Приложение 7 ОП ВО

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

Факультет Высшая школа финансов и менеджмента

Кафедра финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности

УТВЕРЖДЕНА
решением кафедры
Протокол от «07» сентября 2017 г.
№ 6

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

направленность (профиль)
Управление рисками в корпорациях

квалификация: магистр

формы обучения: очная

Год набора – 2018

Москва, 2017 г.

Автор(ы)-составитель(и):

Д.э.н., доцент Зайцева Т.В

Заведующий кафедрой финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности Д.э.н., профессор Лобанова Е.Н.

СОДЕРЖАНИЕ

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

. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……...

. Содержание и структура дисциплины ……....

. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине …….……...

. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины ……...

. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине …….

6.1. Основная литература……..……...……

6.2. Дополнительная литература……...……..……

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы…….

6.4. Нормативные правовые документы…….……..……..

6.5. Интернет-ресурсы…….……..……...

6.6. Иные источники…….…….…….……..

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

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	ОПК-2.2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности
ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ *(при наличии профстандарта)*/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ОТФ Деятельность по развитию персонала/ ТФ Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала D/01.6/ ОТФ Деятельность по организации труда и оплаты персонала/ ТФ Организация труда персонала Е/02.6/ ТФ Организация оплаты труда персонала Е/01.6	ОПК-2.2	на уровне знаний: современных концепций управления человеческими ресурсами; по основам трудовой мотивации и системы оценки персонала; форм и методов обучения и повышения квалификации кадров; структуру управления; основы организации делопроизводства; правила и нормы охраны труда.
		на уровне умений: проводить аудит системы управления человеческими ресурсами организации, составлять планы развития человеческих ресурсов организации
		на уровне навыков: не формируются

ОТФ Операционное управление персоналом и подразделением организации / ТФ Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения G/01.7 ТФ Реализация операционного управления персоналом и работы структурного п одразделения G/02.7 ОТФ Стратегическое управление персоналом организации/ ТФ Разработка системы стратегического управления персоналом организации H/01.7 ТФ Реализация системы стратегического управления персоналом организации H/02.7	ПК-1.1	на уровне знаний: основных элементов системы управления человеческими ресурсами сложностей и многообразности процесса управления человеческими ресурсами с точки зрения подходов к персоналу в организации. принципов и методов формирования кадровой политики и её реализации в соответствии с выбранной стратегией развития предприятия
		на уровне умений: анализировать методы подбора, адаптации, мотивации, оценки и развития персонала, выявлять связи экономической эффективности организации с качеством ее человеческих ресурсов, выбирать наиболее оптимальные технологии работы с человеческими ресурсами организации
		на уровне навыков: навыками разработки и внедрения кадровой политики, планирования потребности в рабочей силе, деловой оценки и подбора персонала, формами и методами обучения персонала, управления карьерой

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 72 (2 ЗЕ).

Количество академических часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем, составляет 24 часа, из них 6 – на лекционные занятия, 18 – на практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся отводится 48 часов. Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» относится к вариативной части дисциплин учебного плана. Код дисциплины Б1.В.ОД.1. Дисциплина изучается на 2 курсе, в 3 семестре.

Содержание дисциплины является логическим продолжением и развитием дисциплин «Теория организации и организационное поведение», «Деловые коммуникации», «Психология» и может служить основой для написания ВКР.

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 2.

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины , час.			Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий	СР	

			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Построение системы управления человеческими ресурсами	9	1		2		6	КР
Тема 2	Кадровый цикл и кадровый круг. Кадровая политика	9	1		2		6	К
Тема 3	Стратегическое планирование в управлении персоналом	10	1		3		6	Р, Т
Тема 4	Проектирование организации и рабочих мест	9	1		2		6	Р, ДЗ-1, Т
Тема 5	Комплектование штата	8,5	0,5		2		6	Р, ДЗ-2
Тема 6	Развитие персонала.	8,5	0,5		2		6	Р
Тема 7	Управление эффективностью	9,5	0,5		3		6	Р, ДЗ-3, Т
Тема 8	Управление вознаграждением	8,5	0,5		2		6	Р, ДЗ-4, Т
Промежуточная аттестация								зачет
Всего:		**72**	**6**		**18**		**48**	

Примечание:

** – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

*** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д), и др.*

Содержание дисциплины

Тема 1. Построение системы управления человеческими ресурсами

Миссия организации как основной фактор, определяющий структуру, политику и лицо компании. Интеграционные процессы в управлении организацией. Организационное проектирование системы управления персоналом и соответствующих инструментов кадрового консультирования. Стратегическое и тактическое планирование работы с персоналом.

