоснованное и логически непротиворечивое выступление на практическом занятии, анализировать конкретные факты общественной жизни, формулировать и обосновывать свое мнение.

Без ясного понимания основных понятий образовательный процесс усложняется. Для повышения эффективности обучения необходимо использовать существующие терминологические справочники и толковые словари.

Контроль самостоятельной работы обучающегося – неотделимый, безусловно, необходимый, элемент организации и управления СР.

*Моделирование самостоятельной работы обучающихся:*

22. Повторение пройденного теоретического материала.
23. Установление главных вопросов темы.
24. Определение глубины и содержания знаний по теме, составление тезисов по теме.
25. Упражнения, решение задач.
26. Анализ выполняемой деятельности и ее самооценка.
27. Приобретенные умения и навыки.
28. Составление вопросов по содержанию лекции.

Руководство выполнением самостоятельной работы обучающихся:

16. Текущее собеседование и контроль
17. Консультации
18. Анализ, рецензирование, оценка, коррективы СРС
19. Перекрестное рецензирование
20. Подведение итогов и т. д.

*Этапы и приемы СРС:*

13. Подбор рекомендуемой литературы
14. Знакомство с вопросами плана семинарского занятия и методической разработки по данной теме
15. Определение вопросов, по которым нужно прочитать или законспектировать литературу
16. Составление схем, таблиц на основе текста лекций, учебника, монографии
13. Методические разработки для обучающихся с основным содержанием курса
14. Дидактический раздаточный материал
15. Обзорный конспект лекций, вопросы лекции
16. Сборник задач, тесты (контрольные задания) и др.

Методы и формы организации самостоятельной работы обучающихся

*Опрос (О)*

При самостоятельной работе по подготовке к опросу обучающемуся необходимо ознакомиться с темой и списком вопросов по теме. Повторить лекционный материал по теме, отметить «проблемные» точки. Определить необходимую литературу из рекомендованной к курсу, так же, можно воспользоваться интернет – ресурсами и справочно-информационными системами. Сформировать тезисный список ответов на вопросы, со своими замечаниями и комментариями. обучающийся должен быть готов ответить на поставленные вопросы, аргументировать свой вариант ответа, ответить на дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя.

#### Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Практическое занятие подразумевает решение типовых задач, разбор определенных ситуаций. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, определившись с проблемой, привлекающей наибольшее внимание, следует обратиться к рекомендуемой литературе. В занятии участвует вся группа, а потому задание к практическому занятию распределяется на весь коллектив. Задание должно быть охвачено полностью и рекомендованная литература должна быть освоена группой в полном объёме.

Для полноценной подготовки к практическому занятию чтения учебника крайне недостаточно – в учебных пособиях излагаются только принципиальные основы, в то время как в монографиях и статьях на ту или иную тему поднимаемый вопрос рассматривается с разных ракурсов или ракурса одного, но в любом случае достаточно подробно и глубоко. Тем не менее, для того, чтобы должным образом сориентироваться в сути задания, сначала следует ознакомиться с соответствующим текстом учебника – вне зависимости от того, предусмотрена ли лекция в дополнение к данному занятию или нет. Оценив задание, выбрав тот или иной сюжет, и подобрав соответствующую литературу, можно приступать собственно к подготовке к занятию.

Работа над литературой, статья ли это или монография, состоит из трёх этапов – чтения работы, её конспектирования, заключительного обобщения сути изучаемой работы.

Прежде, чем браться за конспектирование, скажем, статьи, следует её хотя бы однажды прочитать, чтобы составить о ней предварительное мнение, постараться выделить основную мысль или несколько базовых точек, опираясь на которые можно будет в дальнейшем работать с текстом. Конспектирование в общем виде может быть определено как фиксация основных положений и отличительных черт рассматриваемого труда.

Если программа занятия предусматривает работу с источником, то этой стороне подготовки к занятию следует уделить пристальное внимание. В сущности, разбор источника не отличается от работы с литературой – то же чтение, конспектирование, обобщение. Тщательная подготовка к практическим занятиям, как и к лекциям, имеет определяющее значение: занятие пройдёт так, как аудитория подготовилась к его проведению.

Готовясь к практическим занятиям, следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, и др.

По окончании практического занятия к нему следует обратиться ещё раз, повторив выводы, сконструированные на занятии, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе – для этого в течение занятия следует делать небольшие пометки.

### **6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине**

#### *Практическое задание*

#### *Отчет по проведению самодиагностики:*

Вам предлагается в рамках изучить особенности вашей профессиональной мотивации. Мотивация профессиональной деятельности, или профессиональная мотивация – это «действие конкретных побуждений, которые обуславливают выбор профессии и продолжительное

выполнение обязанностей, связанных с этой профессией», или «совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей». Профессиональная мотивация оказывает значимое влияние на эффективность профессиональной деятельности.

Для изучения данной компетенции Вам необходимо пройти следующие методики:

1. Мотивация профессиональной деятельности (методика К. Замфир в модификации А. Реана) <https://atlaswork.ru/test/test-zamfira/>
2. Якоря карьеры. <https://psyttests.org/profession/anchors-run.html>.
3. Калифорнийский психологический опросник (англ. California Psychological Inventory, сокр. CPI) <http://www.expert-plus.ru/manager/typologicaltest?start=1>.

По результатам диагностики Вам необходимо составить итоговый отчет.

*Критерии оценки отчета по результатам личностно-профессиональной диагностики:*

Отчет включает в себя результаты самостоятельного проведения психодиагностических процедур.

Критерии отчета о психодиагностическом исследовании:

- Описание обследуемого: возраст, пол, особенности образования и др., словом, все то, что считается принципиально значимым для психолога.
- Анамнез
- Методика (ее описание)
- Описания обследования (отражение реальной ситуации)
- Результаты и интерпретация обследования

*Оценивание отчета*

Отчеты оцениваются преподавателем дисциплины по пятибалльной шкале, исходя из критериев.

Таблица 5

Шкала оценивания отчета по результатам личностно-профессиональной диагностики

| Описание шкалы   | Оценка<br>(по 5-балльной шкале) |
|--|---------------------------------|
| У обучающегося сформированы уверенные знания, умения и навыки, включенные в соответствующий этап освоения компетенций, он глубоко и полно освещает теоретические, методологические и практические аспекты вопроса, проявляет творческий подход к его изложению и демонстрирует дискуссионность проблематики, а также глубоко и полно раскрывает дополнительные вопросы. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы. Свободное владение материалом. Достаточный уровень знакомства со специальной научной литературой. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы. Обучающийся не затрудняется с ответами при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятые решения, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. | 5<br>«отлично»                  |
| Ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные вопросы. Этапы  | 4<br>«хорошо»                   |

|  |  |
|--|--|
| <p>компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Приемлемое умение самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества. Обучающийся твердо знает материал дисциплины, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.</p>                                |  |
| <p>Ставится, если этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы не в полной мере. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала и в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере. Обучающийся показывает знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, неправильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических задач.</p>  | <p style="text-align: center;">3<br/>«удовлетворительно»</p>   |
| <p>Ставится, если обучающийся не знает и не понимает сущности вопросов и предлагаемых задач. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по программному материалу дисциплины, обучающийся допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические задачи или не справляется с ними самостоятельно. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы в недостаточном объеме.</p> | <p style="text-align: center;">2<br/>«неудовлетворительно»</p> |

### Шкала оценивания при зачете

Таблица 6

| Описание шкалы   | Оценка (по 2-балльной шкале)               |
|--|--|
| <p>У обучающегося сформированы уверенные знания, умения и навыки, включенные в соответствующий этап освоения компетенций, он глубоко и полно освещает теоретические, методологические и практические аспекты вопроса, проявляет творческий подход к его изложению и демонстрирует дискуссионность проблематики, а также глубоко и полно раскрывает дополнительные вопросы. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы. Свободное владение материалом. Достаточный уровень знакомства со специальной научной литературой. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы. Обучающийся не затрудняется с ответами при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятые решения, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач</p> | <p style="text-align: center;">зачтено</p> |

|  |            |
|--|------------|
| <p>Ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные вопросы. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Приемлемое умение самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества. Обучающийся твердо знает материал дисциплины, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения</p> |            |
| <p>Ставится, если этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы не в полной мере. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала и в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере. Обучающийся показывает знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, неправильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических задач</p>   |            |
| <p>Ставится, если обучающийся не знает и не понимает сущности вопросов и предлагаемых задач. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по программному материалу дисциплины, обучающийся допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические задачи или не справляется с ними самостоятельно. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы в недостаточном объеме</p>  | Не зачтено |

*Критерии оценки устного опроса:*

Ответ обучающегося оценивается, исходя из следующих критериев:

- полнота, четкость, информационная насыщенность ответа;
- новизна используемой информации;
- знание и исследование научных источников.

Ответ обучающегося может быть оценен по 5-ти бальной шкале преподавателем, исходя из критериев оценки устного опроса.

*Шкала оценивания устного опроса*

Таблица 7

| Параметр   | Оценка (по 5-бальной шкале) |
|--|-----------------------------|
| <p>Обучающийся обнаруживает полное понимание темы, владеет предусмотренной терминологией, демонстрирует верный ход изложения материала и правильные ответы, аргументированность дополнительно привлекаемых рассуждений, примеров, критичность собственных замечаний по проблемным вопросам; может обосновать свои суждения, привести необходимые примеры, отвечает на вопросы по теме.</p> | <p>5<br/>«отлично»</p>      |

|   |                          |
|---|--------------------------|
| Обучающийся демонстрирует знание и понимание материала, но допускаются единичные недочеты, негрубые ошибки; в целом, демонстрируется непротиворечивость, системность, приводимых аргументов, знание понятийного аппарата дисциплины и основных категорий. Студент может ответить не на все вопросы по теме.                   | 4 «хорошо»               |
| Обучающийся знает и понимает основные положения темы, но излагает материал недостаточно точно, допускает ошибки, не даёт полного ответа на дополнительные вопросы; испытывает трудности изложения; демонстрирует неоднозначность и неточность формулирования мыслей; бессистемность и неубедительность приводимых аргументов. | 3<br>«удовлетворительно» |
| Обучающийся обнаруживает незнание большей части темы или совсем не ориентируется в ней, искажает смысл определений, не владеет терминологией, понятийным аппаратом дисциплины, излагает материал бессистемно и неуверенно; не может ответить на вопросы по теме.  | 2 «неудовлетворительно»  |

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Нормативные правовые документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ, (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) // Собрание законодательства РФ – 2002.– № 1 (ч. 1).– Ст. 3.
2. О занятости населения в Российской Федерации: Федеральный закон от 19.04.1991 № 1032-1 (ред. от 19.11.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) // Собрание законодательства РФ. – № 17. – 199. –Ст. 1915.
3. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 №37). – Документ опубликован не был. – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс.

### 7.2. Основная литература

- 1.Климов Е.А. Психологические основы профессиональной деятельности / Е.А. Климов, О.Г. Носкова, В.А. Бодров, Б.Г. Ананьев, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов, А.В. Брушлинский, К.А. Славская, В.Д. Шадриков, В.И. Медведев, А.В. Карпов, Л.И. Анцыферова, Н.Д. Завалова, В.А. Пономаренко, Е.И. Иванова, В.А. Толочек, Г.С. Ник. - Москва : Пер Сэ, 2007. - 855 с. - ISBN 978-5-98704-244-5. - URL: <https://www.ibooks.ru/products/27871>
- 2.Потемкин В. К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - Санкт-Петербург : Питер, 2020. - 432 с. - ISBN 978-5-49807-494-8. - URL: <https://www.ibooks.ru/products/21731>
- 3.Костенко Е. П. Управление персоналом: продвинутый курс. Учебник для вузов. — (Серия «Учебник для вузов»). / Е.П. Костенко, Л.С. Скачкова. - Санкт-Петербург : Питер, 2023. - 512 с. - ISBN 978-5-4461-2316-2. - URL: <https://www.ibooks.ru/products/386803>
- 4.Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. — 5-е изд. / С. Иванова. - Москва : Альпина, 2014. - 279 с. - ISBN 978-5-9614-4582-4. - URL: <https://www.ibooks.ru/products/375870>

### 7.3. Дополнительная литература

- 1.Дейнека А. В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров. — 2-е

изд., стер. / А.В. Дейнека. - Москва : Дашков и К, 2020. - 288 с. - ISBN 978-5-394-03459-6. - URL: <https://www.ibooks.ru/products/378564>

2. Данилина Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров. — 3-е изд. / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. - Москва : Дашков и К, 2021. - 208 с. - ISBN 978-5-394-04205-8. - URL: <https://www.ibooks.ru/products/378515>

#### **7.4. Интернет-ресурсы**

- «Портал электронных психологических изданий»:
  - <http://www.rpo.rsu.ru> — Российское психологическое общество
  - <http://www.voppsy.ru> — «Вопросы психологии»
  - <http://www.psyedu.ru> — «Психологическая наука и образование»
  - <http://www.apa.org/journals> — журналы Американской психологической ассоциации

#### **7.5. Справочные системы**

Использование справочных систем не предусмотрено курсом.

#### **7.6. Иные источники**

### **8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

Для обеспечения учебного процесса и аттестации филиал располагает учебными аудиториями для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации, итоговой аттестации, а также помещениями для самостоятельной работы и помещениями для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Все аудитории оснащены видеопроекционным оборудованием для проведения презентаций, а также средствами звуковоспроизведения; помещения для занятий укомплектованы необходимой мебелью.

Филиал располагает компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения MicrosoftOffice, «Консультант-Плюс»; операционной системой семейства MicrosoftWindows; пакетом офисных программ MicrosoftOffice; справочной правовой системой «Консультант Плюс»; электронным периодическим справочником «Система ГАРАНТ»; электронно-библиотечными системами; автоматизированной информационно-библиотечной системой Алтайского филиала РАНХиГС.

В филиале создана электронная информационно-образовательная среда, обеспечен доступ к системе онлайн обучения «Moodle».

Библиотека располагает рабочими местами для студентов/слушателей, оснащенными компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет: электронный зал для самостоятельной работы, электронный зал для научно-исследовательской работы.

В филиале имеются специальные аудитории, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения (видеопроекционное оборудование: видеопроектор, экран/телевизор, компьютер с комплектом лицензионного ПО, доступ к сети «Интернет»): лингафонные кабинеты, аудитории для групповой работы, для проведения тренингов и т.д.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

*Алтайский филиал*

*Центр дополнительного образования*

*Кафедра психологии и социологии управления*

УТВЕРЖДЕНА  
Ученым советом Алтайского филиала  
РАНХиГС  
Протокол от «25» января 2024 г. № 5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Социально-психологические методы управления персоналом**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
(профессиональной переподготовки)**

**Современные технологии оценки персонала**

Барнаул, 2024 г.

**Автор(ы)-составитель(и):**

Старший преподаватель кафедры  
психологии и социологии управления

Ю.В. Шведенко

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |     |
|--|-----|
| 1. Цель и задачи дисциплины .....  | 4   |
| 2. Планируемые результаты обучения дисциплины .....  | 4   |
| 3. Объем дисциплины .....  | 5   |
| 4. Структура и содержание дисциплины .....   | 6   |
| 4.1. Структура дисциплины .....  | 6   |
| 4.2. Содержание дисциплины .....   | 7   |
| 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине .....                               | 7   |
| 6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине ..... | 122 |
| 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....   | 20  |
| 7.1. Нормативные правовые документы.....   | 20  |
| 7.2. Основная литература .....   | 20  |
| 7.3. Дополнительная литература .....   | 21  |
| 7.4. Интернет-ресурсы .....  | 22  |
| 7.5. Справочные системы .....  | 22  |
| 7.6. Иные источники .....  | 22  |
| 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....  | 22  |

## 1. Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины «Социально-психологические методы управления персоналом» является формирование у слушателей общего представления о психологических основах управления персоналом, а также об основных психологических методах, используемых в решении прикладных задач в области управления персоналом.

Основные задачи дисциплины:

- формирование у слушателей понимания ознакомить студентов с психологическими теориями, лежащими в основе менеджмента; с методами анализа и коррекции личности и деятельности руководителя; с психологией управленческого труда;
- приобретение слушателями навыков профессиональной организации и проведения психологического исследования;
- формирование у слушателей знаний понятийного аппарата, описывающего управленческую деятельность; теоретических основ построения управленческой деятельности; методов организации управленческих мероприятий; способов самоанализа и саморазвития; способов самоорганизации; механизмов управления групповыми явлениями и процессами; принципов подбора и оценки персонала;
- овладение прикладными аспектами данной дисциплины, имеющими наибольшее значение в организации взаимодействия и профессионального общения; принятия индивидуальных и коллективных решений; преодоления конфликтных ситуаций.

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Дисциплина «Социально-психологические методы управления персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ПКс- 1 способность к проведению работ с персоналом организации с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса.

Таблица 1

### Планируемые результаты обучения дисциплины

| Виды деятельности      | Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК  | Знания  | Умения   | Практический опыт   |
|------------------------|--|---|--|---|
| ВД 1 – диагностический | ПКс-1- способность к проведению работ с персоналом организации с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса функционирования человека, в том числе в рамках | Знает основные социально-психологические методы управления персоналом; современные методы управления групповой работой; социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия. | Умеет учитывать специфику использования различных социально-психологических методов управления в определенных организационных ситуациях. | Владеет навыками использования социально-психологических методов управления при взаимодействии с группой людей. |

|  |                             |  |  |  |
|--|-----------------------------|--|--|--|
|  | организационного поведения. |  |  |  |
|--|-----------------------------|--|--|--|

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины «Социально-психологические методы управления персоналом» составляет 24 академических часа, из них контактная работа с преподавателем – 16 а.ч. (лекции – 6 а.ч., практические занятия – 10 а.ч.), самостоятельная работа слушателей – 8 а.ч.

Таблица 2

#### Объем дисциплины

| Вид учебной работы   | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|--|--|--|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>    |  |  |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия                         | 6/6  |  |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)   |  |  |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) | 10/10  |  |
| Самостоятельная работа слушателя (СР)                                | 8  |  |
| Промежуточная аттестация   | форма  | Экзамен  |
|  | час.   |  |
| Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)                      | 24   |  |

4. Структура и содержание дисциплины  
4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

| №п/п | Наименование тем дисциплины                 | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |   |  |       | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                |   |  |    | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|------|---|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---|--|-------|-----------------------------|---|--------------------------------|---|--|----|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|      |   |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |   |  | Всего |                             | В форме практической подготовки   | В том числе                    |   |  |    |                             |                               |                                      |                 |
|      |   |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час |       |                             |   | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час |    |                             |                               |                                      |                 |
| 1    | 2   | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7   | 8                                      | 9     | 10                          | 11  | 12                             | 13  | 14                                     | 15 | 16                          | 17                            | 18                                   |                 |
| 1.1  | Социально-психологические методы управления | 12                       | 8                       |                                 | 3                              | 5   |  | 4     |                             |   |                                |   |  |    |                             | ТЗ,К                          |                                      | ПКс-1           |
| 1.2. | Коммуникация в управлении персоналом        | 12                       | 8                       |                                 | 3                              | 5   |  | 4     |                             |   |                                |   |  |    |                             | ТЗ,К                          |                                      | ПКс-1           |
|      | <b>Итого:</b>                               | <b>24</b>                | 16                      |                                 | 6                              | 10  |  | 8     |                             |   |                                |   |  |    |                             |                               | Э                                    |                 |

Форма промежуточной аттестации: Э-экзамен

Виды промежуточной аттестации: ТЗ-типовое задание, К-кейс

## 4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

### Содержание дисциплины

| Номер раздела (темы) | Содержание раздела (темы)  |  |
|----------------------|--|--|
|                      | Темы лекций  | Темы практических (семинарских) занятий  |
| 1                    | Эволюция взглядов на концепцию управления человеческими ресурсами                          | Социологические методы исследования/ Роль социологических методов исследования в принятии кадровых решений   |
| 2                    | Психологическое планирование как метод постановки целей развития и критериев эффективности | Социальное планирование: цели; методы; критерии; нормативы; результаты.  |
| 3                    |  | Типизация личностных особенностей в сфере управления при анализе мотивации и поведения в социальной группе.<br>Значение когнитивной сферы личности |
| 4                    | Общение: определение, виды и формы   | Общение: определение, виды и формы   |
| 5                    |  | Способы психологического воздействия.  |

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

*Типовые оценочные материалы по темам:*

*Типовые задания:*

Продемонстрируйте на примере группы применение одного из методов активизации творческого мышления:

1. Метод мозговой атаки
2. Метод «синектики»
3. Метод Дельфи
4. Метод ассоциаций
5. Метод морфологического анализа
6. Метод сценариев
7. Метод Гордона
8. Метод целевых обсуждений
9. Метод контрольных вопросов
10. Интегральный метод "Метра"

**Кейсы:**

Ситуация 1 «Опоздание» Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как вы начнете беседу при встрече? 1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу. 2. Извинитесь перед ним и начнете беседу. 3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который также часто опаздывает, как и вы?» 4. Отмените беседу и

перенесете ее на другое время.

**Ситуация 2 «Общение с подчиненными»** Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше общаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая и почему? 1.«Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывая особенности его личности». 2.«Все это мелочи. Главное в оценке людей –это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен сделать то, что ему положено». 3.«Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его». 4.«Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия»

**Ситуация 3 «Своенравный сотрудник»** Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем? 1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примите обычные меры наказания. 2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт. 3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

#### **Блиц-кейсы**

В коллективе, которым Вы руководите, есть неформальный лидер, который однозначно пытается конкурировать с Вами за влияние на людей. Ваши действия?

Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в итоге все делает весьма исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем эта ситуация может быть вызвана? Ваши действия?

Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и меньшей стабильностью. Обоснуйте. А кого бы Вы взяли на работу? 4. Представьте себе, что к Вам в подчинение приходит человек, работавший ранее на должности такой же, как у Вас. Чем может быть вызван такой переход и каковы будут Ваши действия?

Один Ваш подчиненный по ошибке, связанной с недостаточным опытом, упустил крупную сделку. Другой сотрудник аналогичную сделку заключил, получив при этом вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, во втором получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и во второй ситуации.

У сотрудника, ранее дававшего отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет все свои обязанности. Чем может быть вызвана такая ситуация и каковы Ваши действия?

У Вас в подчинении работает человек, который уже несколько перерос свою позицию. Однако в силу различных причин карьерного роста быть не может, а доход достаточно высокий, также есть комиссионные. Предложите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся

Наряду с прослушиванием лекций и участием в обсуждении проблем на практических занятиях, учебный план предусматривает затрату обучающимися, как правило, большего числа часов для самостоятельной работы.

Эта работа складывается из изучения литературы, в том числе в связи с подготовкой к практическим занятиям, выполнения других заданий преподавателя.

