

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

---

**Институт государственной службы и управления  
Кафедра информатики и прикладной математики**

**УТВЕРЖДЕНА**  
решением кафедры информатики  
и прикладной математики

Протокол от «26» августа 2019 г.  
№ 1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.18. Управление человеческими ресурсами**

---

*(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*

**УЧР**

---

*(краткое наименование дисциплины)*

**38.03.04 Государственное и муниципальное управление**

---

*(код, наименование направления подготовки)*

**Цифровое государство**

---

*(направленность (профиль))*

**бакалавр**

---

*(квалификация)*

**очная**

---

*(форма обучения)*

**2020**

---

*(год набора)*

Москва, 2019 г.

**Автор–составитель:**

кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом  
Брежнева А.П.

**Заведующий кафедрой:**

кандидат технических наук, доцент, исполняющий обязанности заведующего  
кафедрой информатики и прикладной математики, заместитель директора Института  
государственной службы и управления Корчагин Р.Н.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО	5
3. Содержание и структура дисциплины	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	12
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	30
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	34
6.1. Основная литература	34
6.2. Дополнительная литература	34
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	34
6.4. Нормативные правовые документы	35
6.5. Интернет-ресурсы, справочные системы.	35
6.6. Иные источники	36
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	36

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.18 «Управление человеческими ресурсами» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-6	Способность выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК ОС-6.2	Способность осознанно выстраивать траекторию саморазвития и расставлять приоритеты при планировании жизненной стратегии
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	ОПК-3.3.	Способность принимать решения о выборе оптимальной организационной структуре, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта, или по результатам форсайт-сессии)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК ОС-6.2	на уровне знаний: осуществляет целеполагание как процесс осмысления своей деятельности (в т.ч. профессиональной), постановки целей и их достижения
		на уровне умений: использует инструменты самомотивации, в том числе, в служебных отношениях
		на уровне навыков: формирует программу профессионального саморазвития
	ОПК-3.3	на уровне знаний:

		знает сущность и особенности управления человеческими ресурсами
		на уровне умений: обосновывает выбор оптимальной стратегии управления человеческими ресурсами
		на уровне навыков: участвует в разработке стратегии управления человеческими ресурсами

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость Б1.Б.18 «Управление человеческими ресурсами» составляет 2 зачётные единицы, 72 часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 32 часа: лекционные занятия – 16 часов, практические занятия – 16 часов. Самостоятельная работа составляет 40 часов.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.18 «Управление человеческими ресурсами» предусмотрена на 4 курсе в 7 семестре.

Дисциплина Б1.Б.18 «Управление человеческими ресурсами» относится к обязательной части Блока 1 «Дисциплины (модули)».

В содержательном плане дисциплина опирается на Б1.Б.13 Теория управления (3 семестр), Б1.Б.15 Прогнозирование и планирование (4 семестр).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

## 3. Содержание и структура дисциплины

### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемо сти*, промежут очной аттестаци и**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1.	Управление персоналом как предмет изучения и профессиональная деятельность	6	2				4	О
2.	Система управления персоналом организации	8	2		2		4	О
3.	Кадровые технологии в системе управления персоналом	8	2		2		4	О, Т
4.	Отбор персонала и заключение трудового договора	8	2		2		4	О, Т, К-3
5.	Управление трудовой адаптацией и трудовой	8	2		2		4	О, Р, К-3

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемо сти*, промежут очной аттестаци и**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	мотивацией персонала организации							
6.	Оценка персонала	8	2		2		4	О, К-3
7.	Управление профессиональным развитием и карьерой персонала организации	8	2		2		4	О, Р
8.	Институт кадрового резерва и ротации кадров	8	2		2		4	О, Т
9.	Оценка социальной и экономической эффективности системы управления персоналом	10			2		8	О, К-3
Промежуточная аттестация								За
Всего:		72	16		16		40	

Примечание:

\*формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), кейс-задача (К-3), реферат (Р).

\*\* - формы промежуточной аттестации: зачет (За).

## Содержание дисциплины

### Тема 1. Управление персоналом как предмет изучения и профессиональная деятельность

Управление персоналом как социальное явление. История развития наук о труде. Научные основы управления персоналом. Междисциплинарный характер научных основ управления персоналом как вида профессиональной деятельности. Многопарадигмальный статус управления персоналом.

Теория управления о роли человека в организации. Управление персоналом как социотехнологическая, организационная, социоэкономическая, социокультурная проблемы. Этапы развития управления персоналом как вида деятельности: физиократический, рационалистический, технократический, гуманистический.