Общее дело, вовлеченные группы и изолированные исполнители – три уровня в управлении организацией. Системные качества человека экономического. Особенности мотивация поведения персонала с точки зрения трех уровней управления. Проявление индивидуальных особенностей личности в организационном поведении.

Вертикаль управления в организации. Соблюдение баланса интересов как основа стратегии по управлению человеческими ресурсами организации. Точка оптимального управления.

Кейс «Завоевания эволюции, или Данонизация «Большевика»

Тема 2. Кадровый цикл и кадровый круг. Кадровая политика

Структура организации как закрепленная система распределения труда. Роль управления персоналом в оптимизации процедур и процессов взаимодействия в

производственном цикле. Создание сбалансированных организационных систем. Анализ и реконструирование организации.

Последовательность мероприятий по управлению человеческими ресурсами организации. Кадровый цикл и его витки. «Стихийное» и «организованное» управление персоналом в компании.

Понятие и составные части кадрового круга. Внутренние взаимосвязи между элементами кадрового круга, их взаимодополняющие и взаимно усиливающие друг друга функции.

Общая характеристика основных инструментов по управлению человеческими ресурсами. Административный, мотивационный и стимулирующий потенциал инструментов по управлению человеческими ресурсами.

Определение кадровой политики организации. Типовые компоненты кадровой политики (области работы с персоналом): учёт персонала и трудовые отношения, управление составом персонала, обучение персонала, система мотивации, оценка персонала, организационное развитие, корпоративная культура

Тема 3 . Стратегическое планирование в управлении персоналом

Миссия организации как основной фактор, определяющий структуру, политику и лицо компании. Интеграционные процессы в управлении организацией. Организационное проектирование системы управления человеческими ресурсами. Стратегическое и тактическое планирование работы с персоналом.

Общее дело, вовлеченные группы и изолированные исполнители – три уровня в управлении организацией. Системные качества человека экономического. Особенности мотивация поведения персонала с точки зрения трех уровней управления. Проявление индивидуальных особенностей личности в организационном поведении.

Структура организации как закрепленная система распределения труда. Роль управления человеческими ресурсами в оптимизации процедур и процессов взаимодействия в производственном цикле. Создание сбалансированных организационных систем. Анализ и реконструирование организации.

Понятие и составные части кадрового круга. Построение и запуск вертикали управления. Общая характеристика основных инструментов управления человеческими ресурсами. Понятие точки оптимального управления.

Тема 4 Проектирование организации и рабочих мест

Создание описаний рабочего места как необходимый этап в закладывании системы управления человеческими ресурсами организации. Организация и аттестация рабочих мест. Рационализация трудовых процессов.

Составные части описания рабочего места. Изучение затрат рабочего времени. Нормирование труда. Условия охраны труда и безопасность труда. Соотношение понятий должностная инструкция и описание рабочего места.

Описание рабочего места как инструмент управления человеческими ресурсами. Рационализация трудовых процессов. Функционально- стоимостной анализ трудовой деятельности. Анализ и планирование трудовых показателей.

Требования рабочего места и профессиональная пригодность работников. Профориентация и профотбор.

Тема 5 Комплектование штата

Планирование персонала как важнейший этап управления. Цели, задачи и инструменты планирования персонала. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование.

Позиционирование организации как привлекательного работодателя на рынке труда. Создание дополнительной ценности для работников.

Привлечение новых сотрудников. Условия эффективного привлечения кандидатов. Внутренний и внешний рынки труда. Маркетинг организации и активный поиск кандидатов на внешнем рынке труда. Инструменты поиска кандидатов.Этапы и механизмы отбора кандидатов. Обоснование необходимости приема новых сотрудников. Профиль идеального кандидата.

Работа с документами. Профессиональное тестирование. Возможности тестирования в выявлении качеств и способностей работника. Виды интервью: структурированное, углубленное, свободное. Компьютерное интервью. Правила проведения интервью.

Общая формула анализа состава персонала. Расстановка и ведение переговоров по условиям найма. Принятие решения о приеме, его субъективные и правовые аспекты. Выбор формы договорных отношений между работодателем и исполнителем.
Найм и расстановка персонала как инструменты управления. Диагноз, проектирование, планирование изменений, прогноз состава персонала. Формирование «лица» организации. Затраты на поиск и отбор персонала.

Тема 6 Развитие персонала.

Развитие организации и развитие сотрудников. Определение потребности в развитие персонала. Основные формы развития персонала. Факторы эффективности программ развития персонала. Персонифицированные и обезличенные методы развития персонала.

Адаптация новых сотрудников на рабочем месте: наставничество и инструктаж, введение в курс дела. Точка самоокупаемости рабочего места. Особенности адаптации новых сотрудников разного ранга.