Основным элементом этой работы является изучение основных разделов дисциплины, содержащейся в программе по этой дисциплине, с использованием записей лекций преподавателя, ведущего курс, и рекомендуемой программой (а в ряде случаев и дополнительно преподавателем) литературы – учебников и учебных пособий, монографий и статей по отдельным проблемам данной науки. Такая работа должна выполняться в той или иной степени всеми обучающимися при подготовке к практическим занятиям. Но это можно делать и по темам, которые не выносятся на практические занятия – для этого рекомендуется сразу после лекции по теме прочитать рекомендованную по ней литературу. Это поможет закреплению материала.

Приступая к изучению той или иной темы, выделяемой по предметно-систематизированному принципу, нужно по отдельности и последовательно рассмотреть каждую из частей, из которых состоит тема.

Формой самостоятельной работы может быть и подготовка доклада по теме, определяемой преподавателем или инициативно предлагаемой обучающимся и согласуемой с преподавателем. Подготовка доклада в принципе ведется подобно тому, как ведется изучение темы для работы на практическом занятии, только тема доклада всегда значительно уже темы занятия, здесь разрабатывается лишь часть выносимой на занятие проблематики, но зато рассмотрение этой части должно быть более глубоким. Поэтому нужно опираться на более широкий круг литературных источников, специально посвященных соответствующей теме.

При изучении курса, обучающиеся должны уметь пользоваться и научной литературой для самостоятельной подготовки к занятиям. Обучающиеся также должны научиться, используя различные научные источники, грамотно сформировать и подготовить свое научно обоснованное и логически непротиворечивое выступление на практическом занятии, анализировать конкретные факты общественной жизни, формулировать и обосновывать свое мнение.

Без ясного понимания основных понятий образовательный процесс усложняется. Для повышения эффективности обучения необходимо использовать существующие терминологические справочники и толковые словари.

Контроль самостоятельной работы обучающегося – неотделимый, безусловно, необходимый, элемент организации и управления СР.

*Моделирование самостоятельной работы обучающихся:*

29. Повторение пройденного теоретического материала.
30. Установление главных вопросов темы.
31. Определение глубины и содержания знаний по теме, составление тезисов по теме.
32. Упражнения, решение задач.
33. Анализ выполняемой деятельности и ее самооценка.
34. Приобретенные умения и навыки.
35. Составление вопросов по содержанию лекции.

Руководство выполнением самостоятельной работы обучающихся:

21. Текущее собеседование и контроль
22. Консультации
23. Анализ, рецензирование, оценка, коррективы СРС
24. Перекрестное рецензирование
25. Подведение итогов и т. д.

*Этапы и приемы СРС:*

17. Подбор рекомендуемой литературы
18. Знакомство с вопросами плана семинарского занятия и методической разработки по данной теме
19. Определение вопросов, по которым нужно прочитать или законспектировать литературу
20. Составление схем, таблиц на основе текста лекций, учебника, монографии

*Комплекс средств обучения при самостоятельной работе обучающихся*

1. Методические разработки для обучающихся с основным содержанием курса
2. Дидактический раздаточный материал
3. Обзорный конспект лекций, вопросы лекции
4. Сборник задач, тесты (контрольные задания) и др.

Методы и формы организации самостоятельной работы обучающихся

*Тесты контроля знаний (Т)*

Подготовка к тестированию требует от обучающихся тщательного изучения материала по теме или блоку тем, где акцент делается на изучение причинно-следственных связей, раскрытию природы явлений и событий, проблемных вопросов. Для подготовки необходима рабочая программа дисциплины с примерами тестов, учебно-методическим и информационным обеспечением. На кафедре должен быть подготовлен фонд тестов и контрольных заданий, с которыми обучающихся не знакомят.

*Опрос (О)*

При самостоятельной работе по подготовке к опросу обучающемуся необходимо ознакомиться с темой и списком вопросов по теме. Повторить лекционный материал по теме, отметить «проблемные» точки. Определить необходимую литературу из рекомендованной к курсу, так же, можно воспользоваться интернет – ресурсами и справочно-информационными системами. Сформировать тезисный список ответов на вопросы, со своими замечаниями и комментариями. обучающийся должен быть готов ответить на поставленные вопросы, аргументировать свой вариант ответа, ответить на дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя.

*Доклады – презентации (ДП)*

При подготовке доклада – презентации обучающиеся самостоятельно изучают группу источников по определённой теме, которая, как правило, подробно не освещается на лекциях.

Цель подготовки доклада – презентации – овладение навыками анализа и краткого изложения изученных материалов в соответствии с требованиями, а также создание наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint.

Этот вид работы требует координации навыков обучающегося по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде, то есть создание докладов - презентаций расширяет методы и средства обработки и представления информации и формирует у студентов навыки работы на компьютере.

Доклады - презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint. Основные этапы подготовки доклада - презентации:

- выбор темы;
- консультации научного руководителя;
- работа с источниками, сбор материала;
- написание текста доклада;
- оформление рукописи, создание презентационного материала;
- выступление с докладом перед аудиторией.

Подготовка доклада – презентации позволяет обучающемуся основательно изучить интересующий его вопрос, изложить материал в компактном и доступном виде, привести в текст полемику, приобрести навыки научно-исследовательской работы, устной речи, ведения научной дискуссии. В ходе подготовки доклада – презентации могут быть подготовлены раздаточные материалы.

Доклады – презентации могут зачитываться и обсуждаться на семинарских занятиях, студенческих научных конференциях

#### *Реферат (Р)*

Реферат – это письменная аналитическая работа обучающегося по изучаемому предмету, представляет собой краткое изложение основных взглядов и концепций по определенной теме, проблеме, вопросу, дискуссии или содержанию монографии. Реферат является одной из основных форм самостоятельной работы студентов и средством контроля над усвоением учебного и нормативного материала в объеме, устанавливаемом программой учебной дисциплины.

Задача реферата – краткое изложение основных точек зрения, существующих в науке на сегодняшний день, однако он может включать элементы исследовательской работы и стать базой для написания курсовой и выпускной квалификационной работы.

Основные этапы подготовки реферата:

- выбор темы;
- консультации научного руководителя;
- подготовка плана реферата;
- работа с источниками, сбор материала;
- написание текста реферата;
- оформление рукописи и предоставление ее научному руководителю;
- защита реферата.

Подбор литературы – это обязанность обучающегося. Преподаватель лишь помогает студенту определить основные направления работы, указывает наиболее важные научные источники, которые следует использовать при её написании, разъясняет, где их можно отыскать.

Оценка реферата предполагает его проверку преподавателем кафедры. Преподаватель отмечает ошибки, допущенные в реферате, разъясняет их. Если реферат полностью не отвечает требованиям написания, он возвращается студенту для переработки.

По результатам реферата проводится собеседование или защита, в рамках контактной работы, цель которой - проверить знание студентом теоретического материала, установить самостоятельность работы. Реферат считается принятым при его положительной оценке преподавателем, выдавшим задание. Оценка реферата производится по системе зачет/незачет. Рефераты хранятся на кафедре до промежуточной аттестации по дисциплине, в рамках которой он был написан.

#### *Эссе (Э)*

Эссе обучающегося - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Писать эссе чрезвычайно полезно, поскольку это позволяет обучающемуся научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи. Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

## Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Практическое занятие подразумевает решение типовых задач, разбор определенных ситуаций. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, определившись с проблемой, привлекающей наибольшее внимание, следует обратиться к рекомендуемой литературе. В занятии участвует вся группа, а потому задание к практическому занятию распределяется на весь коллектив. Задание должно быть охвачено полностью и рекомендованная литература должна быть освоена группой в полном объеме.

Для полноценной подготовки к практическому занятию чтения учебника крайне недостаточно – в учебных пособиях излагаются только принципиальные основы, в то время как в монографиях и статьях на ту или иную тему поднимаемый вопрос рассматривается с разных ракурсов или ракурса одного, но в любом случае достаточно подробно и глубоко. Тем не менее, для того, чтобы должным образом сориентироваться в сути задания, сначала следует ознакомиться с соответствующим текстом учебника – вне зависимости от того, предусмотрена ли лекция в дополнение к данному занятию или нет. Оценив задание, выбрав тот или иной сюжет, и подобрав соответствующую литературу, можно приступать собственно к подготовке к занятию.

Работа над литературой, статья ли это или монография, состоит из трёх этапов – чтения работы, её конспектирования, заключительного обобщения сути изучаемой работы.

Прежде, чем браться за конспектирование, скажем, статьи, следует её хотя бы однажды прочитать, чтобы составить о ней предварительное мнение, постараться выделить основную мысль или несколько базовых точек, опираясь на которые можно будет в дальнейшем работать с текстом. Конспектирование в общем виде может быть определено как фиксация основных положений и отличительных черт рассматриваемого труда.

Если программа занятия предусматривает работу с источником, то этой стороне подготовки к занятию следует уделить пристальное внимание. В сущности, разбор источника не отличается от работы с литературой – то же чтение, конспектирование, обобщение. Тщательная подготовка к практическим занятиям, как и к лекциям, имеет определяющее значение: занятие пройдет так, как аудитория подготовилась к его проведению.

Готовясь к практическим занятиям, следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, и др.

По окончании практического занятия к нему следует обратиться ещё раз, повторив выводы, сконструированные на занятии, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе – для этого в течение занятия следует делать небольшие пометки.

## **6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине**

### **Примерный перечень тестовых вопросов для подготовки к экзамену:**

#### *Типовой кейс:*

Почти 15 лет Анастасия работала на крупном предприятии, одном из лучших предприятий оборонной отрасли, но в связи с трудностями переходного периода была уволена. Анастасии пришлось искать себе другую работу. Она случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности подстричь газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригала газоны в нескольких хозяйствах и дела у нее шли хорошо. Однажды она окончательно решила основать собственное дело - заняться уходом за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Правда, ее немного пугала полная самостоятельность, тем не менее, Анастасия хотела добиться

успеха. Поначалу дело шло медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анастасии и просили заняться их хозяйством. Некоторые были рады, переложить на нее всю работу, другие «переметнулись» к ней от профессиональных фирм по уходу за садом. Уже к концу первого года самостоятельной работы Анастасия знала: этим способом она сможет зарабатывать себе па жизнь. Она стала заниматься и другой работой: прополкой и подкормкой газонов и садилов, а также стрижкой кустарника. Дело пошло настолько хорошо, что Анастасия наняла двух помощников. Через некоторое время ей удалось расширить дело гак, что каждый из нанятых работников стал специализироваться на определенной группе клиентов, привлекая при необходимости в помощь своих родственников (в основном пенсионеров). Но при этом ухудшилось качество работы, и часть клиентов снова вернулись к профессиональным фирмам.

*Контрольные вопросы и задания:*

1. На какой стадии жизненного цикла в данный момент находится организация Анастасии?
2. Как преодолеть кризис этого периода?
3. Может ли помочь составление рабочего графика в повышении и гарантии качества работ?

*Типовой кейс:*

Представьте, что Вы Современные технологии оценки персонала, член команды по организации и проведению кадрового аудита в одной из организаций потребительской кооперации, а именно, на небольшом консервном заводе, занимающемся переработкой овощей и фруктов. На предприятии работает 80 человек из них 25 – управленцы и специалисты, остальные – рабочие. В последние годы предприятие стало терять конкурентоспособность из-за недостаточного качества выпускаемой продукции и не возможности ее реализации на насыщенном подобными товарами рынке. Руководство предприятия приняло решение о широкомасштабном внутреннем исследовании с целью выявления причин такой ситуации и пригласило специалистов для проверки разных направлений деятельности предприятия, в том числе и по управлению персоналом.

*Контрольные вопросы и задания:*

1. Определите направление Вашей работы и последовательность Ваших действий.
2. По каждому направлению сформулируйте по 3 вопроса, на которые хотели бы получить ответы в ходе обследования. Ответ можно оформить в таблице.

*Типовой кейс:*

Руководитель, желающий стать лидером коллектива, обратился к психологу с просьбой выявить его слабые и сильные стороны для своего развития. Какие методы помогут сделать это и почему именно они?

*Типовой кейс:*

Администрация организации планирует перевести сотрудников на индивидуальный график труда и отдыха на рабочем месте. Какие методы могут помочь правильно спланировать этот график с учетом личностных особенностей и работоспособности и почему именно они?

*Типовой кейс.*

Известное кадровое агентство, специализирующееся в основном на прямом поиске специалистов, решило освоить новое направление деятельности (создать новую компанию под новым брендом, не рекламируя его как новое направление деятельности этого агентства) — поиск и закрытие вакансий среднего и низшего звена поточным методом. Первоначально методы работы и мотивация персонала были перенесены без изменений из главного агентства.

1. Поиск компаний-клиентов осуществлялся на тематических выставках, никакой рекламы в специализированных газетах дано не было. В результате подобной тактики было приобретено очень мало клиентов, с единичными обращениями за закрытием вакансий. Не было обеспечено постоянного и большого притока заказов и компаний-клиентов.

2. В компанию набирались люди без опыта работы в рекрутинге, которым практически сразу давали для закрытия трудные вакансии, называя это «тренажером для новичков». (В главном агентстве существует рабочая группа, в которой руководитель рабочей группы (рекрутер, который имеет успешный опыт самостоятельного закрытия большого числа вакансий) подбирает себе ассистентов, которых учит на первоначальном этапе и постоянно контролирует в дальнейшем.)

3. Схема мотивации была перенесена из главного агентства (фиксированный оклад + % от закрытия вакансий), где существовала жесткая норма прибыли в месяц на человека. После 3—4 месяцев работы среди новичков (5 человек) определялся один лидер, человек, которому удавалось закрывать от 3 до 5 вакансий в месяц. Все остальные сотрудники ушли из агентства, не закрыв ни одной, либо закрыв одну вакансию за все время работы в компании. Агентство ни разу не выполнило план работы в месяц и не принесло заявленной прибыли. На основании этого руководство компании решило поменять мотивацию персонала и браться за выполнение заявок только на подбор типовых вакансий (торговые представители, секретари, водители, менеджеры по продажам). Бюджет на рекламу бренда компании и на подачу рекламных объявлений об открытых вакансиях в газеты не был выделен. Поиск кандидатов осуществлялся только при помощи бесплатных интернет-сайтов. Заказов не прибавлялось. Схема мотивации была предложена следующая: фиксированный оклад + маленький бонус (фиксированный) за каждую закрытую вакансию. Постоянно набирались новые сотрудники без опыта работы. А рекрутеры, проработавшие уже несколько месяцев, не были полностью обеспечены заказами. По результатам работы по новой схеме мотивации в следующем квартале — из 6 штатных рекрутеров осталось 2. Из вновь набранных сотрудников осталось работать 4 человека, 5 человек ушли через неделю работы. Агентство ни разу не смогло принести заявленную прибыль.

*Вопросы и задания к кейсу* 1. На какой стадии и фазе развития находится анализируемая компания? 2. Назовите проблемы стратегического развития компании. 3. Каких сотрудников (опыт и личные качества) нужно было бы привлечь на работу в данную компанию? 4. Составьте план адаптации новых сотрудников. 5. Какую схему мотивации рекрутера можно было бы предложить в данных условиях?

*Типовой кейс.*

Евгений Кафельников, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Евгения, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах управления, прежде всего системе оценки персонала. За три года своего существования Центр превратился из объединения трех коллег в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению. Центр предлагает общие программы для всех желающих, а также разрабатывает специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70% объема работ Центра. По мнению Евгения, начальный период «компаний-семьи», когда «каждый старался изо всех сил», завершился, и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

*Вопросы и задания к кейсу* 1. Сформулируйте проблему, с которой столкнулась организация. 2. Определите организационную культуру организации. 3. Определите стадию и цикл развития организации. 4. Какова структура организации? 5. Какие цели в области управления персоналом должны быть поставлены? 6. Какие рекомендации можно было бы сформулировать?

*Типовой кейс.*

Частная компания занимается курьерской доставкой корреспонденции по Москве. В обязанности сотрудников отдела по работе с клиентами входит прием заказов и оформление документов на доставку в течение одного дня. Заказы принимаются утром, с 8.00 до 9.30. Штат отдела составляют операторы, в основном молодые девушки. Работа начинается рано. Девушки опаздывают. Часть звонков, в том числе срочных, остается без ответа. Компания теряет клиентов. Руководство отдела и компании боролось с опозданиями следующими методами: — полная смена персонала; — штрафы за опоздания, вплоть до увольнения; — премирование за первых клиентов. Все оказалось недейственным. Наконец, решили применить современные методы управления персоналом: привлечь девушек к управлению компанией, вовлечь их в процесс решения задач, стоящих перед организацией. Было организовано собрание трудового коллектива отдела, где руководство наглядно (с цифрами и графиками) продемонстрировало операторам, как важна их качественно выполненная работа для компании, какое финансовое значение она имеет. В итоге сотрудницам отдела по работе с клиентами было предложено самостоятельно решить существующую проблему с опозданиями и в дальнейшем подбирать и формировать коллектив отдела коллегиально. Девушки справились с данной задачей отлично. Привлечение их к решению проблемы позволило им осознать свою значимость для компании. У сотрудниц появилась мотивация к качественному труду. В процессе поиска решения сама собой решилась проблема с опозданиями. Руководство компании признало высокую эффективность такого подхода. Было принято решение и дальше его использовать.

*Вопросы и задания к кейсу* 1. В чем причина неэффективности тех методов, которые руководство использовало ранее? 2. Охарактеризуйте решение, использованное руководством. 3. Чем можно объяснить успех применения современных методов управления персоналом? 4. Предложите другие эффективные способы решения данной проблемы.

*Типовой кейс.*

Компания «DD» была организована в 2000 г., в результате разделения компании «К» на две различных организации. До этого момента компания «К» существовала на рынке 4 года. Компания «DD» и компания «К» входят в крупный холдинг. Численность компании «DD» составляет 36 человек, за последний год в компании поменялось 20 человек. В отделе продаж работает 6 человек. Из них больше года — 2 человека. В сервисной службе работает 15 человек, из них больше года — 8 человек. Отдел дизайнеров (8 человек) за год не изменился по составу работников, однако в этом отделе существенно ухудшился психологический климат. Административный отдел в прошлом году пополнился двумя сотрудниками (стало 9 человек). За последнее время в компании на фоне уменьшения чистой прибыли увеличились операционные расходы. Можно отметить также отсутствие стабильности в продажах. В работе организации нет прописанных четких правил, инструкций, положений, сотрудники не знают слова «приказ», начальник есть только в транспортном отделе. Остальные напрямую подчиняются директору компании, линейных менеджеров нет. Менеджеры помимо поиска и привлечения клиентов занимаются контролем за работой над проектом. Над одним проектом работают менеджер, дизайнер и бригада установщиков. Одновременно менеджер ведет 6—8 проектов и работает с разными дизайнерами. Настроение у персонала скептическое, многие сотрудники поговаривают об увольнении.

*Вопросы и задания к кейсу* 1. Определите стадию развития организации. 2. Определите организационную культуру организации. 3. Какие проблемы в организации вы увидели? 4. Какие действия вы бы предприняли в данной ситуации?

*Типовой кейс.*

Когда крупная телефонная компания «Mostel» выделилась из государственного монополиста «РосТел», ее спокойному, защищенному и регулируемому существованию пришел конец, и она оказалась в ситуации, когда конкуренция на рынке диктует идеологию

сокращения затрат. До отделения в «Mostel» работало порядка 10 тыс. человек, и имелось 7 уровней управления — от мастера до генерального директора. На момент отделения только 20% руководящих сотрудников имели высшее образование. Кроме того, большая часть руководителей среднего звена имела только отличные технические знания в области связи и слабую подготовку в вопросах управления. До отделения основной ценностью компании было обеспечение клиентов телефонным обслуживанием на обещанном высоком уровне. Считалось, что размер затрат не относится к важным факторам. Система стимулирования сотрудников исходила из идеи поддержания заданного уровня обслуживания клиентов. Кроме того, выйдя из «РосТел», «Mostel» обрел право конкурировать в новых, ранее запретных для нее областях — продажа телефонного оборудования, междугородная телефонная связь и т.д. Стратегический план компании включал решение ряда задач: 1) сокращение численности с 10 до 5 тыс. человек, сохраняя при этом нужный уровень обслуживания; 2) сокращение уровней управления хотя бы на один; 3) повышение уровня предпринимательских навыков сотрудников. Назовем трудности, с которыми столкнулась компания.

1. Она не имела опыта проведения больших сокращений.

2. Сотрудникам, вышедшим на пенсию, компания выплачивала пенсию и пособие на медицинское обслуживание. В результате намечаемого сокращения численность активных пенсионеров должна была возрасти приблизительно с 1 до 4 тыс. человек, что в свою очередь должно было привести к расширению отдела социального обеспечения.

3. На переподготовку нужно было отправить очень большое количество сотрудников.

4. Что делать с руководителями, должности которых будут сокращены при проведении мероприятий по сокращению уровней управления?

5. Систему оплаты труда необходимо было изменить в соответствии с новой политикой компании.

*Вопросы и задания к кейсу* 1. Сколько времени понадобится компании для проведения мероприятий по реорганизации? 2. Что бы вы положили в основу оценки результатов деятельности сотрудников компании? 3. Предложите мероприятия по набору и (или) сокращению кадров.

#### *Типовой кейс.*

Строительный холдинг затратил большие суммы денег на покупку нескольких цементных заводов и на внедрение новейших технологий. Предварительные расчеты окупаемости показали, что если не будут привлечены дополнительные инвестиции, то компания начнет получать прибыль от вложений только через 50 лет. Финансовое положение критическое. Если не удастся быстро получить крупные заказы, то придется приостановить часть производства. Но это означает, что компании придется оставить без работы несколько тысяч рабочих в разных городах. Последствия такой акции окажутся катастрофическими не только для рабочих, но и для города, в котором они живут. Президент компании пытается заинтересовать правительство страны в размещении крупного заказа. Он передает несколько пакетов документов для участия в тендерах на строительство крупных государственных спорткомплексов, но процедура принятия решения и объявления победителя займет около восьми месяцев. Он узнает, что один министр, обладающий правом окончательного решения, глубоко увяз в долгах. Президент устанавливает с ним конфиденциальный контакт и предлагает ему 1 млн долларов наличными за предоставление его фирме контракта на строительство. Министр соглашается, и они заключают сделку. Деньги уплачены, и контракт заключен. Президент утверждает, что его поступок оправдан, так как его предприятие, рабочие места и сам город, где они находятся, спасены. Министр, в свою очередь, может расплатиться с долгами. Он избежал публичного скандала, тем самым сохранил свое рабочее место, и репутация министерства не пострадала. Следовательно, польза от совершенной сделки больше, чем вред от дачи взятки министру.

*Вопросы и задания к кейсу.* 1. Оправдано ли решение президента? Если считаете, что оправдано, то почему? Можно ли в подобных ситуациях ради нужд компании нарушать закон и нормы морали? Какое, по Вашему мнению, решение было бы наиболее верным для компании?

*Типовой кейс.*

Несмотря на то, что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной. После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решила на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

*Вопросы и задания к кейсу.* 1. Кто из участников выбрал неверную модель поведения? Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело? Смогут ли коллеги наладить отношения?