Стратегические задачи управления персоналом. Социальные предпосылки профессионализации управления персоналом. Современные тенденции профессионализации управления персоналом.

Основные признаки профессионализации управления персоналом. Характер взаимосвязи становления управления персоналом как социального явления с развитием управления персоналом как вида деятельности. Международные и региональные организации специалистов по управлению персоналом.

Понятие кадровой политики и государственной кадровой политики. Содержание понятий кадры, персонал. Трудовые ресурсы и их основные характеристики. Структура кадровой политики как вида деятельности. Уровни и виды кадровой политики. Управление персоналом как механизм реализации кадровой политики. Отличительные черты государственной кадровой политики и управления персоналом. Взаимосвязь

государственной кадровой политики, кадровой политики организации и управления персоналом.

Сущностные черты, цели и приоритеты управления персоналом в государственном аппарате. Базовые принципы функционирования механизмов работы с кадрами в органах власти и управления.

Теоретические основы кадровой политики организации. Влияние внешней и внутренней среды на процессы разработки и реализацию кадровой политики организации. Содержание, цели, принципы и механизмы реализации кадровой политики организации, ее субъекты и объекты.

Основные задачи и приоритеты кадровой политики в государственной службе.

Основополагающие компоненты кадровой политики организации. Основные виды кадровой политики организации, проблемы ее классификации. Особенности кадровой политики организации в зависимости от стадий ее развития. Формы объективации кадровой политики организации: концептуальная, нормативная, кодифицированная, стандартизированная, комбинированная.

Методология и методика разработки концепции кадровой политики организации. Основные этапы разработки концепции кадровой политики организации.

Формирование механизмов реализации кадровой политики: нормативно-правовых, организационных, технологических и других.

Взаимосвязь теоретического основания концепции и ее организационного воплощения.

Основные концепции управления персоналом: экономическая, организационная (административная и социальная), гуманистическая. Экономический подход к управлению персоналом: концепция использования трудовых ресурсов. Органический подход к управлению персоналом: концепция управления персоналом. Концепция управления человеческими ресурсами. Гуманистический подход к управлению персоналом. Неклассические модели менеджмента.

Основные теоретические источники управления персоналом. Характеристика тейлоризма. Вклад административной школы в становление концептуальных основ управления персоналом. Роль «школы человеческих отношений» в активизации человеческого фактора организации. Теории «человеческого капитала» и «социального капитала» – новый концептуальный подход к месту человека в организации.

Особенности отечественной практики управления персоналом в аппаратах органов государственной власти, коммерческих организациях и предприятиях. Современные отечественные школы управления персоналом.

## **Тема 2. Система управления персоналом организации**

Понятие системы управления персоналом. Компоненты системы управления персоналом: организационная структура управления персоналом, нормативно-правовая база работы с персоналом, цели и задачи управления персоналом, принципы и методы управления персоналом, объект и субъект управления персоналом, система кадровой работы, кадровые технологии, система работы с персоналом, информационно-методическое обеспечение работы с персоналом.

Подсистемы линейного руководства персоналом и функциональные подсистемы управления персоналом. Место и роль руководителя организации и управленческого персонала в реализации специализированных функций. Подсистемы планирования и маркетинга персонала; найма и учета; трудовых отношений; развития персонала; мотивации поведения; организации системы социального развития, совершенствования организационных структур управления персоналом; правового и информационного обеспечения.

Функции управления персоналом. Универсальные и специфические.

Взаимодействие различных подразделений по работе с кадрами как условие повышения эффективности системы управления персоналом организации.

Принципы и методы управления персоналом организации Принципы как правила закономерной деятельности. Классификация принципов управления персоналом. Разделение принципов на общие, частные и специальные. Общие принципы управления персоналом: разделения труда, дисциплины, профессионализма и компетентности, согласования личных и общественных интересов, справедливости и равенства, устойчивости состава персонала, единения персонала, адаптации к новым условиям деятельности, эффективности. Частные принципы: отбора кадров в соответствии с их профессиональными, деловыми и морально-нравственными качества, кадрового планирования, ротации, обновления кадров, конкуренции, стимулирования, воспитания. Специальные принципы: выполнения служащими профессиональных обязанностей на основе норм права и морали, взаимосвязи служащих с организациями и гражданами, с социальными, этническими группами и конфессиями, политическими партиями и общественными движениями, направленные на предотвращение конфликта интересов.

Методы управления – способы реализации стоящих перед организацией задач. Классификация методов: экономические, социально-психологические, правовые, административные, морально-этические. Взаимосвязь принципов и методов. Объективные и субъективные условия их успешного применения в управлении персоналом

Организационная структура системы управления персоналом Исторические этапы формирования организационных структур системы управления персоналом. Распределение задач управления персоналом между подразделениями организации.