Обучение как повышение квалификации и переобучение. Методы профессионального обучения: самообучение, обмен опытом, внешний и внутренний тренинг. Плановые и ролевые игры. Использование психологического тренинга для развития персонала.

Планирование карьеры. Деловая карьера. Индивидуальное и организационное планирование. Построение карт карьерных перемещений. Ротация персонала. Особенности планирования карьеры руководителей и специалистов.
Формирование резерва на выдвижение. Подбор кандидатов на выдвижение. Технология «Центр оценки персонала» (ЦОП). Организационные основы ЦОПа. Этапы реализации программы ЦОПа, использование ее результатов. Подготовка кандидатов к переходу на новую должность.

Тема 7 Управление эффективностью

Аттестация как выявление степени соответствия занимаемой должности. Управление компетенциями сотрудников. Процедуры проведения аттестация. Особенности работы аттестационной комиссии. Установление квалификационного разряда.

Оценка эффективности сотрудника и результатов его работы за отчетный период. Оценка профессионального поведения. Критерии оценки результатов деятельности. Типология критериев. Учет различной значимости критериев.

Оценка потенциала сотрудников. Особенности оценки потенциала специалистов и руководителей. Оценка профессионального поведения и личностных качеств.
Аттестация и оценка результатов деятельности как инструменты управления человеческими ресурсами. Место аттестации и оценки в системе управления человеческими ресурсами. Факторы повышения эффективности аттестации и оценки. Юридические аспекты аттестации и оценки результатов деятельности. Типичные ошибки.

Тема 8 Управление вознаграждением

Цели системы оплаты труда персонала. Формирование политик компании в области оплаты труда. Учет макро и микроэкономических показателей при формировании системы оплаты.

Принципиальное отличие прямой и косвенной оплаты труда. Система косвенной оплаты труда. Социальные льготы и гарантии. Дополнительные выгоды. Зависимость «пакета» дополнительных льгот от статуса сотрудника в организации.

Система прямой оплаты труда. Повременная оплата и условие эффективности ее применения. Сдельная оплата и условия эффективности ее применения. Оплата труда по результату.

Принципы формирования тарифной сетки. Анализ труда. Анализ и оценка рабочих мест. Сравнение рабочих мест. Выделение разрядов. Учет экономических показателей и особенностей рынка труда.

Стимулирование труда. Влияние частоты денежных выплат на мотивацию работников и показатели производительности труда. Дополнительные вознаграждения. Премии, бонусы, надбавки. Система вознаграждения как инструмент управления.

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Управление человеческими ресурсами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

– при проведении занятий лекционного типа:

- контроль присутствия
- визуальный контроль поведения

– при проведении занятий семинарского типа:

- контроль индивидуальной активности студентов при обсуждении кейсов
- проверка качества комментариев при решении кейса
- проверка результатов решения тестовых заданий
- заслушивание выступлений по подготовленным рефератам

– при проведении самостоятельной работы:

- Проверка результатов выполнения домашних заданий

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета с применением следующих методов: тестирование.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Тема 1.

Разбор кейса «Завоевания эволюции, или Данонизация «Большевика»».

Типовые темы для написания рефератов/проведения коллоквиумов:

1. Значение миссии организации в системе мотивации персонала.
2. Анализ различных подходов в организационном проектировании.
3. Определение потребности в персонале
4. Описание рабочего места как элемент внутриорганизационной бюрократии.

5. Определение стандартов производительности и качества труда.
6. Современные методы изучения затрат рабочего времени и нормирования труда.
7. Обзор основных требований Министерства труда по охране труда специалистов и служащих.
8. Кадровое планирование в организации.
9. Ценностные ориентации при выборе работы.
10. Маркетинг персонала.
11. Приемы создания дополнительной стоимости для сотрудников организации.
12. Наставничество и «сторителлинг» как инструменты адаптации и введения в курс дела новых сотрудников.
13. Особенности подготовки и составные части программы адаптации и ориентации новых сотрудников.
14. Формы дополнительной подготовки персонала.
15. Этапы карьеры и ее планирование.
16. Построение работы с кадровым резервом.
17. Трудовое законодательство РФ о внутриорганизационном перемещении работников.
18. Объекты и показатели аттестационной оценки.
19. Методы оценки результативности труда персонала.
20. Деловая оценка и расстановка персонала.
21. Особенности оценки эффективности труда руководителей и специалистов в ходе аттестации.
22. Цикл развития организации и проблемы оплаты труда.
23. Наиболее распространенные ошибки при формировании систем оплаты труда.
24. Современные системы оплаты труда за рубежом.
25. Законодательство РФ о правилах вознаграждении за труд

Темы домашних заданий (ДЗ):

Тема 4.