*Типовой кейс.*

Компания по оказанию ремонтных услуг насчитывала 57 сотрудников, среди них: – пять бригад по пять-шесть работников по ремонту и монтажу; – два менеджера по продажам; – сотрудники, обслуживающие офис и выполняющие работу с персоналом. В год на одну бригаду приходилось около 15 заказов на ремонтные работы, которые они проводили в среднем по три с половиной недели. Работали всегда динамично и качественно. Стоимость услуг по рынку была средней. По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже. При этом в год всего 3–4 % клиентов отказывались от услуг на этапе переговоров. От бригад отказы не зависели, так как клиенты уходили после разговора с менеджерами по продажам. За последние полгода число отказавшихся выросло до 10 %. Когда спрашивали у менеджеров отдела продаж о причинах, те не могли их назвать. Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и исходили от нее к клиентам. Выяснили, что из шести замерщиков, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела продаж, двое отдавали заказы конкурентам. Как выяснилось, виновников не устроили объем работы и размер заработка. Нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты установки и крепежа, порекомендовать, что лучше подойдет. Но вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Замерщики настаивали, что это работа продавцов. Независимо от того, сколько заказов замерщик принес в

компанию, зарплата составляла 20–25 тысяч рублей в месяц. Процент получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа.

*Вопросы и задания к кейсу.* 1. Дайте оценку действиям замерщиков. Можно ли осуждать сотрудников за то, что им недоплачивают? Справедливо ли, по Вашему мнению, начисляется вознаграждение всем категориям сотрудников? Предложите компании решение проблемы.

*Типовой кейс.*

В проектном отделе информационной компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссыалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии. Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадил Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

*Вопросы и задания к кейсу.* 1. Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию? Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие? Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему? Предложите компании решение проблемы.

*Типовой кейс.*

Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала. Вы выполняете главным образом такие стандартные действия: – получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения; – составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений; – вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю. В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат. Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше. В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия: – по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у Вас уже есть; – официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой; – оплата

не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

*Вопросы и задания к кейсу.* 1. Оцените предложение руководителя по каждому пункту. Какие условия Вы хотели бы изменить? Предложите руководителю свой вариант решения.

*Типовой кейс.*

Через несколько минут к Вам должна подойти Ваша подчиненная, которую Вы вызвали по поводу ее опозданий. Она работает в компании больше года и свои обязанности выполняет качественно. Первое время она была очень увлечена и часто приходила даже раньше на работу. А в последнее время Вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день. В общем, Вы могли бы закрыть на это глаза, но есть корпоративные правила, исполнения которых требуют прежде всего от Вас. Пару раз ей было сделано замечание, что следует все же вовремя приходить, хотя бы потому что это прописано в трудовом договоре. Вы предупредили, что будете оформлять все письменно и составлять служебные записки об ее опозданиях. Сегодня 14 января: прошло два месяца с того момента, как Вы сделали замечание. Тогда сотрудница согласилась с Вами и пообещала, что ситуация изменится. Но все осталось так же. Для сегодняшнего разговора Вы собрали данные об ее опозданиях (таблица 1). Кроме того, Вы планировали повышать ее, но теперь думаете, следует ли это делать.

*Вопросы и задания к кейсу.* 1. Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о повышении сотрудника? Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры? Аргументируйте свое решение.

*Типовой кейс.*

В компании «Бета» по производству шоколадной продукции после ухода начальника отдела технологии на его место была назначена Екатерина В., которая до этого работала ведущим специалистом. Но вообще-то кандидатов было двое: Екатерина В. и Элиза Н., которая занимала такую же должность, как и Екатерина. Обе имели одинаковый уровень знаний, умений и навыков, но вышестоящие руководители выбрали Екатерину, так как она дольше работала в организации. А у Элизы гораздо больше общий стаж работы. Через полгода стали появляться недостатки в работе Екатерины. По характеру она была очень скрупулезна и проверяла до точки все расчеты и отчеты сотрудников, так как никому не доверяла. В группе были очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя, и после первых проверок их работы было ясно, что они не допускают ошибок. Но даже спустя два месяца пребывания на должности Екатерина продолжала проверять отчеты опытных сотрудников и новичков и оставалась допоздна. В итоге накопилась усталость, она перестала успевать. Она не прислушивалась к коллегам и делала так, как считала нужным. Учитывая, что премиальные получали на весь отдел, а с отчетами все время запаздывали, руководство стало урезать премиальные на коллектив, а они выплачивались один раз в квартал. Екатерина отвечала на возмущение старых сотрудников тем, что она не может отдельно подавать их отчеты и отдельно результаты работы молодых сотрудников вышестоящему руководству, так как оно требует все одновременно. Поэтому задержки происходят не по ее вине, а потому что у новичков очень много ошибок, и все отчеты приходится задерживать. Следовательно, вполне справедливо, что отдел получает меньше премиальных, чем обычно.

*Вопросы и задания к кейсу.* 1. Кто из участников, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию? Что можно сделать, чтобы руководство компании получало отчеты от отдела вовремя? Дайте рекомендации Екатерине: как наладить порядок подачи и проверки работы сотрудников отдела.

*Критерии оценки типового задания*

Таблица 6

|                |                              |
|----------------|------------------------------|
| Описание шкалы | Оценка (по 5-балльной шкале) |
|----------------|------------------------------|

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| <p>У обучающегося сформированы уверенные знания, умения и навыки, включенные в соответствующий этап освоения компетенций, он глубоко и полно освещает теоретические, методологические и практические аспекты вопроса, проявляет творческий подход к его изложению и демонстрирует дискуссионность проблематики, а также глубоко и полно раскрывает дополнительные вопросы. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы. Свободное владение материалом. Достаточный уровень знакомства со специальной научной литературой. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы. Обучающийся не затрудняется с ответами при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятые решения, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.</p> | <p>5 «отлично»</p>                 |
| <p>Ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные вопросы. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Приемлемое умение самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества. Обучающийся твердо знает материал дисциплины, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.</p>   | <p>4 «хорошо»</p>                  |
| <p>Ставится, если этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы не в полной мере. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала и в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере. Обучающийся показывает знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, неправильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических задач</p>  | <p>3<br/>«удовлетворительно»</p>   |
| <p>Ставится, если обучающийся не знает и не понимает сущности вопросов и предлагаемых задач. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по программному материалу дисциплины, обучающийся допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические задачи или не справляется с ними самостоятельно. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы в недостаточном объеме</p>   | <p>2<br/>«неудовлетворительно»</p> |

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Нормативные правовые документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ, (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) // Собрание законодательства РФ – 2002.– № 1 (ч. 1).– Ст. 3.
2. О занятости населения в Российской Федерации: Федеральный закон от 19.04.1991 № 1032-1 (ред. от 19.11.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) // Собрание законодательства РФ. – № 17. – 199. –Ст. 1915.

3. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 №37). – Документ опубликован не был. – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс.

## 7.2 Основная литература

1. Баранова С.А. Организационная психология : курс лекций. — 2-е изд., стер. / С.А. Баранова. - Москва : Флинта, 2022. - 92 с. - ISBN 978-5-9765-4912-8. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/385499/reading>
2. Барышева А. Мотивация. / А. Барышева, Е. Киктева. - Санкт-Петербург : Питер, 2021. - 208 с. - ISBN 978-5-4461-9654-8. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/379952/reading>
3. Зима Владимир. Инструменты руководителя. Понимай людей, управляй людьми. 3-е изд. — (Серия «Бизнес-психология»). - Санкт-Петербург : Питер, 2022. - 256 с. - ISBN 978-5-4461-1883-0. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/379954/reading> (дата обращения: 12.03.2024). - Текст: электронный.
4. Вишнякова Марина. Мифы и правда о MBTI и корпоративной культуре. Как управлять собой и другими. — (Серия «Бизнес-психология»). - Санкт-Петербург : Питер, 2022. - 336 с. - ISBN 978-5-4461-2959-1. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/379953/reading> (дата обращения: 12.03.2024). - Текст: электронный.
5. Костенко Е. П. Управление персоналом: продвинутый курс. Учебник для вузов. — (Серия «Учебник для вузов»). / Е.П. Костенко, Л.С. Скачкова. - Санкт-Петербург : Питер, 2023. - 512 с. - ISBN 978-5-4461-2316-2. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/386803/reading> (дата обращения: 12.03.2024). - Текст: электронный.

## 7.3. Дополнительная литература

1. Коттон Д. Ключевые модели для саморазвития и управления персоналом. 75 моделей, которые должен знать каждый менеджер / пер. с англ. В. Н. Егорова. — 2-е изд., электрон. / Д. Коттон. - Москва : Лаборатория знаний, 2022. - 323 с. - ISBN 978-5-00101-963-3. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/392803/reading> (дата обращения: 12.03.2024). - Текст: электронный.
2. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учеб. пособие. — Эл. изд. / В.В. Авдеев. - Москва : Финансы и статистика, 2021. - 544 с. - ISBN 978-5-00184-018-3. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/377518/reading> (дата обращения: 12.03.2024). - Текст: электронный.

## 7.4. Интернет-ресурсы

- «Портал электронных психологических изданий»:
  - <http://www.rpo.rsu.ru> — Российское психологическое общество
  - <http://www.vorpsy.ru> — «Вопросы психологии»
  - <http://www.psyedu.ru> — «Психологическая наука и образование»
  - <http://www.apa.org/journals> — журналы Американской психологической ассоциации

## 7.5. Справочные системы

Использование справочных систем не предусмотрено курсом.

## 7.6. Иные источники

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения учебного процесса и аттестации филиал располагает учебными

аудиториями для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации, итоговой аттестации, а также помещениями для самостоятельной работы и помещениями для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Все аудитории оснащены видеопроекционным оборудованием для проведения презентаций, а также средствами звуковоспроизведения; помещения для занятий укомплектованы необходимой мебелью.

Филиал располагает компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения MicrosoftOffice, «Консультант-Плюс»; операционной системой семейства MicrosoftWindows; пакетом офисных программ MicrosoftOffice; справочной правовой системой «Консультант Плюс»; электронным периодическим справочником «Система ГАРАНТ»); электронно-библиотечными системами; автоматизированной информационно-библиотечной системой Алтайского филиала РАНХиГС.

В филиале создана электронная информационно-образовательная среда, обеспечен доступ к системе онлайн обучения «Moodle».

Библиотека располагает рабочими местами для студентов/слушателей, оснащенными компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет: электронный зал для самостоятельной работы, электронный зал для научно-исследовательской работы.

В филиале имеются специальные аудитории, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения (видеопроекционное оборудование: видеопроектор, экран/телевизор, компьютер с комплектом лицензионного ПО, доступ к сети «Интернет»): лингафонные кабинеты, аудитории для групповой работы, для проведения тренингов и т.д.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

*Алтайский филиал*

*Центр дополнительного образования*

*Кафедра психологии и социологии управления*

УТВЕРЖДЕНА

Ученым советом Алтайского филиала

РАНХиГС

Протокол от «25» января 2024 г. № 5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Психология карьеры**

(наименование дисциплины (модуля) в соответствии с учебным планом)

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ**

(профессиональной переподготовки)

**Современные технологии оценки персонала**

Барнаул, 2024 г.

**Автор(ы)-составитель(и):**

Старший преподаватель кафедры  
психологии и социологии управления

Ю.В. Шведенко

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| 1. Цель и задачи дисциплины .....  | 4  |
| 2. Планируемые результаты обучения дисциплины .....  | 4  |
| 3. Объем дисциплины .....  | 4  |
| 4. Структура и содержание дисциплины .....   | 7  |
| 4.1. Структура дисциплины .....  | 6  |
| 4.2. Содержание дисциплины .....   | 7  |
| 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине .....                               | 7  |
| 6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине ..... | 11 |
| 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....   | 17 |
| 7.1. Нормативные правовые документы .....  | 17 |
| 7.2. Основная литература .....   | 18 |
| 7.3. Дополнительная литература .....   | 18 |
| 7.4. Интернет-ресурсы .....  | 18 |
| 7.5. Справочные системы .....  | 18 |
| 7.6. Иные источники .....  | 18 |
| 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....  | 19 |

## 1. Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Психология карьеры» предназначена для того, чтобы сформировать у обучающихся

Основные задачи дисциплины:

- Дать знания о психологических подходах и теоретических концепциях в изучении карьеры, сформировать навыки комплексного анализа проблем в сфере трудовой занятости и карьеры как важных аспектов использования своего творческого потенциала
- Сформировать способность анализировать карьеры, её этапы, проблемы и противоречия, обусловленные личностными особенностями людей, социальными контекстами их жизнедеятельности.
- Обеспечить готовность к решению научно-исследовательских и научно-практических задач в области карьеры, предполагающих использование достижений психологии, её понятийного и методического аппарата.

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Дисциплина «Психология карьеры» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ПКо ОС 2 – Способен к осуществлению процедур оказания психологической помощи и сопровождения деятельности организацией и их сотрудников с использованием психологических методов и технологий.

Таблица 1

### Планируемые результаты обучения дисциплины

| Виды деятельности     | Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК  | Знания  | Умения   | Практический опыт  |
|-----------------------|--|---|--|--|
| ВД 2-консультационный | ПКо ОС 2 – Способен к осуществлению процедур оказания психологической помощи и сопровождения деятельности организацией и их сотрудников с использованием психологических методов и технологий. | Знает основные подходы к пониманию карьеры, карьерной стратегии, принципы планирования профессиональной карьеры; понятие рынка труда, особенности формирования рынка труда, специфику планирования карьеры в рыночных условиях; значение личных целей и ценностей в построении карьерной стратегии (плана | Умеет управлять карьерным ростом и планировать профессиональную карьеру с учетом индивидуальных особенностей; определять индивидуально-личностный потенциал, жизненные стратегии и факторы личностной успешности; оценивать текущую ситуацию на рынке труда и выбирать адекватную стратегию поведения на рынке | Владеет технологиями и методами управления карьерой; навыками работы с научной, нормативной, справочной литературой; навыками обобщения и использования передового опыта в области управления персоналом; навыками реализации психологических технологий, ориентированных на личностный рост сотрудников |

|  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
|  |  | карьеру); подходы к пониманию личностного и профессионального самоопределения, качества личности и способности, влияющие на карьерный рост; способы управления карьерой; основные принципы и правила реализации психологических технологий в контексте управления персоналом организации. | труда; разбираться в специфике отбора и оценивания персонала при приеме на работу и в ходе текущей аттестации; строить план карьеры работника с учетом значимых для него факторов личной и профессиональной самореализации. | организации, охрану здоровья индивидов и групп, мотивацию и профессиональное развитие персонала. |
|--|--|---|---|--|

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины «Психология карьеры» составляет 22 академических часа, из них контактная работа с преподавателем – 14 а.ч. (лекции – 4 а.ч., практические занятия – 10 а.ч.), самостоятельная работа слушателей – 8 а.ч.

Таблица 2

#### Объем дисциплины

| Вид учебной работы   | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|--|--|--|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>    |  |  |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия                         | 4/4  |  |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)   |  |  |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) | 10/10  |  |
| Самостоятельная работа слушателя (СР)                                | 8  |  |
| Промежуточная аттестация   | форма  | Зачет  |
|  | час.   |  |
| Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)                      | 22   |  |

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

##### Структура дисциплины

| №п/п | Наименование тем дисциплины  | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |   |  | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                 |                                |   |  | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|------|--|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---|--|-----------------------------|---|---------------------------------|--------------------------------|---|--|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|      |  |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |   |  |                             | Всего   | В форме практической подготовки | В том числе                    |   |  |                             |                               |                                      |                 |
|      |  |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час |                             |   |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час |                             |                               |                                      |                 |
| 1    | 2  | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7   | 8                                      | 9                           | 10  | 11                              | 12                             | 13  | 14                                     | 15                          | 16                            | 17                                   | 18              |
| 1    | Понятие карьеры в системе управления персоналом                              | 5                        | 3                       |                                 | 1                              | 2   |  | 2                           |   |                                 |                                |   |  |                             | ДП                            |                                      | ПКо ОС 2        |
| 2    | Аспекты планирования карьеры. Развитие карьеры.                              | 5                        | 3                       |                                 | 1                              | 2   |  | 2                           |   |                                 |                                |   |  |                             | О, Реф                        |                                      | ПКо ОС 2        |
| 3    | Этапы управления деловой карьерой.   | 5                        | 3                       |                                 | 1                              | 2   |  | 2                           |   |                                 |                                |   |  |                             | ТЗ                            |                                      | ПКо ОС 2        |
| 4    | Практические рекомендации в области карьерного роста в современных условиях. | 7                        | 5                       |                                 | 1                              | 4   |  | 2                           |   |                                 |                                |   |  |                             | ТЗ                            |                                      | ПКо ОС 2        |
|      | Итого:   | 22                       |                         |                                 | 4                              | 10  |  | 8                           |   |                                 |                                |   |  |                             |                               | 3                                    |                 |

Форма промежуточной аттестации: 3-зачет

Вид текущего контроля успеваемости: ДП-доклад-презентация, О-опрос, Реф-реферат, ТЗ-типовое задание

## 4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

| Номер раздела (темы) | Содержание раздела (темы)                       |   |
|----------------------|---|---|
|                      | Темы лекций                                     | Темы практических (семинарских) занятия                                     |
| 1                    | Понятие карьеры в системе управления персоналом | Личностно-профессиональные компетенции как основа карьерного роста.         |
| 2                    | Этапы управления деловой карьерой               | Аспекты планирования карьеры. Развитие карьеры                              |
| 3                    |   | Разработка индивидуальной карьерограммы. Обучение и развитие сотрудников.   |
| 4                    |   | Практические рекомендации в области карьерного роста в современных условиях |

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

*Типовые оценочные материалы по теме 1 «Понятие карьеры в системе управления персоналом»:*

Типовые темы докладов с презентациями:

1. Что такое успех?
2. Легко ли стать успешным?
3. Механизм самосбывающегося пророчества.
4. Понятия карьеры.
5. Виды карьеры.
6. Классификация карьеры.
7. Деловая карьера и ее виды.
8. Модели карьерных процессов.
9. Модель «трамплин».
10. Модель «лестница».
11. Модель «перепутье».
12. Модель «змея».

*Типовые оценочные материалы к Теме 2. «Аспекты планирования карьеры. Развитие карьеры.»:*

Типовые вопросы:

1. Основы планирования карьеры и управления карьерными процессами.
2. Общая схема разработки планов карьеры.
3. Этапы и методы планирования карьеры.
4. Мероприятия по планированию карьеры.
5. Выбор карьеры.

Типовые темы рефератов:

1. Деловая карьера
2. Основы профессиональной пригодности
3. Оценка карьерных компетенций
4. Теория и практика трудоустройства
5. Карьера молодого специалиста
6. Место и роль планирования карьеры в практике управления персоналом
7. Формирование резерва кадров и планирование деловой карьеры

8. Деловая карьера
9. Планирование и управление деловой карьеры
10. Этапы развития карьеры
11. Деловая карьера: планирование и реализация
12. Деловая карьера, ее планирование и развитие.
13. Освоение новой работы и адаптация в новом трудовом коллективе
14. Проблема планирования карьеры и личностного развития в студенческом возрасте.
15. Взаимосоответствие личности и профессии.
16. Социальное самоопределение как основная проблема юношеского возраста.
17. Карьера и профессиональный рост личности.
18. Психологические теории выбора жизненного сценария.
19. Мотивация карьеры и профессиональной деятельности.
20. Психологические типы личности и профессиональные предпочтения.
21. Самопознание и самовоспитание как условие карьерного роста.
22. Возрастные кризисы, переживаемые в профессиональной карьере.
23. Я-концепция как фактор карьерного и профессионального роста.
24. Национальные особенности карьерного роста.
25. Проектирование самого себя как условие успешной карьеры.
26. Условия успешного карьерного роста.
27. Резюме и технология его написания.
28. Стратегии карьерного роста молодого специалиста.
29. Выбор карьеры и профессии.
30. Психологические типы личности и профессиональные предпочтения.
31. Направления профессионального роста и его возрастные этапы.
32. Личность и ее развитие.
33. Развитие личности в процессе профессиональной деятельности.
34. Возрастные кризисы, переживаемые в профессиональной карьере.
35. Карьерный рост и личностное развитие как проектирование самого себя.
36. Технология разработки проекта карьерного роста и личностного развития.

*Типовые оценочные материалы к Теме 3. «Этапы управления деловой карьерой»:*

Типовые задания:

1. Разработка индивидуальной карьерограммы.
2. Самодиагностика личностно-профессиональных компетенций и оставление самоотчета по ее результатам.

*Типовые оценочные материалы к Теме 4 «Практические рекомендации в области карьерного роста в современных условиях»:*

Типовое задание:

Разработка проекта, направленного на личностный и профессиональный рост сотрудников организации, с выбором и апробацией адекватных цели психологических технологий.

Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся

Наряду с прослушиванием лекций и участием в обсуждении проблем на практических занятиях, учебный план предусматривает затрату обучающимися, как правило, большего числа часов для самостоятельной работы.

Эта работа складывается из изучения литературы, в том числе в связи с подготовкой к практическим занятиям, выполнения других заданий преподавателя.

Основным элементом этой работы является изучение основных разделов дисциплины, содержащейся в программе по этой дисциплине, с использованием записей лекций преподавателя, ведущего курс, и рекомендуемой программой (а в ряде случаев и дополнительно преподавателем) литературы – учебников и учебных пособий, монографий и статей по отдельным проблемам данной науки. Такая работа должна выполняться в той или иной степени всеми обучающимися при подготовке к практическим занятиям. Но это можно делать и по темам, которые не выносятся на практические занятия – для этого рекомендуется сразу после лекции по теме прочитать рекомендованную по ней литературу. Это поможет закреплению материала.

Приступая к изучению той или иной темы, выделяемой по предметно-систематизированному принципу, нужно по отдельности и последовательно рассмотреть каждую из частей, из которых состоит тема.

Формой самостоятельной работы может быть и подготовка доклада по теме, определяемой преподавателем или инициативно предлагаемой обучающимся и согласуемой с преподавателем. Подготовка доклада в принципе ведется подобно тому, как ведется изучение темы для работы на практическом занятии, только тема доклада всегда значительно уже темы занятия, здесь разрабатывается лишь часть выносимой на занятие проблематики, но зато рассмотрение этой части должно быть более глубоким. Поэтому нужно опираться на более широкий круг литературных источников, специально посвященных соответствующей теме.

При изучении курса, обучающиеся должны уметь пользоваться и научной литературой для самостоятельной подготовки к занятиям. Обучающиеся также должны научиться, используя различные научные источники, грамотно сформировать и подготовить свое научно обоснованное и логически непротиворечивое выступление на практическом занятии, анализировать конкретные факты общественной жизни, формулировать и обосновывать свое мнение.

Без ясного понимания основных понятий образовательный процесс усложняется. Для повышения эффективности обучения необходимо использовать существующие терминологические справочники и толковые словари.

Контроль самостоятельной работы обучающегося – неотделимый, безусловно, необходимый, элемент организации и управления СР.

*Моделирование самостоятельной работы обучающихся:*

36. Повторение пройденного теоретического материала.
37. Установление главных вопросов темы.
38. Определение глубины и содержания знаний по теме, составление тезисов по теме.
39. Упражнения, решение задач.
40. Анализ выполняемой деятельности и ее самооценка.
41. Приобретенные умения и навыки.
42. Составление вопросов по содержанию лекции.

Руководство выполнением самостоятельной работы обучающихся:

26. Текущее собеседование и контроль
27. Консультации
28. Анализ, рецензирование, оценка, коррективы СРС
29. Перекрестное рецензирование
30. Подведение итогов и т. д.

*Этапы и приемы СРС:*

21. Подбор рекомендуемой литературы
22. Знакомство с вопросами плана семинарского занятия и методической разработки по данной теме
23. Определение вопросов, по которым нужно прочитать или законспектировать литературу
24. Составление схем, таблиц на основе текста лекций, учебника, монографии

*Комплекс средств обучения при самостоятельной работе обучающихся*

5. Методические разработки для обучающихся с основным содержанием курса

6. Дидактический раздаточный материал
7. Обзорный конспект лекций, вопросы лекции
8. Сборник задач, тесты (контрольные задания) и др.

Методы и формы организации самостоятельной работы обучающихся

#### *Тесты контроля знаний (Т)*

Подготовка к тестированию требует от обучающихся тщательного изучения материала по теме или блоку тем, где акцент делается на изучение причинно-следственных связей, раскрытию природы явлений и событий, проблемных вопросов. Для подготовки необходима рабочая программа дисциплины с примерами тестов, учебно-методическим и информационным обеспечением. На кафедре должен быть подготовлен фонд тестов и контрольных заданий, с которыми обучающиеся не знакомят.

#### *Опрос (О)*

При самостоятельной работе по подготовке к опросу обучающемуся необходимо ознакомиться с темой и списком вопросов по теме. Повторить лекционный материал по теме, отметить «проблемные» точки. Определить необходимую литературу из рекомендованной к курсу, так же, можно воспользоваться интернет – ресурсами и справочно-информационными системами. Сформировать тезисный список ответов на вопросы, со своими замечаниями и комментариями. обучающийся должен быть готов ответить на поставленные вопросы, аргументировать свой вариант ответа, ответить на дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя.

#### *Доклады – презентации (ДП)*

При подготовке доклада – презентации обучающиеся самостоятельно изучают группу источников по определённой теме, которая, как правило, подробно не освещается на лекциях.

Цель подготовки доклада – презентации – овладение навыками анализа и краткого изложения изученных материалов в соответствии с требованиями, а также создание наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint.

Этот вид работы требует координации навыков обучающегося по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде, то есть создание докладов - презентаций расширяет методы и средства обработки и представления информации и формирует у студентов навыки работы на компьютере.

Доклады - презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint. Основные этапы подготовки доклада - презентации:

- выбор темы;
- консультации научного руководителя;
- работа с источниками, сбор материала;
- написание текста доклада;
- оформление рукописи, создание презентационного материала;
- выступление с докладом перед аудиторией.

Подготовка доклада – презентации позволяет обучающемуся основательно изучить интересующий его вопрос, изложить материал в компактном и доступном виде, привести в текст полемику, приобрести навыки научно-исследовательской работы, устной речи, ведения научной дискуссии. В ходе подготовки доклада – презентации могут быть подготовлены раздаточные материалы.

Доклады – презентации могут зачитываться и обсуждаться на семинарских занятиях, студенческих научных конференциях

#### *Реферат (Р)*

Реферат – это письменная аналитическая работа обучающегося по изучаемому предмету, представляет собой краткое изложение основных взглядов и концепций по определенной теме,

проблеме, вопросу, дискуссии или содержанию монографии. Реферат является одной из основных форм самостоятельной работы студентов и средством контроля над усвоением учебного и нормативного материала в объеме, устанавливаемом программой учебной дисциплины.

Задача реферата – краткое изложение основных точек зрения, существующих в науке на сегодняшний день, однако он может включать элементы исследовательской работы и стать базой для написания курсовой и выпускной квалификационной работы.

Основные этапы подготовки реферата:

- выбор темы;
- консультации научного руководителя;
- подготовка плана реферата;
- работа с источниками, сбор материала;
- написание текста реферата;
- оформление рукописи и предоставление ее научному руководителю;
- защита реферата.

Подбор литературы – это обязанность обучающегося. Преподаватель лишь помогает студенту определить основные направления работы, указывает наиболее важные научные источники, которые следует использовать при её написании, разъясняет, где их можно отыскать.

Оценка реферата предполагает его проверку преподавателем кафедры. Преподаватель отмечает ошибки, допущенные в реферате, разъясняет их. Если реферат полностью не отвечает требованиям написания, он возвращается студенту для переработки.

По результатам реферата проводится собеседование или защита, в рамках контактной работы, цель которой - проверить знание студентом теоретического материала, установить самостоятельность работы. Реферат считается принятым при его положительной оценке преподавателем, выдавшим задание. Оценка реферата производится по системе зачет/незачет. Рефераты хранятся на кафедре до промежуточной аттестации по дисциплине, в рамках которой он был написан.

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Практическое занятие подразумевает решение типовых задач, разбор определенных ситуаций. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, определившись с проблемой, привлекающей наибольшее внимание, следует обратиться к рекомендуемой литературе. В занятии участвует вся группа, а потому задание к практическому занятию распределяется на весь коллектив. Задание должно быть охвачено полностью и рекомендованная литература должна быть освоена группой в полном объеме.

Для полноценной подготовки к практическому занятию чтения учебника крайне недостаточно – в учебных пособиях излагаются только принципиальные основы, в то время как в монографиях и статьях на ту или иную тему поднимаемый вопрос рассматривается с разных ракурсов или ракурса одного, но в любом случае достаточно подробно и глубоко. Тем не менее, для того, чтобы должным образом сориентироваться в сути задания, сначала следует ознакомиться с соответствующим текстом учебника – вне зависимости от того, предусмотрена ли лекция в дополнение к данному занятию или нет. Оценив задание, выбрав тот или иной сюжет, и подобрав соответствующую литературу, можно приступить собственно к подготовке к занятию.

Работа над литературой, статья ли это или монография, состоит из трёх этапов – чтения работы, её конспектирования, заключительного обобщения сути изучаемой работы.

Прежде, чем браться за конспектирование, скажем, статьи, следует её хотя бы однажды прочитать, чтобы составить о ней предварительное мнение, постараться выделить основную мысль или несколько базовых точек, опираясь на которые можно будет в дальнейшем работать с текстом. Конспектирование в общем виде может быть определено как фиксация основных положений и отличительных черт рассматриваемого труда.

Если программа занятия предусматривает работу с источником, то этой стороне подготовки к занятию следует уделить пристальное внимание. В сущности, разбор источника не отличается от работы с литературой – то же чтение, конспектирование, обобщение. Тщательная подготовка к практическим занятиям, как и к лекциям, имеет определяющее значение: занятие пройдет так, как аудитория подготовилась к его проведению.

Готовясь к практическим занятиям, следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, и др.

По окончании практического занятия к нему следует обратиться ещё раз, повторив выводы, сконструированные на занятии, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе – для этого в течение занятия следует делать небольшие пометки.

## **6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине**

### **Примерный перечень тестовых вопросов для подготовки к зачету:**

Тесты психология карьеры

1. Отметьте, что относится к принципам качества трудовой жизни:

- а) общественная полезность работы
- б) хорошие взаимоотношения в коллективе
- в) правовая защищённость работника на предприятии
- г) все ответы верны

2. Процесс выбора субъектом целей – это:

- а) целеустремленность;
- б) целеполагание;
- в) мотивация.

3. Выделите верное:

- а) Самооценка = Успех / Уровень притязаний;
- б) Самосознание = Успех / Уровень притязаний;

4. Возможность и способность индивида узнать о различных видах и способах труда (профессиях), умение ориентироваться в них и выбирать наиболее подходящие для своей трудовой деятельности – это:

- а) профессиональная ориентация;
- б) профессиональный опыт;
- в) профессиональное развитие.

5. Сколько выделяют этапов становления личности в карьере:

- а) четыре;
- б) пять;
- в) шесть;
- г) семь.

6. Уровень, которого индивид стремится достичь в различных сферах жизнедеятельности (карьера, статус, благосостояние и т. п.), идеальная цель его будущих действий.

- а) уровень притязаний;
- б) уровень развития;
- в) уровень жизни.

7. Снижение эффективности; хроническая неудовлетворенность работой; нарастание равнодушия к работе

- а) синдром деперсонализации
- б) синдром редукции профессиональных достижений
- в) синдром психофизиологического истощения

8. Постоянное чувство усталости; бессоница, обострение хронических заболеваний; апатия и пониженный фон настроения – это:

- а) синдром деперсонализации
- б) синдром редукции профессиональных достижений
- в) синдром психофизиологического истощения

9. Более широкие возможности выбора кандидата – это преимущество:
- а) внешнего привлечения персонала
  - б) внутрифирменного привлечения персонала
10. Какая из схем управления персоналом верна:
- а) набор – профориентация – отбор – планирование – адаптация
  - б) планирование – набор – отбор – профориентация – адаптация
  - в) отбор – набор – планирование – профориентация – адаптация
11. Длительный подъем по служебной лестнице, а потом «прыжок вниз» ввиду ухода на пенсию это характеристика модели карьеры:
- а) «трамплин»
  - б) «змея»
  - в) «перепутье»
  - г) «лестница»
12. Последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации – это:
- а) профессиональная карьера
  - б) внутриорганизационная карьера
  - в) все ответы верны
13. Выражение неповторимости, самобытности личности человека, индивидуальное профессиональное мировоззрение – это ...
- а) компетентность
  - б) индивидуальный стиль
  - в) индивидуальность
  - г) все ответы верны
14. Методом самовоспитания является ...
- а) самопознание и самооценка
  - б) самостимулирование
  - в) самовоздействие
  - г) все ответы верны
15. Профессионализация включает в себя ...
- а) выбор профессии
  - б) формирование и осознание себя как профессионала
  - в) развитие своей личности и индивидуальности средства профессии
  - г) все ответы верны
16. Подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда)
- а) вертикальная карьера
  - б) горизонтальная карьера
  - в) статусная карьера
  - г) центростремительная карьера
17. Деловая карьера работника, принципиально изменяющего свои служебные функции в процессе трудовой деятельности
- а) комбинированная карьера
  - б) внутриорганизационная карьера
  - в) неспециализированная карьера
  - г) специализированная карьера
18. Карьера – это (отметьте правильное):
- а) продвижение в какой-либо сфере деятельности;
  - б) достижение славы, известности, выгоды;
  - в) жизненный путь, бег, поприще;
  - г) род занятий, профессия;
  - д) всё перечисленное.
19. Виды карьеры (отметьте правильное):
- а) политическая;
  - б) длительная;
  - в) успешная;
  - г) вертикальная;
  - д) горизонтальная.

20. Ступенчатая модель теории профессионального развития Д. Сьюпера включает следующие стадии (укажите лишнее):
- пубертатный период;
  - стадия пробуждения;
  - стадия исследования;
  - латентный период;
  - стадия консолидации;
  - стадия сохранения;
  - стадия спада.
21. Комплексная система помощи в выборе и планировании карьеры включает (укажите лишнее):
- профориентацию;
  - профконсультирование;
  - беседы с родителями старшеклассников;
  - профподбор;
  - ротацию кадров;
  - трудоустройство;
  - проадаптацию различных групп населения.
22. Какой из перечисленных ниже подходов к понятию карьеры определяет ее как достигнутый результат деятельности и социальный статус
- процессный подход;
  - статусный подход;
  - индивидуальный подход;
  - психолого-акмеологический.
23. Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос– ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:
- интервьюирования
  - анкетирования
  - социологического опроса
  - тестирования
24. Стремление повышать свою квалификацию, быть уверенным в себе, стремиться к лидерству — это ...
- физиологические потребности
  - потребность принадлежать к какой-либо группе
  - потребность в признании и уважении
  - потребность в самовыражении
25. Обучение, включение, достижение успеха, профессионализм, переоценка ценностей, мастерство, пенсионный период составляют ...
- этапы карьерного роста
  - элементы трудовой мотивации
  - социальные составляющие карьеры
  - стадии трудовой жизни

### Оценивание тестовых заданий

|   |         |       |       |       |
|---|---------|-------|-------|-------|
| Количество правильных ответов теста (%) | 0-9     | 10-15 | 16-20 | 21-25 |
| Отметка по 2-ти бальной шкале           | незачет | зачет | зачет | зачет |

### Шкала оценивания при зачете

Таблица 6

|                |                             |
|----------------|-----------------------------|
| Описание шкалы | Оценка (по 2-бальной шкале) |
|----------------|-----------------------------|

|  |            |
|--|------------|
| <p>У обучающегося сформированы уверенные знания, умения и навыки, включенные в соответствующий этап освоения компетенций, он глубоко и полно освещает теоретические, методологические и практические аспекты вопроса, проявляет творческий подход к его изложению и демонстрирует дискуссионность проблематики, а также глубоко и полно раскрывает дополнительные вопросы. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы. Свободное владение материалом. Достаточный уровень знакомства со специальной научной литературой. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы. Обучающийся не затрудняется с ответами при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятые решения, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач</p> |            |
| <p>Ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные вопросы. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Приемлемое умение самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества. Обучающийся твердо знает материал дисциплины, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения</p>   | зачтено    |
| <p>Ставится, если этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы не в полной мере. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала и в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере. Обучающийся показывает знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, неправильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических задач</p>   |            |
| <p>Ставится, если обучающийся не знает и не понимает сущности вопросов и предлагаемых задач. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по программному материалу дисциплины, обучающийся допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические задачи или не справляется с ними самостоятельно. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы в недостаточном объеме</p>  | Не зачтено |

*Критерии оценки устного опроса:*

Ответ обучающегося оценивается, исходя из следующих критериев:

- полнота, четкость, информационная насыщенность ответа;
- новизна используемой информации;
- знание и исследование научных источников.

Ответ обучающегося может быть оценен по 5-ти бальной шкале преподавателем, исходя из критериев оценки устного опроса.

*Критерии оценки реферата:*

1. Знания и умения на уровне требований стандарта конкретной дисциплины: знание фактического материала, усвоение общих представлений, понятий, идей.

2. Степень обоснованности аргументов и обобщений (полнота, глубина, всесторонность раскрытия темы, логичность и последовательность изложения материала, корректность аргументации и системы доказательств, характер и достоверность примеров, иллюстративного материала, широта кругозора автора, наличие знаний интегрированного характера, способность к обобщению).

3. Качество и ценность полученных результатов (степень завершенности реферативного исследования, спорность или однозначность выводов).

4. Использование литературных источников.
5. Культура письменного изложения материала.
6. Культура оформления материалов работы.

Доклады – презентации могут зачитываться и обсуждаться на семинарских занятиях, студенческих научных конференциях.

#### *Критерии оценки докладов-презентаций*

|   |                 |
|---|-----------------|
| Баллы:<br>0 - позиция отсутствует<br>1 – слабо<br>2 – хорошо<br>3 - отлично   | Итоговая оценка |
| Требования  |                 |
| Структура и содержание (до 12 баллов)   |                 |
| логичность структуры доклада  |                 |
| оформлены ссылки на все использованные источники  |                 |
| презентация отражает основные этапы исследования (проблема, цель, гипотеза, ход работы, выводы, ресурсы)                            |                 |
| содержит ценную, полную, понятную информацию по теме доклада  |                 |
| Текст на слайдах (до 6 баллов)  |                 |
| текст на слайде представляет собой опорный конспект (ключевые слова, маркированный или нумерованный список), без полных предложений |                 |
| наиболее важная информация выделяется с помощью цвета, размера, эффектов анимации и т.д.  |                 |
| Наглядность (до 9 баллов)   |                 |
| иллюстрации помогают наиболее полно раскрыть тему, не отвлекают от содержания   |                 |
| иллюстрации хорошего качества, с четким изображением  |                 |
| используются средства наглядности информации (таблицы, схемы, графики и т. д.)  |                 |
| Дизайн и настройка (до 9 баллов)  |                 |
| оформление слайдов соответствует теме, не препятствует восприятию содержания  |                 |
| для всех слайдов презентации используется один и тот же шаблон оформления   |                 |
| презентация не перегружена эффектами  |                 |
| Требования к выступлению (до 9 баллов)  |                 |
| выступающий свободно владеет содержанием, ясно излагает идеи  |                 |
| выступающий свободно и корректно отвечает на вопросы и замечания аудитории  |                 |
| выступающий обращается к аудитории, поддерживает контакт с ней  |                 |
| Общее количество баллов   |                 |
| Оценка  |                 |

Оценивание докладов-презентаций:

|                               |      |       |       |       |
|-------------------------------|------|-------|-------|-------|
| Количество баллов             | 0-14 | 15-29 | 30-39 | 40-45 |
| Отметка по 5-ти бальной шкале | 2    | 3     | 4     | 5     |

В качестве проекта (индивидуального или группового может выступать выполнение специфических трудовых функций, предложенных преподавателем в рамках своих дисциплин.)

### *Критерии оценки проекта*

| Глава проекта  | Характеристика для оценивания   | Баллы (макс) |
|--|---|--------------|
| Название проекта   | Каждое слово, используемое в названии проекта, должно давать максимальную информацию.   | 10           |
| Направление реализации проекта   | Сфера реализации проекта  | 5            |
| География проекта  | На какой территории будет реализован проект   | 5            |
| Сроки реализации проекта   | Продолжительность проекта, его начало и окончание   | 5            |
| 1. Краткая аннотация   | Аннотация проекта<br>Аннотация должна быть предельно ясной, сжатой, конкретной и выразительной.   | 5            |
| 2. Описание проблемы, решению/снижению остроты которой посвящен проект | Описание проблемы, решению/снижению остроты которой посвящен проект (не более 1 стр.)<br>В этом блоке описывается, почему возникла необходимость в выполнении проекта, и как поставленная проблема соотносится с целями и задачами организации-заявителя. | 5            |
| 3. Основные целевые группы, на которые направлен проект                | Описание потребностей основных целевых групп.   | 10           |
| 4. Основные цели и задачи проекта                                      | Цель проекта (конкретна, измеряема, реалистична, определена во времени).<br>Задачи должны быть максимально конкретизированы и направлены на получение конкретных результатов. .   | 20           |
| 5. Методы реализации проекта/ Механизм реализации проекта              | Описание методов реализации проекта, ведущих к решению поставленных задач.  | 20           |
| 7. Календарный план реализации проекта                                 | Последовательное перечисление основных мероприятий проекта с приведением количественных показателей и периодов их осуществления.  | 10           |
| Ресурсы проекта  | Оценка качественных и количественных ресурсов проекта:<br>- имеющиеся ресурсы<br>- ресурсы, которые необходимо привлечь.  | 10           |

#### *Оценивание проектов*

|                               |      |       |       |        |
|-------------------------------|------|-------|-------|--------|
| Количество баллов             | 0-29 | 30-59 | 60-79 | 80-100 |
| Отметка по 5-ти бальной шкале | 2    | 3     | 4     | 5      |

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

### **7.1. Нормативные правовые документы**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ, (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) // Собрание законодательства РФ – 2002.– № 1 (ч. 1).– Ст. 3.

2. О занятости населения в Российской Федерации: Федеральный закон от 19.04.1991 № 1032-1 (ред. от 19.11.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) // Собрание законодательства РФ. – № 17. – 199. – Ст. 1915.
3. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 №37). – Документ опубликован не был. – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс.

## 7.2. Основная литература

1. Басай О.Г. Карьера: из минуса в плюс : как полюбить свою профессиональную нестандартность и найти ресурс в атипичной карьере : руководство для тех, кому сложно самореализоваться из-за постоянных перемен. - 2-е изд. / О.Г. Басай. - Москва : Дашков и К, 2024. - 202 с. - ISBN 978-5-394-05817-2. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/393081/reading>
2. Варламова Д. Атлас новых профессий 3.0. / Д. Варламова, Д. Судаков. - Москва : Альпина, 2020. - 456 с. - ISBN 978-5-907274-10-5. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/375879/reading>
3. Оакли Барбара. Mindshift. Новая жизнь, профессия и карьера в любом возрасте. - Санкт-Петербург : Питер, 2020. - 320 с. - ISBN 978-5-4461-1294-4. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/373749/reading>
4. Парфенова Ольга. Карьера коуча. Простой и понятный алгоритм. - Санкт-Петербург : Питер, 2021. - 192 с. - ISBN 978-5-4461-1798-7. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/376855/reading>
5. Толочек В. А. Профессиональная карьера как социально-психологический феномен. (Фундаментальная психология - практика) / В.А. Толочек. - Москва : Институт психологии РАН, 2017. - 262 с. - ISBN 978-5-9270-0352-5. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/385852/reading>

## 7.3.Дополнительная литература

1. Сухов А.Н. Успех, карьера и развитие : социально-психологический анализ. Учебное пособие / А.Н. Сухов. - Москва : Флинта, 2016. - 376 с. - ISBN 978-5-9765-2680-8. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/355677/reading>
2. Шуравин Павел. Ключевые навыки. Как научиться чему угодно, сменить профессию и начать новую жизнь. — (Серия «Сам себе психолог»). - Санкт-Петербург : Питер, 2022. - 352 с. - ISBN 978-5-4461-2974-4. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/382400/reading>

## 7.4. Интернет-ресурсы

- «Портал электронных психологических изданий»:
  - <http://www.gro.rsu.ru> — Российское психологическое общество
  - <http://www.voppsy.ru> — «Вопросы психологии»
  - <http://www.psyedu.ru> — «Психологическая наука и образование»
  - <http://www.apa.org/journals> — журналы Американской психологической ассоциации

## 7.5.Справочные системы

Использование справочных систем не предусмотрено курсом.

### 3.1. Иные источники

| п/п | Автор           | Название   | Издательство | Год выпуска | Расположение  |
|-----|-----------------|--|--------------|-------------|---|
| 1   | Волынская Е. В. | Социокультурная и личностная адаптация человека на различных стадиях жизненного цикла: учебное пособие | М.: Флинта   | 2017        | <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&amp;book_id=103494">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&amp;book_id=103494</a> |

|   |                |   |  |      |   |
|---|----------------|---|--|------|---|
|   |                | [Электронный ресурс]                          |  |      |   |
| 2 | Стюрина Д.Е.   | Управление деловой карьерой : практикум       | Москва : Евразийский открытый институт | 2010 | <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=90778">https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=90778</a> |
| 3 | Незоренко Т.К. | Управление карьерой                           | Москва : Лаборатория книги             | 2010 | <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=88746">https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=88746</a> |
| 4 | Стюрина, Д. Е. | Управление деловой карьерой : учебное пособие | Москва : Евразийский открытый институт | 2008 | <a href="http://www.iprbookshop.ru/10876.html">http://www.iprbookshop.ru/10876.html</a>   |

### 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплин

Для обеспечения учебного процесса по дисциплине «Психология карьеры» филиал располагает учебными аудиториями для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации, итоговой аттестации, а также помещениями для самостоятельной работы и помещениями для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Все аудитории оснащены видеопроекционным оборудованием для проведения презентаций, а также средствами звуковоспроизведения; помещения для занятий укомплектованы необходимой мебелью.