ДЗ -1

1. Пропишите внутренние профессиональные процессы, которые проходят через Ваше рабочее место.
2. Проведите анализ по следующим направлениям:

a. Владелец процесса

b. Вклад Вашего рабочего места в каждый процесс

c. Внутренние поставщики услуг для Вашего рабочего места

Внутренние потребители услуг Вашего рабочего места.

Тема 5.

ДЗ-2

Выделите и опишите все *инструменты поиска* кандидатов для замещения вакантных должностей, которые используются в вашей организации. Описание провести по следующим пунктам:

1. Определение инструмента.
2. Процедура и основные закономерности по его использованию.
3. Категория рабочей силы, для которой обычно используется данный инструмент поиска кандидатов.
4. Принятые в вашей организации критерии оценки эффективности по использованию данного инструмента поиска.

Удельный вес использования данного инструмента в общем объеме мероприятий по поиску кандидатов.

Тема 7.

ДЗ-3

По результатам работы с литературными источниками, составьте портрет идеального исполнителя на должности:

1. Коммерческого директора.
2. Специалиста по связям с общественностью.
3. Руководителя производства.

Тема 8

ДЗ-4

Проведите анализ труда, задействованного на тех рабочих местах, для которых были прописаны должностные инструкции (тема 3) согласно следующим этапам:

1. Выделите виды труда, которые задействованы на данном рабочем месте и указать их процентную представленность: например, физический труд10%, умственный 70%, управленческий 10%, организаторский 10% и т.п.
2. Требуемое образование и опыт работы для полноценного выполнения своих обязанностей.
3. Уровень ответственности.
4. Уровень напряженности (стрессовости) труда на этом рабочем месте.
5. Вклад труда на данной должности в достижение целей организации (сравнительные показатели)
6. Условия труда – оценочная характеристика (Обязательно сравнить на сколько эти условия соответствуют законодательству РФ: см. Веснин В.Р. глава 5).

По результатам анализа труда провести классификацию рабочих мест – т.е. определить относительную ценность каждого из этих р/м для организации.

Типовое тестовое задание к теме 3

Соедините стрелочками направление исследования и подход, к которому оно относится

Нормативный подход		Оценка по степени использования *фонда рабочего времени*
		Оценка потерь рабочего времени
Оценка полноты использования трудовых ресурсов		Оценка объективной величины затрат рабочего времени в конкретных условиях
		оценка прибыльности человеческого капитала на основании *эквивалента полной занятости* (эффективность использования *оплаченного* времени)

Типовое тестовое задание к теме 4

Мини-кейс. Компания IBM Global Services относится к персонал-зависимым организациям, поэтому вопрос уровня производительности труда персонала имеет решающее значение в вопросе эффективности бизнеса компании в целом. Но на текущий момент производительность персонала IBM Global Services низка: доход превышает издержки на персонал всего на 3%, тогда как у конкурентов - на 12%. Кроме того, у конкурентов компенсация на 15% больше, чем в IBM Global Services, за счет более высокого оклада и компенсации, зависящей от производительности. IBM Global Services специализируется в трех направлениях: разработке лицензионного программного обеспечения, установке программ и послегарантийном обслуживании. Анализ показывает,

что в отделении лицензионного ПО дела идут особенно плохо: доход не покрывает затрат на разработку программного обеспечения. Обслуживание приносит хороший доход, однако, судя по тому, что сотрудников в этом отделе мало, объемы продаж здесь невелики. Установка программ, чем и занимается большинство работников, приносит хоть какую-то прибыль только за счет более низкой, чем в среднем по отрасли, зарплаты. Этот анализ, если пойти еще дальше, показал, что специалисты из отдела по установке программ тратят 65% рабочего времени на обработку заказов клиентов и что на выполнение заказа у них уходит на 10% больше времени, чем запланировано. Выручка от продажи лицензионного ПО не покрывает затраты на разработку программ прежде всего потому, что маленький, хотя и добивающийся хорошей маржи отдел продаж не в состоянии привлечь новых сотрудников и тем самым увеличить оборот. Это объясняется невысокой зарплатой и относительно низким статусом отдела в сравнении с посредниками, которых компания сделала стратегическим каналом сбыта своего ПО (хотя доходов этот канал принес пока немного). Проблемы в отделе обслуживания возникают из-за того, что большинство сервис-инженеров не считают себя продавцами и поэтому не стремятся продавать дополнительные услуги, не входящие в гарантийное соглашение. Задержки с установкой программ вызваны тем, что инсталляция базового программного обеспечения - трудоемкая операция, которую так и не удалось отработать (отчасти потому, что, поднимаясь по служебной лестнице, инженеры не передают свой опыт новым сотрудникам). Можно ли повысить зарплату персоналу и тем самым решить проблему текучести кадров и ухода инженеров из организации? Выберите вариант ответа: Да или Нет. Аргументируйте его.

А.. Да

В. Нет

Типовое тестовое задание к теме 7

Внимательно изучите представленный список методов оценки персонала, используемых при отборе на основе компетенций. Выберите *наиболее валидный метод* - он займет 1-е место. Затем выберите менее валидный и поместите его на второе место. Проранжируйте все предложенные методы. *Наименее валидный* останется последним и займет, соответственно, 7-е место.

	Интервью по получению поведенческих примеров
	Рекомендации
	Центр оценки
	Интервью (неповеденческие)
	Тесты способностей
	Биографические данные
	Тесты с использованием рабочих примеров

Тестовое задание к теме 8

Стабильные (фиксированные)	Переменные выплаты

денежные выплаты	

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	ОПК-2.2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности
ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников

Этап освоения компетенции	**Показатель оценивания**	**Критерий оценивания**

ОПК-2.1 Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	– Демонстрация знаний о теориях лидерства, методах разрешения конфликтов, методах управления, – демонстрация знаний об управлении проектами, командами, организацией с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий – умение использовать инструменты анализа различных аспектов и процессов деятельности современной организации. – демонстрирует знания в области управления коллективом в сфере своей профессиональной деятельности – демонстрирует умения по управлению различными процессами деятельности предприятия; – выполняет поставленные управленческие задачи. – показывает владение инструментами анализа, методами исследования различных управленческих проблем – умеет проектировать решения управленческих задач оперативного и стратегического уровня на предприятии.	Продемонстрированы знания о теориях лидерства, методах разрешения конфликтов, методах управления, – Продемонстрированы знания об управлении проектами, командами, организацией с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий – Продемонстрировано умение использовать инструменты анализа различных аспектов и процессов деятельности современной организации. – Продемонстрированы знания в области управления коллективом в сфере своей профессиональной деятельности – Продемонстрированы умения по управлению различными процессами деятельности предприятия; – Выполнены поставленные управленческие задачи. – Показано владение инструментами анализа, методами исследования различных управленческих проблем – Спроектировано решение управленческих задач оперативного и стратегического уровня на предприятии.

ПК-1.1 Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников	– Демонстрация знаний о теориях лидерства, методах разрешения конфликтов в организациях, подразделениях, группах (командах) сотрудников – умение использовать инструменты анализа различных аспектов и процессов деятельности современной организацией – владение методами, технологии и инструменты управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников	– Продемонстрированы знания о теориях лидерства, методах разрешения конфликтов в организациях, подразделениях, группах (командах) сотрудников, – продемонстрировано умение использовать инструменты анализа различных аспектов и процессов деятельности современной организацией, – применены методы, технологии и инструменты управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников.

4.3.2 Типовые оценочные средства

Примерные вопросы для подготовки к зачету:

1. Анализ работы и его задачи. Основные этапы анализа работы: сбор информации, описание работы и спецификация работы.
2. Понятия профессиограммы, психограммы, должностной инструкции, квалификационной карты, карты компетенций и описания компетенций.
3. Составные части описания рабочего места.
4. Основные требования к составлению описания рабочего места.
5. Описание условий труда как необходимый элемент описания рабочего места.
6. Выделение и учет внутренних потребителей результатов труда каждого рабочего места.
7. Процедуры позиционирования рабочих мест внутри организации.
8. Изменение содержания раб на рабочих местах в матричной, проектной и процессной организационных структурах.
9. Пропишите внутренние профессиональные процессы, которые проходят через Ваше рабочее место.
10. Провести анализ по следующим направлениям:
11. Владелец процесса
12. Вклад Вашего рабочего места в каждый процесс
13. Внутренние поставщики услуг для Вашего рабочего места
14. Внутренние потребители услуг Вашего рабочего места.
15. Политики в области привлечения персонала в организацию: кадровые табу и профиль идеального кандидата.
16. Рынок труда: спрос и предложение рабочей силы.
17. Особенности различных категорий рабочей силы.
18. Отборочные интервью (собеседования), их виды, назначение, построение.
19. Информационный потенциал и оценка конкурсных документов. Профессиональное тестирование.
20. Внутреннее и внешнее привлечение персонала. Способы привлечения персонала.
21. Подготовка набора персонала: кадровый маркетинг, заявка на персонал, изучение рынка.
22. Методы определения потребности в количестве персонала в организациях непроизводственной сферы.