Филиал располагает компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения MicrosoftOffice, «Консультант-Плюс»; операционной системой семейства MicrosoftWindows; пакетом офисных программ MicrosoftOffice; справочной правовой системой «Консультант Плюс»; электронным периодическим справочником «Система ГАРАНТ»; электронно-библиотечными системами; автоматизированной информационно-библиотечной системой Алтайского филиала РАНХиГС.

В филиале создана электронная информационно-образовательная среда, обеспечен доступ к системе онлайн обучения «Moodle».

Библиотека располагает рабочими местами для студентов/слушателей, оснащенными компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет: электронный зал для самостоятельной работы, электронный зал для научно-исследовательской работы.

В филиале имеются специальные аудитории, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения (видеопроекционное оборудование: видеопроектор, экран/телевизор, компьютер с комплектом лицензионного ПО, доступ к сети «Интернет»): лингафонные кабинеты, аудитории для групповой работы, для проведения тренингов и т.д.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

*Алтайский филиал*

*Центр дополнительного образования*

*Кафедра психологии и социологии управления*

**УТВЕРЖДЕНА**

Ученым советом Алтайского филиала

РАНХиГС

Протокол от «25» января 2024 г. № 5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Управление социальным развитием организации**

(наименование дисциплины (модуля) в соответствии с учебным планом)

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ**

(профессиональной переподготовки)

**Современные технологии оценки персонала**

Барнаул, 2024 г.

**Автор(ы)-составитель(и):**

к.псх.н., доцент  
доцент кафедры психологии и  
социологии управления

И.В. Михеева

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| 1. Цель и задачи дисциплины .....  | 4  |
| 2. Планируемые результаты обучения дисциплины .....  | 4  |
| 3. Объем дисциплины .....  | 4  |
| 4. Структура и содержание дисциплины .....   | 7  |
| 4.1. Структура дисциплины .....  | 6  |
| 4.2. Содержание дисциплины .....   | 7  |
| 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине .....                               | 7  |
| 6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине ..... | 11 |
| 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....   | 17 |
| 7.1. Нормативные правовые документы .....  | 17 |
| 7.2. Основная литература .....   | 18 |
| 7.3. Дополнительная литература .....   | 18 |
| 7.4. Интернет-ресурсы .....  | 18 |
| 7.5. Справочные системы .....  | 18 |
| 7.6. Иные источники .....  | 18 |
| 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....  | 19 |

## 1. Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Управление социальным развитием» предназначена для того, чтобы сформировать у обучающихся

Основные задачи дисциплины:

- Приобретение знаний особенностей структуры управленческой деятельности и современных тенденций в управлении.
- Формирование у слушателей понимания принципов процесса управления инновациями и инструментов инновационной деятельности
- приобретение слушателями навыков работы по профилактике, развитию, обучению, коррекции или реабилитации персонала.

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Дисциплина «Управление социальным развитием» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ПКо ОС 2 – Способен к осуществлению процедур оказания психологической помощи и сопровождения деятельности организацией и их сотрудников с использованием психологических методов и технологий.

Таблица 1

### Планируемые результаты обучения дисциплины

| Виды деятельности     | Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК  | Знания   | Умения   | Практический опыт   |
|-----------------------|--|--|--|---|
| ВД 2-консультационный | ПКо ОС 2 – Способен к осуществлению процедур оказания психологической помощи и сопровождения деятельности организацией и их сотрудников с использованием психологических методов и технологий. | Знает основные подходы к пониманию карьеры, карьерной стратегии, принципы планирования профессиональной карьеры; понятие рынка труда, особенности формирования рынка труда, специфику планирования карьеры в рыночных условиях; значение личных целей и ценностей в построении карьерной стратегии (плана карьеры); подходы к пониманию личностного и профессионального самоопределения, качества личности и | Умеет управлять карьерным ростом и планировать профессиональную карьеру с учетом индивидуальных особенностей; определять индивидуальный профессионально-личностный потенциал, жизненные стратегии и факторы личностной успешности; оценивать текущую ситуацию на рынке труда и выбирать адекватную стратегию поведения на рынке труда; разбираться в специфике отбора и оценивания персонала при приеме на работу и в ходе текущей | Владеет технологиями и методами управления карьерой; навыками работы с научной, нормативной, справочной литературой; навыками обобщения и использования передового опыта в области управления персоналом; навыками реализации психологических технологий, ориентированных на личностный рост сотрудников организации, охрану здоровья индивидов и групп, мотивацию и профессиональное развитие персонала. |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  | способности, влияющие на карьерный рост; способы управления карьерой; основные принципы и правила реализации психологических технологий в контексте управления персоналом организации. | аттестации; строить план карьеры работника с учетом значимых для него факторов личной и профессиональной самореализации. |  |
|--|--|--|--|--|

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины «Психология карьеры» составляет 28 академических часа, из них контактная работа с преподавателем – 14 а.ч. (лекции – 4 а.ч., практические занятия – 10 а.ч.), самостоятельная работа слушателей – 8 а.ч.

Таблица 2

#### Объем дисциплины

| Вид учебной работы   | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|--|--|--|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>    |  |  |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия                         | 4/4  |  |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)   |  |  |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) | 10/10  |  |
| Самостоятельная работа слушателя (СР)                                | 8  |  |
| Промежуточная аттестация   | Зачет  |  |
|  | форма  |  |
|  | час.   |  |
| Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)                      | 22   |  |

**4. Структура и содержание дисциплины**  
**4.1. Структура дисциплины**

Таблица 3

**Структура дисциплины**

| №п/п | Наименование тем дисциплины   | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |   |  | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                 |                                |   |  | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|------|---|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---|--|-----------------------------|---|---------------------------------|--------------------------------|---|--|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|      |   |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |   |  |                             | Всего   | В форме практической подготовки | В том числе                    |   |  |                             |                               |                                      |                 |
|      |   |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час |                             |   |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час |                             |                               |                                      |                 |
| 1    | 2   | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7   | 8                                      | 9                           | 10  | 11                              | 12                             | 13  | 14                                     | 15                          | 16                            | 17                                   | 18              |
| 1    | Организационная эффективность и структура управленческой деятельности. Современные тенденции в управлении | 7                        | 5                       |                                 | 2                              | 3   |  | 2                           |   |                                 |                                |   |  |                             | Дис                           |                                      | ПКо ОС 2        |
| 2    | Процесс управления инновациями. Инструменты инновационной деятельности                                    | 7                        | 5                       |                                 | 2                              | 3   |  | 2                           |   |                                 |                                |   |  |                             | Дис                           |                                      | ПКо ОС 2        |
| 3    | Целенаправленное формирование организационной культуры  | 4                        | 2                       |                                 |                                | 2   |  | 2                           |   |                                 |                                |   |  |                             | Дис                           |                                      | ПКо ОС 2        |
| 4    | Корпоративное обучение персонала  | 4                        | 2                       |                                 |                                | 2   |  | 2                           |   |                                 |                                |   |  |                             | О                             |                                      | ПКо ОС 2        |
|      | Итого:  | 22                       | 14                      |                                 | 4                              | 10  |  | 8                           |   |                                 |                                |   |  |                             |                               | 3                                    |                 |

Форма промежуточной аттестации: 3-зачет

Вид текущего контроля успеваемости: Дис-дискуссия, О-опрос.

## 4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

| Номер раздела (темы) | Содержание раздела (темы)   |   |
|----------------------|---|---|
|                      | Темы лекций   | Темы практических (семинарских) занятия   |
| 1                    | Организационная эффективность и структура управленческой деятельности. Современные тенденции в управлении | Организационная эффективность и структура управленческой деятельности. Современные тенденции в управлении |
| 2                    | Процесс управления инновациями. Инструменты инновационной деятельности                                    | Процесс управления инновациями. Инструменты инновационной   |
| 3                    |   | Целенаправленное формирование организационной культуры  |
| 4                    |   | Корпоративное обучение персонала  |

### 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

*Типовые оценочные материалы по теме 1*

*Организационная эффективность и структура управленческой деятельности. Современные тенденции в управлении*

Результативность и эффективность. Современные тенденции в управлении. Управление качеством. Реинжиниринг бизнес-процессов. Сбалансированная система показателей. Обучающаяся организация. Бережливое производство. Принципы устойчивого развития и подход ESG (защита окружающей среды. Решение социальных вопросов, управление).

*Типовые оценочные материалы к Теме 2.*

*Процесс управления инновациями. Инструменты инновационной деятельности*

Инновации в деятельности организации. Основные этапы в управлении инновациями. Инструменты инновационной деятельности. Инструменты инновационного потенциала компании. Управление поиском идей.

Организационные изменения. Источники в изменениях. Потребности в изменениях. Объект и методы проведения изменений. Готовность к изменениям. Команда управления изменениями. Сопротивление изменениям. Преодоление сопротивления изменениям. Методы проведения изменений. Закрепление изменений. Модель радикальных изменений Дж. Коттера.

*Типовые оценочные материалы к Теме 3.*

*Целенаправленное формирование организационной культуры*

Составляющие организационной культуры. Целенаправленное формирование организационной культуры. Оценка сложившейся организационной культуры. Оценка соответствия системы управления декларируемым стратегическим ценностям. Методы формирования и поддержания организационной культуры.

*Типовые оценочные материалы к Теме 4.*

*Корпоративное обучение персонала*

Содержание, цели и тренды корпоративного обучения. Мотивация персонала к обучению.

Управление в стиле коучинг.

Наставничество. Его преимущества и риски.

Фасилитация: ее возможности и ограничения.

### *Типовые вопросы:*

- Результативность и эффективность.
- Современные тенденции в управлении.
- Инновации в деятельности организации.
- Организационные изменения.
- Сопротивление изменениям.
- Целенаправленное формирование организационной культуры.
- Оценка соответствия системы управления декларируемым стратегическим ценностям.
- Методы формирования и поддержания организационной культуры.
- Содержание, цели и тренды корпоративного обучения.
- Мотивация персонала к обучению.
- Содержание, цели и тренды корпоративного обучения. Мотивация персонала к обучению.
- Управление в стиле коучинг.
- Наставничество. Его преимущества и риски.
- Фасилитация: ее возможности и ограничения.

### Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся

Наряду с прослушиванием лекций и участием в обсуждении проблем на практических занятиях, учебный план предусматривает затрату обучающимися, как правило, большего числа часов для самостоятельной работы.

Эта работа складывается из изучения литературы, в том числе в связи с подготовкой к практическим занятиям, выполнения других заданий преподавателя.

Основным элементом этой работы является изучение основных разделов дисциплины, содержащейся в программе по этой дисциплине, с использованием записей лекций преподавателя, ведущего курс, и рекомендуемой программой (а в ряде случаев и дополнительно преподавателем) литературы – учебников и учебных пособий, монографий и статей по отдельным проблемам данной науки. Такая работа должна выполняться в той или иной степени всеми обучающимися при подготовке к практическим занятиям. Но это можно делать и по темам, которые не выносятся на практические занятия – для этого рекомендуется сразу после лекции по теме прочитать рекомендованную по ней литературу. Это поможет закреплению материала.

Приступая к изучению той или иной темы, выделяемой по предметно-систематизированному принципу, нужно по отдельности и последовательно рассмотреть каждую из частей, из которых состоит тема.

Формой самостоятельной работы может быть и подготовка доклада по теме, определяемой преподавателем или инициативно предлагаемой обучающимся и согласуемой с преподавателем. Подготовка доклада в принципе ведется подобно тому, как ведется изучение темы для работы на практическом занятии, только тема доклада всегда значительно уже темы занятия, здесь разрабатывается лишь часть выносимой на занятие проблематики, но зато рассмотрение этой части должно быть более глубоким. Поэтому нужно опираться на более широкий круг литературных источников, специально посвященных соответствующей теме.

При изучении курса, обучающиеся должны уметь пользоваться и научной литературой для самостоятельной подготовки к занятиям. Обучающиеся также должны научиться, используя различные научные источники, грамотно сформировать и подготовить свое научно обоснованное и логически непротиворечивое выступление на практическом занятии, анализировать конкретные факты общественной жизни, формулировать и обосновывать свое мнение.

Без ясного понимания основных понятий образовательный процесс усложняется. Для повышения эффективности обучения необходимо использовать существующие терминологические справочники и толковые словари.

Контроль самостоятельной работы обучающегося – неотделимый, безусловно, необходимый, элемент организации и управления СР.

*Моделирование самостоятельной работы обучающихся:*

43. Повторение пройденного теоретического материала.
44. Установление главных вопросов темы.
45. Определение глубины и содержания знаний по теме, составление тезисов по теме.
46. Упражнения, решение задач.
47. Анализ выполняемой деятельности и ее самооценка.
48. Приобретенные умения и навыки.
49. Составление вопросов по содержанию лекции.

*Руководство выполнением самостоятельной работы обучающихся:*

31. Текущее собеседование и контроль
32. Консультации
33. Анализ, рецензирование, оценка, коррективы СРС
34. Перекрестное рецензирование
35. Подведение итогов и т. д.

*Этапы и приемы СРС:*

25. Подбор рекомендуемой литературы
26. Знакомство с вопросами плана семинарского занятия и методической разработки по данной теме
27. Определение вопросов, по которым нужно прочитать или законспектировать литературу
28. Составление схем, таблиц на основе текста лекций, учебника, монографии

*Комплекс средств обучения при самостоятельной работе обучающихся*

9. Методические разработки для обучающихся с основным содержанием курса
10. Дидактический раздаточный материал
11. Обзорный конспект лекций, вопросы лекции
12. Сборник задач, тесты (контрольные задания) и др.

*Методы и формы организации самостоятельной работы обучающихся*

*Тесты контроля знаний (Т)*

Подготовка к тестированию требует от обучающихся тщательного изучения материала по теме или блоку тем, где акцент делается на изучение причинно-следственных связей, раскрытию природы явлений и событий, проблемных вопросов. Для подготовки необходима рабочая программа дисциплины с примерами тестов, учебно-методическим и информационным обеспечением. На кафедре должен быть подготовлен фонд тестов и контрольных заданий, с которыми обучающиеся не знакомят.

*Опрос (О)*

При самостоятельной работе по подготовке к опросу обучающемуся необходимо ознакомиться с темой и списком вопросов по теме. Повторить лекционный материал по теме, отметить «проблемные» точки. Определить необходимую литературу из рекомендованной к курсу, так же, можно воспользоваться интернет – ресурсами и справочно-информационными системами. Сформировать тезисный список ответов на вопросы, со своими замечаниями и комментариями. обучающийся должен быть готов ответить на поставленные вопросы, аргументировать свой вариант ответа, ответить на дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя.

*Доклады – презентации (ДП)*

При подготовке доклада – презентации обучающиеся самостоятельно изучают группу источников по определённой теме, которая, как правило, подробно не освещается на лекциях.

Цель подготовки доклада – презентации – овладение навыками анализа и краткого изложения изученных материалов в соответствии с требованиями, а также создание наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint.

Этот вид работы требует координации навыков обучающегося по сбору, систематизации, переработке информации, оформлению ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде, то есть создание докладов - презентаций расширяет методы и средства обработки и представления информации и формирует у студентов навыки работы на компьютере.

Доклады - презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint. Основные этапы подготовки доклада - презентации:

- выбор темы;
- консультации научного руководителя;
- работа с источниками, сбор материала;
- написание текста доклада;
- оформление рукописи, создание презентационного материала;
- выступление с докладом перед аудиторией.

Подготовка доклада – презентации позволяет обучающемуся основательно изучить интересующий его вопрос, изложить материал в компактном и доступном виде, привести в текст полемику, приобрести навыки научно-исследовательской работы, устной речи, ведения научной дискуссии. В ходе подготовки доклада – презентации могут быть подготовлены раздаточные материалы.

Доклады – презентации могут зачитываться и обсуждаться на семинарских занятиях, студенческих научных конференциях

#### *Реферат (Р)*

Реферат – это письменная аналитическая работа обучающегося по изучаемому предмету, представляет собой краткое изложение основных взглядов и концепций по определенной теме, проблеме, вопросу, дискуссии или содержанию монографии. Реферат является одной из основных форм самостоятельной работы студентов и средством контроля над усвоением учебного и нормативного материала в объеме, устанавливаемом программой учебной дисциплины.

Задача реферата – краткое изложение основных точек зрения, существующих в науке на сегодняшний день, однако он может включать элементы исследовательской работы и стать базой для написания курсовой и выпускной квалификационной работы.

Основные этапы подготовки реферата:

- выбор темы;
- консультации научного руководителя;
- подготовка плана реферата;
- работа с источниками, сбор материала;
- написание текста реферата;
- оформление рукописи и предоставление ее научному руководителю;
- защита реферата.

Подбор литературы – это обязанность обучающегося. Преподаватель лишь помогает студенту определить основные направления работы, указывает наиболее важные научные источники, которые следует использовать при её написании, разъясняет, где их можно отыскать.

Оценка реферата предполагает его проверку преподавателем кафедры. Преподаватель отмечает ошибки, допущенные в реферате, разъясняет их. Если реферат полностью не отвечает требованиям написания, он возвращается студенту для переработки.

По результатам реферата проводится собеседование или защита, в рамках контактной работы, цель которой - проверить знание студентом теоретического материала, установить самостоятельность работы. Реферат считается принятым при его положительной оценке преподавателем, выдавшим задание. Оценка реферата производится по системе зачет/незачет. Рефераты хранятся на кафедре до промежуточной аттестации по дисциплине, в рамках которой он был написан.

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Практическое занятие подразумевает решение типовых задач, разбор определенных ситуаций. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, определившись с проблемой, привлекающей наибольшее внимание, следует обратиться к рекомендуемой литературе. В занятии участвует вся группа, а потому задание к практическому занятию распределяется на весь коллектив. Задание должно быть охвачено полностью и рекомендованная литература должна быть освоена группой в полном объеме.

Для полноценной подготовки к практическому занятию чтения учебника крайне недостаточно – в учебных пособиях излагаются только принципиальные основы, в то время как в

монографиях и статьях на ту или иную тему поднимаемый вопрос рассматривается с разных ракурсов или ракурса одного, но в любом случае достаточно подробно и глубоко. Тем не менее, для того, чтобы должным образом сориентироваться в сути задания, сначала следует ознакомиться с соответствующим текстом учебника – вне зависимости от того, предусмотрена ли лекция в дополнение к данному занятию или нет. Оценив задание, выбрав тот или иной сюжет, и подобрав соответствующую литературу, можно приступать собственно к подготовке к занятию.

Работа над литературой, статья ли это или монография, состоит из трёх этапов – чтения работы, её конспектирования, заключительного обобщения сути изучаемой работы.

Прежде, чем браться за конспектирование, скажем, статьи, следует её хотя бы однажды прочитать, чтобы составить о ней предварительное мнение, постараться выделить основную мысль или несколько базовых точек, опираясь на которые можно будет в дальнейшем работать с текстом. Конспектирование в общем виде может быть определено как фиксация основных положений и отличительных черт рассматриваемого труда.

Если программа занятия предусматривает работу с источником, то этой стороне подготовки к занятию следует уделить пристальное внимание. В сущности, разбор источника не отличается от работы с литературой – то же чтение, конспектирование, обобщение. Тщательная подготовка к практическим занятиям, как и к лекциям, имеет определяющее значение: занятие пройдёт так, как аудитория подготовилась к его проведению.

Готовясь к практическим занятиям, следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, и др.

По окончании практического занятия к нему следует обратиться ещё раз, повторив выводы, сконструированные на занятии, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе – для этого в течение занятия следует делать небольшие пометки.

## **6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине**

*Типовые вопросы для зачета:*

- Результативность и эффективность.
- Современные тенденции в управлении.
- Инновации в деятельности организации.
- Организационные изменения.
- Сопротивление изменениям.
- Целенаправленное формирование организационной культуры.
- Оценка соответствия системы управления декларируемым стратегическим ценностям.
- Методы формирования и поддержания организационной культуры.
- Содержание, цели и тренды корпоративного обучения.
- Мотивация персонала к обучению.
- Содержание, цели и тренды корпоративного обучения. Мотивация персонала к обучению.
- Управление в стиле коучинг.
- Наставничество. Его преимущества и риски.
- Фасилитация: ее возможности и ограничения.

### **Оценивание тестовых заданий**

|   |         |       |       |       |
|---|---------|-------|-------|-------|
| Количество правильных ответов теста (%) | 0-9     | 10-15 | 16-20 | 21-25 |
| Отметка по 2-ти бальной шкале           | незачет | зачет | зачет | зачет |

### **Шкала оценивания при зачете**

Таблица 6

| Описание шкалы   | Оценка (по 2-балльной шкале) |
|--|------------------------------|
| <p>У обучающегося сформированы уверенные знания, умения и навыки, включенные в соответствующий этап освоения компетенций, он глубоко и полно освещает теоретические, методологические и практические аспекты вопроса, проявляет творческий подход к его изложению и демонстрирует дискуссионность проблематики, а также глубоко и полно раскрывает дополнительные вопросы. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы. Свободное владение материалом. Достаточный уровень знакомства со специальной научной литературой. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы. Обучающийся не затрудняется с ответами при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятые решения, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач</p> |                              |
| <p>Ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные вопросы. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Приемлемое умение самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества. Обучающийся твердо знает материал дисциплины, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения</p>   | зачтено                      |
| <p>Ставится, если этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы не в полной мере. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала и в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере. Обучающийся показывает знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, неправильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических задач</p>   |                              |
| <p>Ставится, если обучающийся не знает и не понимает сущности вопросов и предлагаемых задач. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по программному материалу дисциплины, обучающийся допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические задачи или не справляется с ними самостоятельно. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы в недостаточном объеме</p>  | Не зачтено                   |

*Критерии оценки устного опроса:*

Ответ обучающегося оценивается, исходя из следующих критериев:

- полнота, четкость, информационная насыщенность ответа;
- новизна используемой информации;
- знание и исследование научных источников.

Ответ обучающегося может быть оценен по 5-ти балльной шкале преподавателем, исходя из критериев оценки устного опроса.

*Критерии оценки реферата:*

1. Знания и умения на уровне требований стандарта конкретной дисциплины: знание фактического материала, усвоение общих представлений, понятий, идей.

2. Степень обоснованности аргументов и обобщений (полнота, глубина, всесторонность раскрытия темы, логичность и последовательность изложения материала, корректность аргументации и системы доказательств, характер и достоверность примеров, иллюстративного материала, широта кругозора автора, наличие знаний интегрированного характера, способность к обобщению).

3. Качество и ценность полученных результатов (степень завершенности реферативного исследования, спорность или однозначность выводов).

4. Использование литературных источников.

5. Культура письменного изложения материала.

6. Культура оформления материалов работы.

Доклады – презентации могут зачитываться и обсуждаться на семинарских занятиях, студенческих научных конференциях.

*Критерии оценки докладов-презентаций*

|   |                 |
|---|-----------------|
| Баллы:<br>0 - позиция отсутствует<br>1 – слабо<br>2 – хорошо<br>3 - отлично   | Итоговая оценка |
| Требования  |                 |
| Структура и содержание (до 12 баллов)   |                 |
| логичность структуры доклада  |                 |
| оформлены ссылки на все использованные источники  |                 |
| презентация отражает основные этапы исследования (проблема, цель, гипотеза, ход работы, выводы, ресурсы)                            |                 |
| содержит ценную, полную, понятную информацию по теме доклада  |                 |
| Текст на слайдах (до 6 баллов)  |                 |
| текст на слайде представляет собой опорный конспект (ключевые слова, маркированный или нумерованный список), без полных предложений |                 |
| наиболее важная информация выделяется с помощью цвета, размера, эффектов анимации и т.д.  |                 |
| Наглядность (до 9 баллов)   |                 |
| иллюстрации помогают наиболее полно раскрыть тему, не отвлекают от содержания   |                 |
| иллюстрации хорошего качества, с четким изображением  |                 |
| используются средства наглядности информации (таблицы, схемы, графики и т. д.)  |                 |
| Дизайн и настройка (до 9 баллов)  |                 |
| оформление слайдов соответствует теме, не препятствует восприятию содержания  |                 |
| для всех слайдов презентации используется один и тот же шаблон оформления   |                 |

|  |  |
|--|--|
| презентация не перегружена эффектами                                       |  |
| Требования к выступлению (до 9 баллов)                                     |  |
| выступающий свободно владеет содержанием, ясно излагает идеи               |  |
| выступающий свободно и корректно отвечает на вопросы и замечания аудитории |  |
| выступающий обращается к аудитории, поддерживает контакт с ней             |  |
| Общее количество баллов  |  |
| Оценка   |  |

Оценивание докладов-презентаций:

|                               |      |       |       |       |
|-------------------------------|------|-------|-------|-------|
| Количество баллов             | 0-14 | 15-29 | 30-39 | 40-45 |
| Отметка по 5-ти бальной шкале | 2    | 3     | 4     | 5     |

В качестве проекта (индивидуального или группового может выступать выполнение специфических трудовых функций, предложенных преподавателем в рамках своих дисциплин.)

*Критерии оценки проекта*

| Глава проекта  | Характеристика для оценивания   | Баллы (макс) |
|--|---|--------------|
| Название проекта   | Каждое слово, используемое в названии проекта, должно давать максимальную информацию.   | 10           |
| Направление реализации проекта   | Сфера реализации проекта  | 5            |
| География проекта  | На какой территории будет реализован проект   | 5            |
| Сроки реализации проекта   | Продолжительность проекта, его начало и окончание   | 5            |
| 1. Краткая аннотация   | Аннотация проекта<br>Аннотация должна быть предельно ясной, сжатой, конкретной и выразительной.   | 5            |
| 2. Описание проблемы, решению/снижению остроты которой посвящен проект | Описание проблемы, решению/снижению остроты которой посвящен проект (не более 1 стр.)<br>В этом блоке описывается, почему возникла необходимость в выполнении проекта, и как поставленная проблема соотносится с целями и задачами организации-заявителя. | 5            |
| 3. Основные целевые группы, на которые направлен проект                | Описание потребностей основных целевых групп.   | 10           |
| 4. Основные цели и задачи проекта                                      | Цель проекта (конкретна, измеряема, реалистична, определена во времени.<br>Задачи должны быть максимально конкретизированы и направлены на получение конкретных результатов. .  | 20           |
| 5. Методы реализации проекта/ Механизм реализации проекта              | Описание методов реализации проекта, ведущих к решению поставленных задач.  | 20           |
| 7. Календарный план реализации проекта                                 | Последовательное перечисление основных мероприятий проекта с приведением количественных показателей и периодов их осуществления.  | 10           |

|                 |  |    |
|-----------------|--|----|
| Ресурсы проекта | Оценка качественных и количественных ресурсов проекта:<br>- имеющиеся ресурсы<br>- ресурсы, которые необходимо привлечь. | 10 |
|-----------------|--|----|

*Оценивание проектов*

|                               |      |       |       |        |
|-------------------------------|------|-------|-------|--------|
| Количество баллов             | 0-29 | 30-59 | 60-79 | 80-100 |
| Отметка по 5-ти бальной шкале | 2    | 3     | 4     | 5      |

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Нормативные правовые документы

1. Всеобщая декларация прав человека: принята Генеральной Ассамблеей ООН 10.12.1948) // Российская газета – 1998.
2. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 (с учетом поправки, внесенные Законом РФ о поправке к Конституции РФ от 14.03.2020 № 1-ФКЗ); официальном интернет-портале правовой информации URL: <http://www.pravo.gov.ru/> (дата обращения 31.08.2021)
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ, (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) // Собрание законодательства РФ – 2002.– № 1 (ч. 1).– Ст. 3.
4. О занятости населения в Российской Федерации: Федеральный закон от 19.04.1991 № 1032-1 (ред. от 19.11.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) // Собрание законодательства РФ. – № 17. – 199. –Ст. 1915.

### 7.1. Основная литература

1. Шермет М.А. Управление изменениями: учеб. пособие — (Образовательные инновации). / М.А. Шермет. - Москва : Дело РАНХиГС, 2015. - 128 с. - ISBN 978-5-7749-1019-9. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/366398/reading> (дата обращения: 12.03.2024). - Текст: электронный.
2. Бирман Л.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.А. Бирман. - Москва : Дело РАНХиГС, 2018. - 346 с. - ISBN 978-5-7749-1345-9. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/366508/reading> (дата обращения: 12.03.2024). - Текст: электронный.
3. Бирман Л.А. Стратегия управления инновационными процессами: учеб. пособие. — (Сер. «Образовательные инновации»). / Л.А. Бирман, Т.Б. Кочурова. - Москва : Дело РАНХиГС, 2011. - 144 с. - ISBN 978-5-7749-0582-9. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/366322/reading> (дата обращения: 11.03.2024). - Текст: электронный.

### 7.3. Дополнительная литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. / М. Армстронг, С. Тейлор. - Санкт-Петербург : Питер, 2018. - 1040 с. - ISBN 978-5-4461-0375-1. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/24894/reading> (дата обращения: 12.03.2024). - Текст: электронный.
2. Мордовин С. Управление персоналом: современная российская практика. 2-е изд. / С. Мордовин. - Санкт-Петербург : Питер, 2006. - 304 с. - ISBN 978-5-91180-370-4. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/25728/reading> (дата обращения: 12.03.2024). - Текст: электронный.
3. Латфуллин Г. Р. Теория организации: Учебник для вузов, 2-е издание, дополненное и

переработанное (+CD). — (Серия «Учебник для вузов»). / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. - Санкт-Петербург : Питер, 2020. - 464 с. - ISBN 978-5-388-00102-3. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/377708/reading> (дата обращения: 12.03.2024). - Текст: электронный.

#### **7.4. Интернет-ресурсы**

- «Портал электронных психологических изданий»:
  - <http://www.rpo.rsu.ru> — Российское психологическое общество
  - <http://www.voppsy.ru> — «Вопросы психологии»
  - <http://www.psyedu.ru> — «Психологическая наука и образование»
  - <http://www.apa.org/journals> — журналы Американской психологической ассоциации

#### **7.5.Справочные системы**

Использование справочных систем не предусмотрено курсом.

#### **7.6. Иные источники**

### **8.Материально-техническое и программное обеспечение дисциплин**

Для обеспечения учебного процесса и аттестации филиал располагает учебными аудиториями для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации, итоговой аттестации, а также помещениями для самостоятельной работы и помещениями для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Все аудитории оснащены видеопроекционным оборудованием для проведения презентаций, а также средствами звуковоспроизведения; помещения для занятий укомплектованы необходимой мебелью.

Филиал располагает компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения MicrosoftOffice, «Консультант-Плюс»; операционной системой семейства MicrosoftWindows; пакетом офисных программ MicrosoftOffice; справочной правовой системой «Консультант Плюс»; электронным периодическим справочником «Система ГАРАНТ»; электронно-библиотечными системами; автоматизированной информационно-библиотечной системой Алтайского филиала РАНХиГС.

В филиале создана электронная информационно-образовательная среда, обеспечен доступ к системе онлайн обучения «Moodle».

Библиотека располагает рабочими местами для студентов/слушателей, оснащенными компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет: электронный зал для самостоятельной работы, электронный зал для научно-исследовательской работы.

В филиале имеются специальные аудитории, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения (видеопроекционное оборудование: видеопроектор, экран/телевизор, компьютер с комплектом лицензионного ПО, доступ к сети «Интернет»): лингафонные кабинеты, аудитории для групповой работы, для проведения тренингов и т.д.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

УТВЕРЖДЕНО

Руководитель структурного  
подразделения  
(института/факультета/филиала)

Электронная подпись

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой на основе электронного (онлайн) курса**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
повышения квалификации**

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Москва 2022 г.

**Разработчик**

Профессор, д.э.н., профессор кафедры менеджмента ИБДА  
В.

Савельева М.

**Руководитель структурного  
подразделения**

**Визуализация и озвучивание дисциплины, реализуемой на основе электронного  
(онлайн) курса:**

**Управление человеческими ресурсами**

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и одобрена на заседание  
ученого совета \_\_\_\_\_ РАНХиГС «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 г., протокол  
№ \_\_\_\_.

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| 1. Общая характеристика   | 4  |
| 1.1 Цели и задачи дисциплины  | 4  |
| 1.2 Нормативная правовая база   | 4  |
| 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы | 5  |
| 3. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы   | 6  |
| 4. Содержание и структура дисциплины  | 6  |
| 5. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине                    | 9  |
| 6. Методические материалы для освоения дисциплины   | 13 |
| 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"  | 13 |
| 7.1. Основная литература  | 13 |
| 7.2. Дополнительная литература  | 13 |
| 7.3. Нормативные правовые документы   | 14 |
| 7.4 Периодические издания   | 14 |
| 7.5. Интернет-ресурсы   | 14 |
| 8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы                 | 14 |

## **1. Общая характеристика**

### **1.1. Цель и задачи дисциплины**

Программа «Управление человеческими ресурсами» разработана в целях реализации мероприятий по организации профессионального обучения и дополнительного профессионального образования отдельных категорий граждан в рамках федерального проекта "Содействие занятости" национального проекта "Демография".

Целью освоения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Управление человеческими ресурсами» является формирование компетенций специалистов, способных успешно решать комплекс стратегических и оперативных задач управления персоналом организации на основе научных достижений и передовых практик в данной области профессиональной деятельности в условиях конкурентной среды в производственной сфере, государственном и муниципальном управлении, сфере услуг.

Цель освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» – формирование компетенций, позволяющих слушателям освоить основные подходы к управлению человеческими ресурсами в современных организациях, а также технологий, процедур и практик в области управления человеческими ресурсами.

Задачи освоения дисциплины:

- освоение основных подходов к управлению человеческими ресурсами в современных организациях;
- освоение основных технологий, процедур и практик в области управления человеческими ресурсами в современных организациях;
- развитие практических навыков слушателей в области базовых функций управления человеческими ресурсами в современных организациях.

### **1.2. Нормативная правовая база**

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Постановление Правительства РФ от 13 марта 2021 г. №369 «О предоставлении грантов в форме субсидий из федерального бюджета некоммерческим организациям на реализацию мероприятий по организации профессионального обучения и дополнительного профессионального образования отдельных категорий граждан в рамках федерального проекта "Содействие занятости" национального проекта "Демография"».
3. Приказ Минобрнауки России от 01 июля 2013 №499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
4. «Общероссийский классификатор видов экономической деятельности» (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 !14-ст) (ред. от 10 июня 2021).
5. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 №761н (ред. от 31 мая 2011) «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования»
6. Постановление Минтруда России от 21 августа 1998 №37 (ред. от 27 марта 2018) «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих».
7. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10 апреля 2014 №06–381.
8. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ дополнительных профессиональных программ с учетом

соответствующих профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22 января 2015 №ДЛ-1/05вн).

9. Письмо Минобрнауки России от 21 апреля 2015 №ВК-1013/06 «Методически рекомендации по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме».

10. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 23 августа 2017 №816 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

11. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 №01–6230 «Об утверждении положения о применении в Академии электронного обучения. Дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

12. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 №02–461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».

13. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. №02–835 «Порядок разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации».

## **2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

1.1. Дисциплина *Управление человеческими ресурсами* обеспечивает овладение следующими компетенциями:

| Код компетенции | Наименование компетенции  |
|-----------------|---|
| ОПК-5           | способен выполнять организационную и техническую работу в реализации конкретных мероприятий профилактического, развивающего, коррекционного или реабилитационного характера |

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

| Код компонента компетенции | Результаты обучения  |
|----------------------------|--|
| ОПК-5                      | на уровне знаний:<br>- основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами в современных организациях.  |
|                            | на уровне умений: разработка стратегии управления человеческими ресурсами в современных организациях совместно с другими субъектами управления персоналом и её реализация на практике. |
|                            | на уровне навыков: разработка и реализация стратегии управления человеческими ресурсами в современной организации.   |

## **3. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина осваивается на основе электронного (онлайн) курса (далее – ЭК) обучающимися самостоятельно.

Электронный курс размещён по ссылке:

<https://lms-dpo.ranepa.ru/course/view.php?id=6270>

Общий объем дисциплины 1 з.е. или 32 академических часа видео.

Количество академических часов, выделенных на видеолекции, практикоориентированные

задания и текущий контроль успеваемости: всего по ЭК – 32 ак.ч.. Место дисциплины в структуре образовательной программы: Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» предназначена для обучающихся на курсах повышения квалификации. Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области управления человеческими ресурсами, а также на приобретенные ранее умения и навыки анализировать и оценивать их развитие.

Дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин:

- Общий менеджмент.
- Психология.
- Социология.
- Введение в деловую культуру.
- Организационное поведение.

#### 4. Содержание и структура дисциплины

| Наименование тем  | Содержание темы   |
|---|---|
| Тема 1 Сущность и содержание управления человеческими ресурсами в организациях  | Кадровый менеджмент – часть организационного менеджмента. Цели и задачи кадрового менеджмента. Субъекты и объекты кадрового менеджмента. Методы управления человеческими ресурсами. Базовые и новые функции кадрового менеджмента. Проблемы HR.   |
| Тема 2 Эволюция управления человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами как система.   | Классификация секторов общественного производства по Д.Беллу. Модели управления в классическом и неоклассическом менеджменте. Традиционное и новое управление. Этапы развития работы с людьми в организациях в XX-XXI веках. Система управления персоналом. Тренды её развития. Базовые модели HR менеджмента.  |
| Тема 3 Кадровая политика в организации  | Кадровая политика как фактор успеха организации. Сущность человеческого капитала. Ключевые элементы кадровой политики. Типы кадровой политики. Жесткий и мягкий подходы к кадровой политике. Изменение подходов в управлении персоналом. Цели организации и требования к персоналу и управлению им. Рынок труда – дефицит профессионалов. Критерии оценки кадровой политики. Типы приверженности персонала. |
| Тема 4 Формирование персонала (кадровое планирование, набор, отбор, подбор персонала)   | Планирование персонала. Набор персонала. Отбор персонала. Подбор персонала. Эффективность формирования персонала.   |
| Тема 5 Формирование персонала (Подбор персонала. Верные параметры оценки. Эффективность формирования персонала. Автоматизация формирования персонала) | Подбор персонала. Верные параметры оценки, эффективность формирования персонала, автоматизация формирования персонала   |
| Тема 6 Адаптация персонала в организации  | Сущность адаптации персонала. Элементы адаптации. Этапы адаптации. Подходы к адаптации. Методы адаптации.   |

|   |   |
|---|---|
| Тема 7 Мотивация и стимулирование персонала в организации | Особенности мотивации как психологического процесса. Мотивационные типы персонала. Особенности стимулирования труда. Подходы и принципы системы стимулирования труда. |
| Тема 8 Обучение и развитие персонала в организации        | Стратегия развития персонала, система обучения и развития. Современные подходы и методы обучения персонала. Особенности обучения взрослых, стили обучения.            |

**Структура дисциплины (на основе ЭК), осваиваемой обучающимися самостоятельно**

| № Модуля ЭК              | Наименование модуля  | Объем дисциплины, час. |                      |     |    |     | Форма текущего контроля успеваемости <sup>2</sup> , промежуточной аттестации |
|--------------------------|--|------------------------|----------------------|-----|----|-----|--|
|                          |  | Всего                  | СР (ЭК) <sup>1</sup> |     |    |     |  |
|                          |  |                        | ВЛ                   | ПОЗ | СП | СРО |  |
| 1                        | Сущность и содержание управления человеческими ресурсами в организациях  | 3                      | 2                    |     | 1  |     | Т  |
| 2                        | Эволюция управления человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами как система.   | 3                      | 2                    |     | 1  |     | Т  |
| 3                        | Кадровая политика в организации  | 4                      | 2                    |     | 1  | 1   | Т  |
| 4                        | Формирование персонала (кадровое планирование, набор, отбор, подбор персонала)   | 4                      | 2                    |     | 1  | 1   | Т  |
| 5                        | Формирование персонала (Подбор персонала. Верные параметры оценки. Эффективность формирования персонала. Автоматизация формирования персонала) | 4                      | 2                    |     | 1  | 1   | Т  |
| 6                        | Адаптация персонала в организации  | 3                      | 2                    |     | 1  |     | Т  |
| 7                        | Мотивация и стимулирование персонала в организации   | 4                      | 2                    |     | 1  | 1   | Т  |
| 8                        | Обучение и развитие персонала в организации  | 3                      | 2                    |     | 1  |     | Т  |
| Промежуточная аттестация |  | 6                      |                      |     |    |     | Экзамен  |
| <b>Итого:</b>            |  | <b>36</b>              | <b>16</b>            |     | 8  | 4   | 6  |

Используемые сокращения:

ВЛ – видеолекции;

ПОЗ – практикоориентированные задания;

СП – самопроверка;

СРО – самостоятельная работа обучающегося

Т – тестирование.

## Содержание дисциплины

### Тема 1 Сущность и содержание управления человеческими ресурсами в организациях.

Кадровый менеджмент – часть организационного менеджмента. Цели и задачи кадрового менеджмента. Субъекты и объекты кадрового менеджмента. Методы управления человеческими ресурсами. Базовые и новые функции кадрового менеджмента. Проблемы HR.

### Тема 2 Эволюция управления человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами как система.

Классификация секторов общественного производства по Д.Беллу. Модели управления в классическом и неоклассическом менеджменте. Традиционное и новое управление. Этапы развития работы с людьми в организациях в XX-XXI веках. Система управления персоналом. Тренды её развития. Базовые модели HR менеджмента.

### Тема 3 Кадровая политика в организации Кадровая политика как фактор успеха организации.

Сущность человеческого капитала. Ключевые элементы кадровой политики. Типы кадровой политики. Жесткий и мягкий подходы к кадровой политике. Изменение подходов в управлении персоналом. Цели организации и требования к персоналу и управлению им. Рынок труда – дефицит профессионалов. Критерии оценки кадровой политики. Типы приверженности персонала.

### Тема 4 Формирование персонала (кадровое планирование, набор, отбор, подбор персонала)

Планирование персонала. Набор персонала. Отбор персонала. Подбор персонала. Эффективность формирования персонала.

### Тема 5 Формирование персонала (Подбор персонала. Верные параметры оценки. Эффективность формирования персонала. Автоматизация формирования персонала)

Подбор персонала. Верные параметры оценки, эффективность формирования персонала, автоматизация формирования персонала

### Тема 6 Адаптация персонала в организации

Сущность адаптации персонала. Элементы адаптации. Этапы адаптации. Подходы к адаптации. Методы адаптации.

### Тема 7 Мотивация и стимулирование персонала в организации

Особенности мотивации как психологического процесса. Мотивационные типы персонала. Особенности стимулирования труда. Подходы и принципы системы стимулирования труда.

### Тема 8 Обучение и развитие персонала в организации

Стратегия развития персонала, система обучения и развития. Современные подходы и методы обучения персонала. Особенности обучения взрослых, стили обучения.

## 5. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

В ходе реализации дисциплины *Управление человеческими ресурсами* используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

| Тема и/или раздел   | Методы текущего контроля успеваемости |
|---|---------------------------------------|
| Тема 1 Сущность и содержание управления человеческими ресурсами в организациях                      | Тестирование                          |
| Тема 2 Эволюция управления человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами как система. | Тестирование                          |
| Тема 3 Кадровая политика в организации  | Тестирование                          |

|   |              |
|---|--------------|
| Тема 4 Формирование персонала (кадровое планирование, набор, отбор, подбор персонала)   | Тестирование |
| Тема 5 Формирование персонала (Подбор персонала. Верные параметры оценки. Эффективность формирования персонала. Автоматизация формирования персонала) | Тестирование |
| Тема 6 Адаптация персонала в организации  | Тестирование |
| Тема 7 Мотивация и стимулирование персонала в организации   | Тестирование |
| Тема 8 Обучение и развитие персонала в организации  | Тестирование |

Экзамен проводится с применением компьютерного тестирования.

### **Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

Текущая аттестация обучающихся по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о текущей аттестации обучающихся по программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

Текущая аттестация по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» проводится в форме компьютерного тестирования.

Вопросы для самопроверки: Выберите правильный вариант ответа на вопрос.

1. Что является объектом кадрового менеджмента?

- А. Люди в организациях; отношения, возникающие между ними в процессе труда и управления; кадровые процессы.
- В. Организационные стратегии.
- С. Организационные структуры.

2. Системное управление персоналом предполагает:

- А. Оптимальное соотношение численности сотрудников системы управления персоналом и организационной системы.
- В. Соответствие системы управления персоналом требованиям организации.
- С. Учет всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами, а также с другими системами организации и внешней средой.

3. Что такое «политика управления человеческими ресурсами»? (несколько правильных ответов)

- а. это набор практических подходов и методов управления, в которых отражены философия работодателя в отношении наемных работников;
- б. это цели управления персоналом, связанные с миссией компании;
- с. это определенный способ использования персонала для достижения бизнес целей, закрепленный в действующей управленческой инфраструктуре.

4. В каком инструменте набора персонала в организацию определены желаемые личностные характеристики человека?

- А. Должностная инструкция.

- В. Квалификационная карта.
- С. Карта компетенций.

5. В чем заключается эффект предубеждения при отборе кандидатов на должность в организации?

- А. На формирование образа влияет предварительно полученная информация о человеке.
- В. Созданный образ консервативен, а личность находится в динамике.
- С. Есть устойчивая связь между поведением человека и его восприятием окружающими.

### Оценочные материалы промежуточной аттестации

| Код компетенции | Наименование компетенции   |
|-----------------|--|
| ОПК-1           | Способность применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач   |
| ОПК-3           | Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия |

Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации студентов по программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» проводится в форме экзамена.

### Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Примерные тестовые задания к промежуточной аттестации

1. Какие отношения в организации характеризуются как рациональные и регулируются законами, положениями, инструкциями и нормативными актами?