23. Определение потребности в качестве персонала. Профиль (портрет) требований и методы его составления.
24. Трудовой потенциал сотрудников. Используемый и латентный трудовой потенциал. Актуальный потенциал и потенциал развития.
25. Профиль способностей (компетенций). Общий каталог профиля способностей. Процедура отбора индивидуальных черт в профиль способностей.
26. Отличие управления знаниями от традиционных методов повышения квалификации.
27. Метод управления по компетенциям и обучение персонала.
28. Программы организованной адаптация новых сотрудников как эффективный способ экономии средств.
29. Основные условия эффективного проведения обмена опытом на предприятии.
30. Методы профессионального обучения.
31. Отличие повышения квалификации от переподготовки.
32. Правила построения карт индивидуальных перемещений.
33. Учет организационных и индивидуальных интересов при планировании карьеры и формировании резерва на выдвижение.
34. Основные отличия между аттестацией и оценкой результатов деятельности.
35. Процедура присвоения нового квалификационного разряда.
36. Порядок апелляций сотрудников при несогласии с результатами оценки квалификационной комиссии.
37. Правила подготовки индивидуального плана развития.
38. Особенности взаимодействия руководителя, подчиненного и представителя службы управления человеческими ресурсами при утверждении и реализации индивидуального плана развития.
39. Назначение и составные части косвенной оплаты труда.
40. Этапы формирования тарифной сетки.
41. Методы сравнения рабочих мест.
42. Определение стоимости и цены рабочего места.
43. Характеристика фиксированной и изменчивой частей заработной платы.
44. Расчет премиальных и иных разовых выплат.
45. Ключевые ресурсы организации.
46. Гарвардская модель ключевых ресурсов организации и место человеческих ресурсов в ней.
47. Взаимосвязь между миссией организацией и подходами к управлению человеческими ресурсами компании.
48. Понятие вертикали управления.
49. Отличие между стратегией управления «снизу вверх» и «сверху вниз».
50. Теория организаций как база для кадрового консультирования

Типовой вариант теста для зачета

ВОПРОС	ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ	ОТВЕТ
1. Смысл стратегии с точки зрения управления организацией состоит в том, что стратегия:		
	Открывает сотрудникам пути к радости, веселью, благожелательному расположению начальства	
	Дает возможность подавить сопротивление изменениям	
	Подсказывает наиболее успешные маркетинговые ходы	
	Концентрирует усилия работников, придает им уверенность, и повышает чувство принадлежности к уникальному коллективу	

2. Какие бизнес процессы создают добавленную стоимость для организации?	*Бизнес-процессы развития*	
	Бизнес процессы управления	
	Обеспечивающие бизнес-процессы	
	Основные бизнес-процессы	
3. В организации было принято решение назначить сотрудника Демидова В.П. ответственным за новую функцию. Что из перечисленного ниже необходимо сделать одновременно с передачей ответственности?	Повысить заработную плату	
	Изменить должностную инструкцию	
	Изменить название должности	
	Ничего не делать	
4. Если в компании нет службы по управлению персоналом, кто должен заниматься работой с сотрудниками?	*Первый руководитель компании*	
	Кто-то из «вторых» руководителей компании	
	Линейные руководители компании	
	Секретарь первого руководителя	
5. Чтобы найти хорошего кандидата, целесообразно:	Найти хорошее агентство по подбору персонала	
	В письменном виде определить необходимые качества кандидата	
	Найти кандидата, похожего на прежнего исполнителя	
	Разместить яркое объявление в самых людных местах	
6. Что из перечисленного ниже побуждает работников к повышению производительности труда?	*Гарантия занятости*	
	Размер оплаты труда	
	Предоставление новых возможностей для продвижения в должности	
	Защита здоровья и обеспечение хороших условий труда	
	Справедливое распределение доходов	
	Возрастание премиальной части оплаты труда	
7. Когда НЕ эффективно развитие сотрудников в организации?	Когда организация будет существовать короткое время	
	Когда на это нет времени	
	Когда на это нет денег	
	Развивать сотрудников полезно всегда	
8. Для кого в компании нужно организовывать обучение в первую очередь?	*Для тех, кто приносит компании наибольшую прибыль – они заработают еще больше*	
	Для тех, кто наиболее подготовлен – их нужно развивать и дальше	
	Для тех, кто наименее подготовлен, их нужно подтянуть до приемлемого уровня	
	Для тех. кто хорошо работает – это будет им наградой	
	Для тех, кто всеми руководит – без них ничего не получится	
9. Что из перечисленного нельзя	Специализированную деятельность	
	Подготовительную работу	