- А. Формальные отношения.
- В. Внеформальные отношения.
- С. Неформальные отношения.

2. Человеческие ресурсы организации это:

- А. Комплекс приобретенных и унаследованных качеств сотрудников, которые могут быть использованы организацией в течение определенного времени для производства товаров и услуг.
- В. Основной, штатный состав организации, обладающий необходимыми способностями для выполнения задач.
- С. Персонал и его качества, соотнесенные с конкретным рабочим местом, социокультурные характеристики, личностно – психологические свойства людей, проявляющиеся в отношении к организации, к ее миссии, целям, культуре.

3. Какие методы управления персоналом отличаются прямым характером воздействия и не допускают свободы выбора сотрудников?

- А. Административные методы.
- В. Экономические методы.

С. Социально – психологические.

**Время на тест 40 минут.**

Таблица 3 Оценивание обучающегося на экзамене по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

| Оценка                           | Процент верных ответов на вопросы финального теста, % | Требования к знаниям   |
|----------------------------------|---|--|
| 5,<br><i>«отлично»</i>           | 85-100  | Способен четко сформулировать сущность и содержание стратегии управления человеческими ресурсами в организации; разновидности и особенности различных стратегий управления человеческими ресурсами в организациях; основные компоненты стратегии управления человеческими ресурсами. Знает инновационные открытия, современные тренды, технологии и продукты в области менеджмента организаций и управления человеческими ресурсами; Знает основные теории мотивации, лидерства и власти; Знает основные принципы групповой динамики, формирования команды; Знает основные типы конфликтов, способы предотвращения и разрешения конфликтов. Может привести примеры.                                |
| 4, <i>«хорошо»</i>               | 70-84   | Способен сформулировать в общих чертах сущность и содержание стратегии управления человеческими ресурсами в организации; разновидности и особенности различных стратегий управления человеческими ресурсами в организациях; основные компоненты стратегии управления человеческими ресурсами. Имеет представление об инновационных открытиях, современных трендах, технологиях и продуктах в области менеджмента организаций и управления человеческими ресурсами; Может назвать основные теории мотивации, лидерства и власти Имеет представление об основных принципах групповой динамики, формирования команды; Знает основные типы конфликтов, способы предотвращения и разрешения конфликтов. |
| 3,<br><i>«удовлетворительно»</i> | 55-69   | Формулирует с затруднениями содержание стратегии управления человеческими ресурсами в организации; разновидности и особенности различных стратегий управления человеческими ресурсами в организациях; основные компоненты стратегии управления человеческими ресурсами. Затрудняется привести примеры инновационных открытий, современных трендов, технологиях и продуктах в области менеджмента организаций и управления человеческими ресурсами; Может назвать основные теории мотивации, лидерства и власти, однако не может пояснить их суть. Имеет представление об основных принципах групповой  |

|                                      |             |  |
|--------------------------------------|-------------|--|
|                                      |             | <p>динамики, формирования команды;<br/> Знает основные типы конфликтов, способы предотвращения и разрешения конфликтов, затрудняется привести примеры.</p>   |
| <p>2,<br/> «неудовлетворительно»</p> | <p>0-54</p> | <p>Не может сформулировать содержание стратегии управления человеческими ресурсами в организации; разновидности и особенности различных стратегий управления человеческими ресурсами в организациях; основные компоненты стратегии управления человеческими ресурсами.<br/> Не может привести примеры инновационных открытий, современных трендов, технологиях и продуктах в области менеджмента организаций и управления человеческими ресурсами;<br/> Не может назвать основные теории мотивации, лидерства и власти.<br/> Не имеет представления об основных принципах групповой динамики, формирования команды;<br/> Знает основные типы конфликтов, но затрудняется назвать способы их предотвращения и разрешения.</p> |

## 6. Методические материалы по освоению дисциплины на основе ЭК

Обучающиеся самостоятельно планируют и организуют время, отведенное на освоение дисциплины с учетом сроков прохождения финального компьютерного теста.

Завершая просмотр каждой видеолекции обучающемуся необходимо пройти тест с вопросами для самопроверки, чтобы перейти к просмотру следующей видеолекции. В случае неправильного ответа на вопрос для самопроверки, необходимо ещё раз ознакомиться с содержанием видеолекции и снова пройти тест.

По завершению просмотра всех видеолекций обучающийся проходит финальный компьютерный тест, по итогам которого определяется степень усвоения материала.

## 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

### 7.1. Основная литература:

1. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 216 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12773-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/448299>
2. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09984-3. — URL : <https://urait.ru/bcode/488711>
3. Психология управления персоналом : учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.] ; под общей редакцией Е. И. Рогова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03827-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — Режим доступа: URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/498843> .
4. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — Режим доступа: URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/489420> .

### 7.2. Дополнительная литература

1. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 482 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7651-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/489318> .
2. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — URL : <https://urait.ru/bcode/488852>
3. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00547-9. — URL : <https://urait.ru/bcode/491299>
4. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — URL : <https://urait.ru/bcode/496849>

5. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08906-6. — URL : <https://urait.ru/bcode/493785>
6. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 402 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08905-9. — URL : <https://urait.ru/bcode/493784>

### 7.3 Нормативные правовые документы

1. Сайт Министерства науки и образования РФ <http://минобрнауки.рф>
2. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» (сетевая версия). [www.consultant.ru/](http://www.consultant.ru/)
3. Собрание законодательства РФ (печатная версия)

### 7.4 Периодические издания

- Директор по персоналу.
- Кадровое дело.
- Справочник кадровика.
- Управление персоналом

### 7.5 Интернет-ресурсы:

1. <http://www.rosmintrud.ru> - официальный сайт Министерства труда и социального развития РФ
2. <http://www.ilo.ru> - официальный сайт Международной организации труда
3. <http://www.iprbookshop.ru/> - электронная библиотечная система IPRBooks.
4. <http://e.lanbook.com/> - Электронная библиотечная система «Лань».
5. Информационный правовой портал ГАРАНТ.РУ <http://www.garant.ru/>
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
7. Справочная правовая система КонсультантПлюс <http://www.consultant.ru/>
8. Федеральный правовой образовательный портал в Интернете «Юридическая Россия»  
// <http://www.law.edu.ru>

## **8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для дисциплины «Управление человеческими ресурсами» информационные технологии применяются в следующих направлениях:

- демонстрация видеолекций с использованием компьютера и интернета;
- использование электронных изданий, видео- аудио - материалов (через Интернет).

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

*Алтайский филиал*

*Центр дополнительного образования*

*Кафедра психологии и социологии управления*

УТВЕРЖДЕНА

Ученым советом Алтайского филиала

РАНХиГС

Протокол от «25» января 2024 г. № 5

**ПРОГРАММА ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
(профессиональной переподготовки)**

**Современные технологии оценки персонала**

**Автор(ы)-составитель(и):**

к.соц.н. и.о.заведующего кафедрой  
психологии и социологии управления

Я.Э. Меженин

к.псих.н., доцент,  
доцент кафедры  
психологии и социологии управления

И.В. Михеева

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| 1. Цель и задачи итоговой аттестации .....  | 4  |
| 2. Результаты освоения ДПП .....  | 4  |
| 3. Формы и объем итоговой аттестации .....  | 5  |
| 4. Общие требования к итоговым аттестационным испытаниям.....                                     | 5  |
| 5. Руководство и консультирование итоговой аттестационной работой (при наличии) .....             | 6  |
| 6. Требования к объему, структуре и оформлению итоговой аттестационной работы (при наличии) ..... | 6  |
| 7. Процедура проведения итоговых испытаний .....  | 6  |
| 8. Фонд оценочных средств итоговой аттестации .....   | 7  |
| 9. Учебно-методическое и информационное обеспечение итоговой аттестации .....                     | 16 |
| 9.1. Нормативные правовые документы.....  | 16 |
| 9.1.    Основная литература .....   | 16 |
| 9.2.    Дополнительная литература.....  | 16 |
| 9.3.    Интернет-ресурсы .....  | 17 |
| 9.4.    Справочные системы .....  | 18 |
| 9.5.    Иные источники .....  | 18 |
| 10. Материально-техническое и программное обеспечение итоговой аттестации.....                    | 18 |

## 1. Цель и задачи итоговой аттестации

Целью итоговой аттестации предназначена для того, чтобы сформировать у слушателей:

ПКс-2 - способность к психологической диагностике, прогнозированию изменений и динамики уровня развития познавательной и мотивационно-волевой сферы, самосознания с целью гармонизации психического функционирования человека, в том числе в рамках организационного поведения

ПКс-1 - способность к проведению работ с персоналом организации с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса

ПКо ОС-2 - Способен к осуществлению процедур оказания психологической помощи и сопровождения деятельности организацией и их сотрудников с использованием психологических методы и технологий

ОПК-3 - Способен выбирать адекватные, надежные и валидные методы количественной и качественной психологической оценки, организовывать сбор данных для решения задач

психодиагностики в заданной области исследований и практики

ОПК-5 - способен выполнять организационную и техническую работу в реализации конкретных мероприятий профилактического, развивающего, коррекционного или реабилитационного характера

Основные задачи:

- систематизация слушателями знаний и навыков работы в области оценки персонала;
- оценка знаний и навыков слушателей в области работы по оценке персонала

## 2. Результаты освоения ДПП

Таблица 1

### Результаты освоения ДПП

| Виды деятельности  | Профессиональные компетенции  |
|--|---|
| ВД.1 Диагностический   | ПКс-2<br>способность к психологической диагностике, прогнозированию изменений и динамики уровня развития познавательной и мотивационно-волевой сферы, самосознания с целью гармонизации психического функционирования человека, в том числе в рамках организационного поведения |
| ВД.2 Консультационный  | ПКс-1<br>способность к проведению работ с персоналом организации с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса  |
|  | ПКо ОС-2<br>Способен к осуществлению процедур оказания психологической помощи и сопровождения деятельности организацией и их сотрудников с использованием психологических методы и технологий   |
| <b>Общие (общекультурные) компетенции (ОК/УК) и (или) общепрофессиональные компетенции (ОПК)</b> |   |

|  |
|--|
| ОПК-3<br>Способен выбирать адекватные, надежные и валидные методы количественной и качественной психологической оценки, организовывать сбор данных для решения задач психодиагностики в заданной области исследований и практики |
| ОПК-5<br>способен выполнять организационную и техническую работу в реализации конкретных мероприятий профилактического, развивающего, коррекционного или реабилитационного характера   |

### 3. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в форме опроса и решения практического задания.

### 4. Общие требования к итоговым аттестационным испытаниям

Итоговый экзамен проводится в устной форме. Экзаменационная комиссия определяет уровень сформированности компетенций. Результаты экзамена определяются итоговыми оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», в соответствии с критериями, на основании устной беседы выпускника с членами аттестационной комиссии по экзаменационному билету и дополнительным вопросам.

| Критерий  | Оценка    |
|---|-----------|
| Оценка ставится, если при ответе на вопрос экзаменационного билета обучающейся демонстрирует уверенные знания, умения и навыки, включенные в соответствующую компетенцию, он глубоко и полно освещает теоретические, методологические и практические аспекты вопроса, проявляет творческий подход к его изложению и демонстрирует дискуссионность данной проблематики, а также глубоко и полно раскрывает дополнительные вопросы. Компетенции, предусмотренные государственным экзаменом, сформированы. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы. Обучающийся не затрудняется с ответами при видеоизменении заданий, правильно обосновывает принятые решения. При решении практических заданий демонстрирует свободное владение трудовыми действиями. | «Отлично» |
| Оценка ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные вопросы. Компетенции, предусмотренные государственным экзаменом, сформированы. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Приемлемое умение самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества. Обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и  | «Хорошо»  |

|  |                              |
|--|------------------------------|
| <p>приемами их выполнения. При решении практических заданий демонстрирует хорошее владение трудовыми действиями, предусмотренными соответствующими компетенциями.</p>  |                              |
| <p>Оценка ставится, если компетенции, предусмотренные государственным экзаменом, сформированы не в полной мере. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала и в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере. Обучающийся показывает знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, неправильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических задач. При решении практических заданий демонстрирует слабое владение трудовыми действиями, предусмотренными соответствующими компетенциями</p>   | <p>«Удовлетворительно»</p>   |
| <p>Оценка ставится, если обучающийся не знает и не понимает существа экзаменационных вопросов. Компетенции, предусмотренные государственным экзаменом, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по программному материалу, обучающийся допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические задачи или не справляется с ними самостоятельно. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы. При решении практических заданий не демонстрирует владение трудовыми действиями, предусмотренными соответствующими компетенциями.</p> | <p>«Неудовлетворительно»</p> |

**5. Руководство и консультирование итоговой аттестационной работой (при наличии)**

Не предусмотрено программой

**6. Требования к объему, структуре и оформлению итоговой аттестационной работы (при наличии)**

Не предусмотрено программой.

**7. Процедура проведения итоговых испытаний**

Итоговые испытания предполагают случайный выбор слушателем билета, содержащего один теоретический вопрос и одно практическое задание (задачу). Время, отведенное на подготовку слушателя по билету составляет не более 1 часа. В порядке очереди слушатели отвечают по вопросам билета. Члены ИАК могут задавать дополнительные вопросы, целью которых является оценка знаний и навыков слушателя.

Условия и график проведения аттестационных утвержденных руководителем структурного подразделения по согласованию с председателем ИАК, доводится до всех членов

ИАК и слушателей путем размещения на информационном стенде структурного подразделения и (или) сайте структурного подразделения:

- по программам профессиональной переподготовки - не позднее, чем за 2 недели до начала итоговой аттестации.

Сроки проведения итоговой аттестации и перечень аттестационных испытаний объявляются приказом структурного подразделения о проведении итоговой аттестации слушателей.

Допуск слушателей к итоговой аттестации оформляется приказом структурного подразделения о допуске к итоговой аттестации не позднее дня начала итоговой аттестации, указанной в приказе о проведении итоговой аттестации.

Итоговая аттестация проводится по месту нахождения структурного подразделения, если иное не определено ДПП. В случае выполнения итоговых Аттестационных работ/проектов

Решение ИАК принимается на закрытых заседаниях большинством голосов членов комиссии, участвующих в заседании. При равном числе голосов голос председателя является решающим. По результатам любого из видов итоговых аттестационных испытаний, включенных в итоговую аттестацию, выставляются отметки по двухбалльной ("зачтено", "не зачтено") или четырехбалльной системе ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно").

*Требования к качеству ответа студентов на экзамене.*

Ответы выпускников должны носить интегративный характер, т.е. демонстрировать не только полученные знания, но и умения использовать их в решении конкретных практических задач. Особое внимание уделяется тому, насколько глубоко обучающиеся разбираются в психологических проблемах, способны находить пути их решения. Ответы обучающихся должны свидетельствовать о владении ими понятийным аппаратом психологической науки, понимании закономерностей процессов и механизмов.

Одним из основных требований к качеству ответа на государственном экзамене является способность выпускников показать в процессе решения практической задачи владение теоретическими знаниями

## **8. Фонд оценочных средств итоговой аттестации**

### *Перечень типовых вопросов для экзамена*

1. Сущность, цели и типы кадровой политики в организации.
2. Развитие личности и социализация личности в организации.
3. Теории мотивации персонала
4. Основные психологические подходы в исследованиях мотивации.
5. Влияние самооценки руководителя на индивидуальный стиль деятельности.
6. Психологическая компетентность руководителя как условие эффективного управления.
7. Человеческий капитал организации как объект управления. Структура человеческого капитала организации.
8. Психологические основы эффективности профессиональной деятельности персонала. Профессионализм персонала - гарантия эффективности и качества его работы.
9. Оптимизация численности персонала. Оценка возможностей сотрудников, построение карьеры, формирование управленческого резерва, проектных команд.
10. Цель и задачи системы оценки трудовой деятельности, ее место в системе управления. Подходы к оценке персонала: дефицитарный, нормативный, ресурсный.
11. Критерии оценки как система. Разработка критериев оценки персонала. Формальные и неформальные критерии. Деятельность как основа формирования критериев.
12. Качества личности и критерии оценки. Подходы к формированию системы критериев оценки.
13. Общие требования к критериям оценки. Валидность, надежность, различительная способность оценки.
14. Индикаторы измерения и оценки критериев. Понятие шкалы оценки. Виды оценочных шкал, их возможности и ограничения.
15. Роль специалиста по организационному консультированию в современном российском

обществе.

16. Психологические основы эффективности профессиональной деятельности персонала. Компетенция и компетентность специалистов.
17. Система грейдов как система построения должностных окладов и оценки деятельности.
18. Личностно-профессиональные компетенции персонала как основа построения системы управления человеческим капиталом организации.
19. Личностно-профессиональное развитие управленческих кадров: методологические основания.
20. Технология личностно-профессиональной диагностики и ее возможности. Количественные показатели диагностического комплекса личностно-профессиональной диагностики управленческих кадров.
21. Содержание и алгоритм проведения личностно-профессиональной диагностики.
22. Технология проведения внутреннего кадрового аудита.
23. Организационно-технологический аспект аудита.
24. Реализация кадровой политики в организации: планирование, привлечение, отбор и найм, адаптация персонала.
25. Реализация кадровой политики в организации: оценка персонала, профессиональное обучение и развитие.
26. Реализация кадровой политики в организации: мотивация и стимулирование персонала.
27. Понятие, цель, задачи и уровни кадрового аудита.
28. Сущность и задачи современных технологий оценки персонала.

*Перечень типовых практических заданий (задач) для экзамена*

**Задание 1.**

Решение психодиагностических ситуаций

Необходимо подобрать около 5 психодиагностических методик для решения каждой из предложенных ситуаций и обосновать свой выбор.

В работе секретаря-референта необходимы хорошие память, высокая концентрация внимания, быстрая переключаемость с одного вида деятельности на другой, активность, ответственность, умение устанавливать доброжелательный контакт с посетителями. Какие методики можно использовать для отбора на эту должность и почему именно их?

**Задание 2.**

Решение психодиагностических ситуаций. Необходимо подобрать около 5 психодиагностических методик для решения каждой из предложенных ситуаций и обосновать свой выбор.

Из нескольких претендентов нужно отобрать одного школьника для участия в городской олимпиаде. У него должны быть хорошо развитое мышление, эмоциональная устойчивость в стрессовой ситуации, желание победить и другие качества. Какие методики можно использовать для отбора будущего победителя и почему именно их?

**Задание 3.**

Опишите этапы и логику процесса разработки индивидуальной карьерограммы.

**Задание 4.**

Опишите этапы и логику процесса разработки проекта, направленного на личностный и профессиональный рост сотрудников организации, с выбором и апробацией адекватных цели психологических технологий.

**Задание 5.**

Опишите этапы и логику процесса разработки и описание модели компетенций. Целевая группа, для которой вы будете разрабатывать модель компетенций может быть задана разными критериями: профессией, специальностью, организацией, должностью и пр. Например, это могут быть: Модель компетенций психолога, Модель компетенций продавца консультанта, Модель компетенций руководителя в сфере здравоохранения, Модель компетенций менеджера по продажам компании "Товар+"

#### **Задание 6.**

Провести SWOT-анализ произвольной ситуации.

**Задание 7.** «Опоздание» Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как вы начнете беседу при встрече? 1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу. 2. Извинитесь перед ним и начнете беседу. 3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который также часто опаздывает, как и вы?» 4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

**Задание 8.** «Общение с подчиненными» Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше общаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая и почему? 1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывая особенности его личности». 2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено». 3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его». 4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия»

**Задание 9.** «Своенравный сотрудник» Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем? 1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примите обычные меры наказания. 2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт. 3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

**Задание 9.** В коллективе, которым Вы руководите, есть неформальный лидер, который однозначно пытается конкурировать с Вами за влияние на людей. Ваши действия?

**Задание 10.** Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в итоге все делает весьма исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем эта ситуация может быть вызвана? Ваши действия?

**Задание 11.** Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и меньшей стабильностью. Обоснуйте. А кого бы Вы взяли на работу?

**Задание 12.** Представьте себе, что к Вам в подчинение приходит человек, работавший ранее на должности такой же, как у Вас. Чем может быть вызван такой переход и каковы будут Ваши действия?

**Задание 13.** Один Ваш подчиненный по ошибке, связанной с недостаточным опытом, упустил крупную сделку. Другой сотрудник аналогичную сделку заключил, получив при этом вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, во втором получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и во второй ситуации.

**Задание 14.** У сотрудника, ранее дававшего отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет все свои обязанности. Чем может быть вызвана такая ситуация и каковы Ваши действия?

**Задание 15.** У Вас в подчинении работает человек, который уже несколько перерос свою позицию. Однако в силу различных причин карьерного роста быть не может, а доход достаточно высокий, также есть комиссионные. Предложите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

**Задание 16.** Почти 15 лет Анастасия работала на крупном предприятии, одном из лучших предприятий оборонной отрасли, но в связи с трудностями переходного периода была уволена. Анастасии пришлось искать себе другую работу. Она случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности подстричь газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригала газоны в нескольких хозяйствах и дела у нее шли хорошо. Однажды она окончательно решила основать собственное дело - заняться уходом за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Правда, ее немного пугала полная самостоятельность, тем не менее, Анастасия хотела добиться успеха. Поначалу дело шло медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анастасии и просили заняться их хозяйством. Некоторые были рады, переложить на нее всю работу, другие «переметнулись» к ней от профессиональных фирм по уходу за садом. Уже к концу первого года самостоятельной работы Анастасия знала: этим способом она сможет зарабатывать себе па жизнь. Она стала заниматься и другой работой: прополкой и подкормкой газонов и садилов, а также стрижкой кустарника. Дело пошло настолько хорошо, что Анастасия наняла двух помощников. Через некоторое время ей удалось расширить дело так, что каждый из нанятых работников стал специализироваться на определенной группе клиентов, привлекая при необходимости в помощь своих родственников (в основном пенсионеров). Но при этом ухудшилось качество работы, и часть клиентов снова вернулись к профессиональным фирмам.

*Контрольные вопросы и задания:*

4. На какой стадии жизненного цикла в данный момент находится организация Анастасии?
5. Как преодолеть кризис этого периода?
6. Может ли помочь составление рабочего графика в повышении и гарантии качества работ?

**Задание 17.** Представьте, что Вы Современные технологии оценки персонала, член команды по организации и проведению кадрового аудита в одной из организаций потребительской кооперации, а именно, на небольшом консервном заводе, занимающемся переработкой овощей и фруктов. На предприятии работает 80 человек из них 25 – управленцы и специалисты, остальные – рабочие. В последние годы предприятие стало терять конкурентоспособность из-за недостаточного качества выпускаемой продукции и не возможности ее реализации на насыщенном подобными товарами рынке. Руководство предприятия приняло решение о широкомасштабном внутреннем исследовании с целью выявления причин такой ситуации и пригласило специалистов для проверки разных направлений деятельности предприятия, в том числе и по управлению персоналом.

*Контрольные вопросы и задания:*

3. Определите направление Вашей работы и последовательность Ваших действий.