делегировать?	Срочные дела	
	Задачи, которые могут мотивировать сотрудников	
10. Какие документы нужны для регламентации проведения аттестации в компании	*Положение об аттестации*	
	Протокол заседания аттестационной комиссии	
	Правила внутреннего трудового распорядка	
	График проведения аттестации	
	Коллективный договор	
11. Сдельная оплата труда предполагает	Оплату исходя из поштучных расценок за единицу произведенной продукции	
	Оплату исходя из повременных и штучных расценок в сочетании	
	Отплату исходя из повременных расценок в зависимости от выполнения установленных нормативов	
12. Когда вы подбираете тренера для проведения корпоративного обучения продажам, кому из следующих кандидатов Вы отдадите предпочтение?	*Тренер обещает как результат тренинга повышение уровня продаж на 10-15%*	
	Тренер говорит о формировании конкретных навыков	
	Тренер предлагает Вам дать оценку профессиональных качеств каждого сотрудника	
13. Наставничество – это:	Сопровождение новичка на рабочем месте	
	Тренинг личностного роста	
	Процесс взаимодействия опытного сотрудника компании и вновь нанятого на работу с целью адаптации новичка и введения его в организацию	
	Метод удержания сотрудников в организации	
14. Как часто может проводиться аттестация в компании?	*Два раза в год*	
	Один раз в два года	
	Один раз в год	
	По решению администрации	
	Один раз в три года	
15. Опцион – это:	Специальный бонус для топ-менеджеров, являющийся неотъемлемой частью трудового контракта	
	Дополнительное упражнение, предлагаемое участнику в рамках процедуры центра оценки	
	Инструмент, применяемый для гарантии участия сотрудников компании \в акционерном капитале и/или прибыли компании	
16. Трудовые отношения между сотрудником и работодателем	*Подписания трудового договора*	
	Ознакомления с должностной инструкцией	

наступают после:	*Приказа (распоряжения) работодателя о приеме на работу*	
17. «Компетенция» - это:	*Сочетание профессиональных знаний, навыков и способностей*	
	Уровень профессиональной квалификации	
	Психологический профиль личности	
18. Какие документы необходимы для регламентации подбора новых сотрудников в компанию?	Положение о подборе	
	Устав предприятия	
	Анкета- заявка	
	Анкета для кандидатов	
	Внутренний трудовой распорядок	
	Форма Т-2	
19. Система сбалансированных показателей применяется в организациях, применяющих:	*Процессный подход к структурированию организации*	
	Функционально-блочный подход к структурированию организации	
	Проектный подход к структурированию организации	
20. Какие из перечисленных методов управления эффективностью труда работников применимы в любой организации:	Методы контроля индивидуальной результативности труда	
	Методы контроля производственного поведения	
	Методы управления индивидуальными характеристиками работников	
	Аттестация	

Шкала оценивания

Продемонстрированы знания о теориях лидерства, методах разрешения конфликтов, методах управления, – Продемонстрированы знания об управлении проектами, командами, организацией с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий – Продемонстрировано умение использовать инструменты анализа различных аспектов и процессов деятельности современной организации. – Продемонстрированы знания в области управления коллективом в сфере своей профессиональной деятельности – Продемонстрированы умения по управлению различными процессами деятельности предприятия; – Выполнены поставленные управленческие задачи. – Показано владение инструментами анализа, методами исследования различных управленческих проблем Спроектировано решение управленческих задач оперативного и стратегического уровня на предприятии.	Зачтено
Не знает о теориях лидерства, методах разрешения конфликтов, методах управления, – Не знает об управлении проектами, командами, организацией с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий – Не умеет использовать инструменты анализа различных аспектов и процессов деятельности современной организации.	Не зачтено

– Не знает области управления коллективом в сфере своей профессиональной деятельности – Нет умения по управлению различными процессами деятельности предприятия; – Не выполнены поставленные управленческие задачи. – Не показано владение инструментами анализа, методами исследования различных управленческих проблем Нет решения управленческих задач оперативного и стратегического уровня на предприятии.	

4.4. Методические материалы

Студент допускается к зачету по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

«Автоматический» зачет выставляется студенту по результатам выполненных работ в течение семестра, при условии, что оценки студента за работу в течение семестра (по всем результатам текущего контроля знаний) составляют не менее чем на 70 % «отлично» и 30 % «хорошо», пропуски занятий отсутствуют.

Зачет проводится в форме выполнения тестовых и практических заданий. Задание выполняется по вариантам.

Процедура проведения зачета:

- в аудитории одновременно могут находиться шесть обучающихся группы;
- обучающийся для сдачи зачета предъявляет экзаменатору свою зачетную книжку, получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответа и вариант из 5 заданий, затем приступает к подготовке ответа. Ответы на тестовые задания надо давать на ответных листах, выбирая один (два) ответа из предложенных вариантов. При выполнении практических заданий необходимо дать ответ в письменном и устном виде. При наличии расчетного задания выполнить расчет и поставить цифровой ответ;
- для работы с заданием обучающемуся отводится не более 45 минут;
- по истечении отведенного времени обучающийся докладывает экзаменатору о готовности и с его разрешения или по вызову сдает задание на проверку и по одному-двум из практических заданий дает пояснения экзаменатору;
- по окончании ответа на вопросы экзаменатор может задавать обучающемуся дополнительные и уточняющие вопросы в пределах учебного материала, вынесенного на зачет, в том числе по темам, пропущенным обучающимся.

Во время работы с практическими заданиями студенты имеют доступ к автоматизированным системам хранения и поиска информации (Информационно-правовая система Консультант-Плюс (версия Проф.) и пр.).

Результат по сдаче зачета объявляется студентам после ответа, вносится в экзаменационную ведомость и зачетную книжку. Не зачтено проставляется только в ведомости.

5.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Подготовка к лекциям

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9–10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3–4 часа. Каждому студенту следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на

каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

2. Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

3. Подготовка к семинарским занятиям.

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом семинарского занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме семинара и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы семинара, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ. Структура семинара В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы семинарское занятие может состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме семинара.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем

теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов семинарского занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа семинарского занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а замет идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на семинарском занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается семинарское занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

4. Работа с литературными источниками

В процессе подготовки к семинарским занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 8-е изд., перераб. и доп. - М.: Питер, 2012

2. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика. Учебник М.: Проспект, 2015. – 688 с. Издательство Лань - Lan Publishing (Экономика и менеджмент - Economics and Management) 2015

3. Шлендер П.Э., Лукашевич В.В., Мостова В.Д., Артемьев А.Н., Соскин Я.Г., Управление персоналом. , М.: Юнити – Дана, 2012, http://www.iprbookshop.ru/8597.html

4. Войтина Ю.М., Теория организаций , М.: Ай Пи Эр Медиа, 2011, http://www.iprbookshop.ru/908.html

6.2. Дополнительная литература

1. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом. - М.: Форум, 2009.

2. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: «Издательство «Добрая книга», 2009 г.

3. Анцупов А.Я Социально-психологическая оценка персонала. - М.: Юнити, 2012 http://www.iprbookshop.ru/15464.html

4. Гурков И.Б., Стратегия и структура корпорации. - М.: Дело, 2008.
5. Демин Ю.М. Аттестация персонала. – С-Пб.: Питер, 2008.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов:

1. Брейли Р., Майерс С. , Принципы корпоративных финансов. , М.: Олимп-Бизнес, 2016

2. Мартин Дж.Д., Пети Дж.В. VBM – управление, основанное на стоимости. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006

3. Управление персоналом: Учебник/ И.Б. Дуракова и др. - М.: ИНФРА-М, 2009 г.
4. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - 4-е изд. - М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2002
5. Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. - М.: Финансы, 2008

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

Занятия проводятся в учебных аудиториях, оснащенных рабочим местом преподавателя (стол, стул, кафедра), рабочими местами студентов (столы, стулья) по количеству студентов, доской меловой или белой для написания маркерами или флипчартом для бумаги большого формата, маркерами (красный, черный, зеленый, синий), губкой для досок, оборудованием для показа презентаций и слайдов (компьютер, проектор, экран).

Используется следующее программное обеспечение:
Microsoft Windows 10 LTSB 1607
Количество 2607
Правообладатель Microsoft Corporation
Дата покупки / продления06.12.2016
Контракт59/07-16/0373100037616000052-0008121-03
Продавец ООО «ЛАНИТ-Интеграция»
Покупатель РАНХиГС
Дата окончания 31.12.2017
Срок подписки 1 год / 3 года

Microsoft Office Professional 2016
Количество 2607
Правообладатель Microsoft Corporation
Дата покупки / продления 06.12.2016
Контракт59/07-16/0373100037616000052-0008121-03
Продавец ООО «ЛАНИТ-Интеграция»
Покупатель РАНХиГС
Дата окончания 31.12.2017
Срок подписки 1 год / 3 года

Acrobat Professional AcademicEdition License Russian
Multiple Platforms (Adobe, 65258631AE01A00)
Количество 50
Правообладатель Adobe
Дата покупки / продления 03.04.2017
Контракт #15/08-17
Продавец SoftLine
Покупатель РАНХиГС
Дата окончания 03.04.2018