4. По каждому направлению сформулируйте по 3 вопроса, на которые хотели бы получить ответы в ходе обследования. Ответ можно оформить в таблице.

**Задание 18.** Руководитель, желающий стать лидером коллектива, обратился к психологу с просьбой выявить его слабые и сильные стороны для своего развития. Какие методы помогут сделать это и почему именно они?

**Задание 19.** Администрация организации планирует перевести сотрудников на индивидуальный график труда и отдыха на рабочем месте. Какие методы могут помочь правильно спланировать этот график с учетом личностных особенностей и работоспособности и почему именно они?

**Задание 20.** Известное кадровое агентство, специализирующееся в основном на прямом поиске специалистов, решило освоить новое направление деятельности (создать новую компанию под новым брендом, не рекламируя его как новое направление деятельности этого агентства) — поиск и закрытие вакансий среднего и низшего звена поточным методом. Первоначально методы работы и мотивация персонала были перенесены без изменений из главного агентства.

1. Поиск компаний-клиентов осуществлялся на тематических выставках, никакой рекламы в специализированных газетах дано не было. В результате подобной тактики было приобретено очень мало клиентов, с единичными обращениями за закрытием вакансий. Не было обеспечено постоянного и большого притока заказов и компаний-клиентов.

2. В компанию набирались люди без опыта работы в рекрутинге, которым практически сразу давали для закрытия трудные вакансии, называя это «тренажером для новичков». (В главном агентстве существует рабочая группа, в которой руководитель рабочей группы (рекрутер, который имеет успешный опыт самостоятельного закрытия большого числа вакансий) подбирает себе ассистентов, которых учит на первоначальном этапе и постоянно контролирует в дальнейшем.)

3. Схема мотивации была перенесена из главного агентства (фиксированный оклад + % от закрытия вакансий), где существовала жесткая норма прибыли в месяц на человека. После 3—4 месяцев работы среди новичков (5 человек) определялся один лидер, человек, которому удавалось закрывать от 3 до 5 вакансий в месяц. Все остальные сотрудники ушли из агентства, не закрыв ни одной, либо закрыв одну вакансию за все время работы в компании. Агентство ни разу не выполнило план работы в месяц и не принесло заявленной прибыли. На основании этого руководство компании решило поменять мотивацию персонала и браться за выполнение заявок только на подбор типовых вакансий (торговые представители, секретари, водители, менеджеры по продажам). Бюджет на рекламу бренда компании и на подачу рекламных объявлений об открытых вакансиях в газеты не был выделен. Поиск кандидатов осуществлялся только при помощи бесплатных интернет-сайтов. Заказов не прибавлялось. Схема мотивации была предложена следующая: фиксированный оклад + маленький бонус (фиксированный) за каждую закрытую вакансию. Постоянно набирались новые сотрудники без опыта работы. А рекрутеры, проработавшие уже несколько месяцев, не были полностью обеспечены заказами. По результатам работы по новой схеме мотивации в следующем квартале — из 6 штатных рекрутеров осталось 2. Из вновь набранных сотрудников осталось работать 4 человека, 5 человек ушли через неделю работы. Агентство ни разу не смогло принести заявленную прибыль.

*Вопросы и задания к кейсу* 1. На какой стадии и фазе развития находится анализируемая компания? 2. Назовите проблемы стратегического развития компании. 3. Каких сотрудников (опыт и личные качества) нужно было бы привлечь на работу в данную компанию? 4. Составьте план адаптации новых сотрудников. 5. Какую схему мотивации рекрутера можно было бы предложить в данных условиях?

**Задание 21.** Евгений Кафельников, генеральный директор Международного центра

по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Евгения, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах управления, прежде всего системе оценки персонала. За три года своего существования Центр превратился из объединения трех коллег в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению. Центр предлагает общие программы для всех желающих, а также разрабатывает специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70% объема работ Центра. По мнению Евгения, начальный период «компании-семьи», когда «каждый старался изо всех сил», завершился, и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

*Вопросы и задания к кейсу* 1. Сформулируйте проблему, с которой столкнулась организация. 2. Определите организационную культуру организации. 3. Определите стадию и цикл развития организации. 4. Какова структура организации? 5. Какие цели в области управления персоналом должны быть поставлены? 6. Какие рекомендации можно было бы сформулировать?

**Задание 22.** Частная компания занимается курьерской доставкой корреспонденции по Москве. В обязанности сотрудников отдела по работе с клиентами входит прием заказов и оформление документов на доставку в течение одного дня. Заказы принимаются утром, с 8.00 до 9.30. Штат отдела составляют операторы, в основном молодые девушки. Работа начинается рано. Девушки опаздывают. Часть звонков, в том числе срочных, остается без ответа. Компания теряет клиентов. Руководство отдела и компании боролось с опозданиями следующими методами: — полная смена персонала; — штрафы за опоздания, вплоть до увольнения; — премирование за первых клиентов. Все оказалось недейственным. Наконец, решили применить современные методы управления персоналом: привлечь девушек к управлению компанией, вовлечь их в процесс решения задач, стоящих перед организацией. Было организовано собрание трудового коллектива отдела, где руководство наглядно (с цифрами и графиками) продемонстрировало операторам, как важна их качественно выполненная работа для компании, какое финансовое значение она имеет. В итоге сотрудницам отдела по работе с клиентами было предложено самостоятельно решить существующую проблему с опозданиями и в дальнейшем подбирать и формировать коллектив отдела коллегиально. Девушки справились с данной задачей отлично. Привлечение их к решению проблемы позволило им осознать свою значимость для компании. У сотрудниц появилась мотивация к качественному труду. В процессе поиска решения сама собой решилась проблема с опозданиями. Руководство компании признало высокую эффективность такого подхода. Было принято решение и дальше его использовать.

*Вопросы и задания к кейсу* 1. В чем причина неэффективности тех методов, которые руководство использовало ранее? 2. Охарактеризуйте решение, использованное руководством. 3. Чем можно объяснить успех применения современных методов управления персоналом? 4. Предложите другие эффективные способы решения данной проблемы.

**Задание 23.** Компания «DD» была организована в 2000 г., в результате разделения компании «К» на две различных организации. До этого момента компания «К» существовала на рынке 4 года. Компания «DD» и компания «К» входят в крупный холдинг. Численность компании «DD» составляет 36 человек, за последний год в компании поменялось 20 человек. В отделе продаж работает 6 человек. Из них больше года — 2 человека. В сервисной службе работает 15 человек, из них больше года — 8 человек. Отдел дизайнеров (8 человек) за год не изменился по составу работников, однако в этом отделе

существенно ухудшился психологический климат. Административный отдел в прошлом году пополнился двумя сотрудниками (стало 9 человек). За последнее время в компании на фоне уменьшения чистой прибыли увеличились операционные расходы. Можно отметить также отсутствие стабильности в продажах. В работе организации нет прописанных четких правил, инструкций, положений, сотрудники не знают слова «приказ», начальник есть только в транспортном отделе. Остальные напрямую подчиняются директору компании, линейных менеджеров нет. Менеджеры помимо поиска и привлечения клиентов занимаются контролем за работой над проектом. Над одним проектом работают менеджер, дизайнер и бригада установщиков. Одновременно менеджер ведет 6—8 проектов и работает с разными дизайнерами. Настроение у персонала скептическое, многие сотрудники поговаривают об увольнении.

*Вопросы и задания к кейсу* 1. Определите стадию развития организации. 2. Определите организационную культуру организации. 3. Какие проблемы в организации вы увидели? 4. Какие действия вы бы предприняли в данной ситуации?

**Задание 24.** Когда крупная телефонная компания «Mostel» выделилась из государственного монополиста «РосТел», ее спокойному, защищенному и регулируемому существованию пришел конец, и она оказалась в ситуации, когда конкуренция на рынке диктует идеологию сокращения затрат. До отделения в «Mostel» работало порядка 10 тыс. человек, и имелось 7 уровней управления — от мастера до генерального директора. На момент отделения только 20% руководящих сотрудников имели высшее образование. Кроме того, большая часть руководителей среднего звена имела только отличные технические знания в области связи и слабую подготовку в вопросах управления. До отделения основной ценностью компании было обеспечение клиентов телефонным обслуживанием на обещанном высоком уровне. Считалось, что размер затрат не относится к важным факторам. Система стимулирования сотрудников исходила из идеи поддержания заданного уровня обслуживания клиентов. Кроме того, выдлившись из «РосТел», «Mostel» обрел право конкурировать в новых, ранее запретных для нее областях — продажа телефонного оборудования, междугородная телефонная связь и т.д. Стратегический план компании включал решение ряда задач: 1) сокращение численности с 10 до 5 тыс. человек, сохраняя при этом нужный уровень обслуживания; 2) сокращение уровней управления хотя бы на один; 3) повышение уровня предпринимательских навыков сотрудников. Назовем трудности, с которыми столкнулась компания.

1. Она не имела опыта проведения больших сокращений.

2. Сотрудникам, вышедшим на пенсию, компания выплачивала пенсию и пособие на медицинское обслуживание. В результате намечаемого сокращения численность активных пенсионеров должна была возрасти приблизительно с 1 до 4 тыс. человек, что в свою очередь должно было привести к расширению отдела социального обеспечения.

3. На переподготовку нужно было отправить очень большое количество сотрудников.

4. Что делать с руководителями, должности которых будут сокращены при проведении мероприятий по сокращению уровней управления?

5. Систему оплаты труда необходимо было изменить в соответствии с новой политикой компании.

*Вопросы и задания к кейсу* 1. Сколько времени понадобится компании для проведения мероприятий по реорганизации? 2. Что бы вы положили в основу оценки результатов деятельности сотрудников компании? 3. Предложите мероприятия по набору и (или) сокращению кадров.

**Задание 25.** Строительный холдинг затратил большие суммы денег на покупку нескольких цементных заводов и на внедрение новейших технологий. Предварительные расчеты окупаемости показали, что если не будут привлечены дополнительные инвестиции,

то компания начнет получать прибыль от вложений только через 50 лет. Финансовое положение критическое. Если не удастся быстро получить крупные заказы, то придется приостановить часть производства. Но это означает, что компании придется оставить без работы несколько тысяч рабочих в разных городах. Последствия такой акции окажутся катастрофическими не только для рабочих, но и для города, в котором они живут. Президент компании пытается заинтересовать правительство страны в размещении крупного заказа. Он передает несколько пакетов документов для участия в тендерах на строительство крупных государственных спорткомплексов, но процедура принятия решения и объявления победителя займет около восьми месяцев. Он узнает, что один министр, обладающий правом окончательного решения, глубоко увяз в долгах. Президент устанавливает с ним конфиденциальный контакт и предлагает ему 1 млн долларов наличными за предоставление его фирме контракта на строительство. Министр соглашается, и они заключают сделку. Деньги уплачены, и контракт заключен. Президент утверждает, что его поступок оправдан, так как его предприятие, рабочие места и сам город, где они находятся, спасены. Министр, в свою очередь, может расплатиться с долгами. Он избежал публичного скандала, тем самым сохранил свое рабочее место, и репутация министерства не пострадала. Следовательно, польза от совершенной сделки больше, чем вред от дачи взятки министру.

*Вопросы и задания к кейсу.* 1. Оправдано ли решение президента? Если считаете, что оправдано, то почему? Можно ли в подобных ситуациях ради нужд компании нарушать закон и нормы морали? Какое, по Вашему мнению, решение было бы наиболее верным для компании?

**Задание 26.** Несмотря на то, что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной. После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

*Вопросы и задания к кейсу .1.* Кто из участников выбрал неверную модель поведения? Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело? Смогут ли коллеги наладить отношения?

**Задание 27.** Компания по оказанию ремонтных услуг насчитывала 57 сотрудников,

среди них: – пять бригад по пять-шесть работников по ремонту и монтажу; – два менеджера по продажам; – сотрудники, обслуживающие офис и выполняющие работу с персоналом. В год на одну бригаду приходилось около 15 заказов на ремонтные работы, которые они проводили в среднем по три с половиной недели. Работали всегда динамично и качественно. Стоимость услуг по рынку была средней. По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже. При этом в год всего 3–4 % клиентов отказывались от услуг на этапе переговоров. От бригад отказы не зависели, так как клиенты уходили после разговора с менеджерами по продажам. За последние полгода число отказавшихся выросло до 10 %. Когда спрашивали у менеджеров отдела продаж о причинах, те не могли их назвать. Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и исходили от нее к клиентам. Выяснили, что из шести замерщиков, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела продаж, двое отдавали заказы конкурентам. Как выяснилось, виновников не устроили объем работы и размер заработка. Нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты установки и крепежа, порекомендовать, что лучше подойдет. Но вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Замерщики настаивали, что это работа продавцов. Независимо от того, сколько заказов замерщик принес в компанию, зарплата составляла 20–25 тысяч рублей в месяц. Процент получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа.

*Вопросы и задания к кейсу.* 1. Дайте оценку действиям замерщиков. Можно ли осуждать сотрудников за то, что им недоплачивают? Справедливо ли, по Вашему мнению, начисляется вознаграждение всем категориям сотрудников? Предложите компании решение проблемы.

**Задание 28.** В проектной информационной компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничные никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии. Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадил Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

*Вопросы и задания к кейсу.* 1. Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию? Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие? Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему? Предложите компании решение проблемы.

## 9. Учебно-методическое и информационное обеспечение итоговой аттестации

### 9.1. Нормативные правовые документы

Использование нормативно-правовыми документами не предусмотрено.

#### 9.1. Основная литература

1. Бирман Л.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.А. Бирман. - Москва : Дело РАНХиГС, 2018. - 346 с. - ISBN 978-5-7749-1345-9. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/366508/reading> (дата обращения: 12.03.2024). - Текст: электронный.
2. Бурлачук Л. Ф. Психодиагностика: Учебник для вузов. 2-е изд. — (Серия «Учебник для вузов»). / Л.Ф. Бурлачук. - Санкт-Петербург : Питер, 2021. - 384 с. - ISBN 978-5-4461-9615-9. - URL: <https://www.ibooks.ru/products/377293>
3. Васильева И.В. ПСИХОДИАГНОСТИКА — 3-е изд., стер.. Учебное пособие / И.В. Васильева. - Москва : Флинта, 2019. - 252 с. - ISBN 978-5-9765-1711-0. - URL: <https://www.ibooks.ru/products/338027>
4. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. — 5-е изд. / С. Иванова. - Москва : Альпина, 2014. - 279 с. - ISBN 978-5-9614-4582-4. - URL: <https://www.ibooks.ru/products/375870>
5. Климов Е.А. Психологические основы профессиональной деятельности / Е.А. Климов, О.Г. Носкова, В.А. Бодров, Б.Г. Ананьев, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов, А.В. Брушлинский, К.А. Славская, В.Д. Шадриков, В.И. Медведев, А.В. Карпов, Л.И. Анцыферова, Н.Д. Завалова, В.А. Пономаренко, Е.И. Иванова, В.А. Толочек, Г.С. Ник. - Москва : Пер Сэ, 2007. - 855 с. - ISBN 978-5-98704-244-5. - URL: <https://www.ibooks.ru/products/27871>
6. Колесникова Г. Психологическое консультирование. Стандарт третьего поколения. Учебное пособие для вузов / Г. Колесникова. - Санкт-Петербург : Питер, 2018. - 240 с. - ISBN 978-5-4461-0523-6. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/356232/reading>
7. Костенко Е. П. Управление персоналом: продвинутый курс. Учебник для вузов. — (Серия «Учебник для вузов»). / Е.П. Костенко, Л.С. Скачкова. - Санкт-Петербург : Питер, 2023. - 512 с. - ISBN 978-5-4461-2316-2. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/386803/reading>
8. Моисеева Е.Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии [Электронный ресурс]: учебное пособие Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование 2017 <http://www.iprbookshop.ru/68732.html>
9. Потемкин В. К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - Санкт-Петербург : Питер, 2021. - 432 с. - ISBN 978-5-4461-9512-1. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/378787/reading>
10. Стюрина, Д. Е. Управление деловой карьерой : учебное пособие. Москва : Евразийский открытый институт, 2008. <http://www.iprbookshop.ru/10876.html>
11. Шебураков И.Б. Кадровые резервы в Российской Федерации. — (Научные доклады: государственное управление) / И.Б. Шебураков, Л.Н. Татарина. - Москва : Дело РАНХиГС, 2021. - 128 с. - ISBN 978-5-85006-349-8. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/388028/reading>
12. Шермет М.А. Управление изменениями: учеб. пособие — (Образовательные инновации). / М.А. Шермет. - Москва : Дело РАНХиГС, 2015. - 128 с. - ISBN 978-5-7749-1019-9. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/366398/reading>

#### 9.2. Дополнительная литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. / М. Армстронг, С. Тейлор. - Санкт-Петербург : Питер, 2018. - 1040 с. - ISBN 978-5-4461-0375-

1. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/24894/reading> (дата обращения: 12.03.2024). - Текст: электронный.
2. Бакшт К.А. Охота за головами: набор кадров, конкурс, кадровый ассесмент / К.А. Бакшт. - Санкт-Петербург : Питер, 2020. - 288 с. - ISBN 978-5-496-02274-3. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/352724/reading>
3. Ильин Е. П. Работа и личность. Трудоголизм, перфекционизм, лень. / Е.П. Ильин. - Санкт-Петербург : Питер, 2021. - 224 с. - ISBN 978-5-4461-9812-2. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/377283/reading>
4. Кашапов, М. М. Психологическое консультирование : учебник и практикум для вузов / М. М. Кашапов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 157 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06554-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491239>
5. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 216 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12773-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/448299>
6. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 162 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00009-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492358>
7. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров Москва : Издательство Юрайт 2019 <https://urait.ru/book/strategicheskii-menedzhment-425854>
8. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. / Пер. с англ. — (Серия «Мастера психологии»). / А. Маслоу. - Санкт-Петербург : Питер, 2018. - 400 с. - ISBN 978-5-496-00494-7. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/377127/reading>
9. Мордовин С. Управление персоналом: современная российская практика. 2-е изд. / С. Мордовин. - Санкт-Петербург : Питер, 2006. - 304 с. - ISBN 978-5-91180-370-4. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/25728/reading>
10. Практикум по дифференциальной психодиагностике профессиональной пригодности : учебное пособие / В. А. Бодров, Е. М. Иванова, И. А. Волошина [и др.] ; под редакцией В. А. Бодрова. — 2-е изд. — Москва, Саратов : ПЕР СЭ, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 768 с. — ISBN 978-5-4486-0825-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/88188.html>
11. Толочек В. А. Психология труда. Учебное пособие. 4-е изд., доп. — (Серия «Учебное пособие») / В.А. Толочек. - Санкт-Петербург : Питер, 2021. - 496 с. - ISBN 978-5-4461-3950-7. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/377955/reading>
12. Федотов А.В. К вопросу о прогнозировании потребности в кадрах: проблемы и решения. (Управление. Финансирование. Образование) / А.В. Федотов, А.А. Коваленко. - Москва : Дело РАНХиГС, 2021. - 182 с. - ISBN 978-5-85006-366-5. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/388034/reading>
13. Шебураков И.Б. Кадровые резервы в Российской Федерации. — (Научные доклады: государственное управление) / И.Б. Шебураков, Л.Н. Татарина. - Москва : Дело РАНХиГС, 2021. - 128 с. - ISBN 978-5-85006-349-8. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/388028/reading>

### **9.3. Интернет-ресурсы**

- «Портал электронных психологических изданий»:
  - <http://www.pro.rsu.ru> — Российское психологическое общество
  - <http://www.voppsy.ru> — «Вопросы психологии»
  - <http://www.psyedu.ru> — «Психологическая наука и образование»
  - <http://www.apa.org/journals> — журналы Американской психологической ассоциации

#### 9.4. Справочные системы

Использование справочных систем не предусмотрено курсом.

#### 9.5. Иные источники

| № п/п | Автор             | Название  | Издательство                             | Год выпуска | Печатная форма (общее количество экземпляров в библиотеке)   |
|-------|-------------------|---|--|-------------|--|
| 1     | Забродин, В. Ю.   | Социология и психология управления : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры                      | М. : Издательство Юрайт                  | 2018        | <a href="http://www.biblio-online.ru/book/16791561-E80B-4387-8B76-3BFF7799C0AF">www.biblio-online.ru/book/16791561-E80B-4387-8B76-3BFF7799C0AF</a> |
| 2     | Лисовская, Н.Б.   | Психология кадрового менеджмента : учебно-методическое пособие  | Санкт-Петербург : РГПУ им. А. И. Герцена | 2015        | <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=435428">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=435428</a>                        |
| 3     | Хасан Б. И.       | Конструктивная психология конфликта: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры.                         | Москва: Издательство Юрайт               | 2018        | <a href="http://www.biblio-online.ru/book/D8CD6739-C679-4E53-A12F-7EA8B02A17C6">www.biblio-online.ru/book/D8CD6739-C679-4E53-A12F-7EA8B02A17C6</a> |
| 4     | В. А. Толочек     | Психологическое обеспечение профессиональной деятельности. Методики профессионального отбора: учебное пособие | М.: Издательство Юрайт                   | 2018        | <a href="http://www.biblio-online.ru/book/CB8638DA-1DEE-438E-8626-9509D7FB2841">www.biblio-online.ru/book/CB8638DA-1DEE-438E-8626-9509D7FB2841</a> |
| 5     | Решетников, М. М. | Психологическое консультирование. Случаи из практики: практ. пособие  | М.: Юрайт                                | 2018        | <a href="http://www.biblio-online.ru/book/71D5CF57-3618-4CC2-A41E-FA95CFCD56D6">www.biblio-online.ru/book/71D5CF57-3618-4CC2-A41E-FA95CFCD56D6</a> |

#### 10. Материально-техническое и программное обеспечение итоговой аттестации

Для обеспечения учебного процесса и аттестации филиал располагает учебными аудиториями для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации, итоговой аттестации, а также помещениями для самостоятельной работы и помещениями для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Все аудитории оснащены видеопроекторным оборудованием для проведения презентаций, а также средствами звуковоспроизведения; помещения для занятий укомплектованы необходимой мебелью.

Филиал располагает компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения MicrosoftOffice, «Консультант-Плюс»; операционной системой семейства MicrosoftWindows; пакетом офисных программ MicrosoftOffice; справочной правовой системой «Консультант Плюс»; электронным периодическим справочником «Система ГАРАНТ»; электронно-библиотечными системами; автоматизированной информационно-библиотечной системой Алтайского филиала РАНХиГС.

В филиале создана электронная информационно-образовательная среда, обеспечен доступ к системе онлайн обучения «Moodle».

Библиотека располагает рабочими местами для студентов/слушателей, оснащенными компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет: электронный зал для самостоятельной работы, электронный зал для научно-исследовательской работы.

В филиале имеются специальные аудитории, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения (видеопроjectionное оборудование: видеопроектор, экран/телевизор, компьютер с комплектом лицензионного ПО, доступ к сети «Интернет»): лингафонные кабинеты, аудитории для групповой работы, для проведения тренингов и т.д.