Назначение и место служб управления персоналом организации в системе управления персоналом организации. Служба управления персоналом как субъект реализации кадровой политики и стратегии развития персонала организации.

Особенности построения систем управления персоналом в организациях различных организационно-правовых форм: государственные и муниципальные учреждения и предприятия, АО, ООО, ассоциации, концерны, консорциумы и т.д.

Содержание основных функций служб управления персоналом. Задачи кадровых служб на разных стадиях развития организации: стадия становления организации; стадии интенсивного роста; стадии стабильного развития; стадии спада (кризиса).

Принципы построения организационной структуры служб управления персоналом. Варианты организационной структуры службы управления персоналом. Структура служб управления персоналом, основные задачи ее подразделений. Месторасположение службы управления персоналом в организации. Проблемы повышения статуса служб управления персоналом организации. Анализ структур служб управления персоналом в зарубежных странах, возможности адаптации опыта в современной организации.

Профессионально-квалификационный и количественный состав службы управления персоналом. Основные роли и полномочия сотрудников службы управления персоналом.

Сущность правовых основ управления персоналом. Конституционные нормы, касающиеся персонала организации. Трудовые отношения работников и работодателей, урегулированные нормами Трудового кодекса Российской Федерации.

Правовое регулирование управления персоналом. Сущность, предмет, задачи, методы и формы правового регулирования управления персоналом. Дифференциация правового регулирования. Защита прав и осуществление работниками и работодателями своих обязанностей.

Правовой механизм управления персоналом. Правоотношения в сфере управления персоналом. Объект и субъект правового регулирования. Правовые средства регулирования управления персоналом: правовые нормы; правосознание; правовая ответственность; юридические факты; акты применения права; акты реализации прав и обязанностей.



Классификация и общая характеристика нормативно-методических документов. Нормативные документы, регламентирующие разделение труда в организации: Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, Общероссийский классификатор занятий, Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. Внутренние нормативно-методические документы: Положение или Устав, положения о структурных подразделениях, штатное расписание, должностные инструкции.

Организационно-методические документы: Положение о найме, Положение о работе с резервом, Положение об аттестации и др.

### **Тема 3. Кадровые технологии в системе управления персоналом**

Понятие «кадровая технология». Содержание кадровых технологий. Группы кадровых технологий: обеспечивающие получение персональной информации; обеспечивающие требуемые характеристики состава персонала; обеспечивающие востребованность возможностей персонала. Характеристика базовых кадровых технологий: оценка персонала; отбор персонала; управление карьерой. Управленческие функции кадровых технологий. Основные требования и условия проведению кадровых технологий.

Нормативно-правовая, профессиональная, материально-финансовая основа применения кадровых технологий. Субъектно-объектные отношения в процессе реализации кадрово-технологического обеспечения управления персоналом. Характеристика кадровых технологий, применяемых в государственной службе. Автоматизация информационно-аналитического сопровождения технологических процедур.

Отечественный и зарубежный опыт применения кадровых технологий.

### **Тема 4. Отбор персонала и заключение трудового договора**

Понятия «отбор», «подбор» и «найм». Нормативно-правовые основы отбора. Критерии отбора персонала.

Определение источников подбора работников. Достоинства и недостатки внешних и внутренних источников подбора. Основные методы подбора кандидатов: использование СМИ, работа с агентствами по трудоустройству, учебными заведениями, внутрифирменный подбор и др.

Требования к кандидатам на замещение вакантной должности. Создание «идеального портрета» желаемого работника. Профессиограммы и личная спецификация персонала.

Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность. Этапы отбора. Процедура отбора кандидатов. Анализ документов. Предварительная отборочная беседа. Проверка профессиональных и личностных качеств кандидатов. Подбор тестов для диагностики пригодности кандидатов. Процедура тестирования. Оценка и учет результатов тестирования при отборе. Основные методы отбора и их сравнительная оценка.

Методы отбора. Собеседование (интервью). Виды собеседования: структурированное, неструктурированное, смешанное. Подготовка собеседования. Фазы собеседования. Основные правила проведения собеседования. Выбор кандидата.

Профессиональные испытания как метод отбора кандидатов. Профессиональные группы, подлежащие испытанию. Процедура подготовки и проведения профиспытаний. Проверка состояния здоровья.

Принятия решения о найме. Обсуждение и оформление трудового договора. Порядок оформления на работу по трудовому договору на неопределенный срок. Особенности заключения срочных трудовых договоров. Прием на работу по

совместительству. Оформление работ по договору гражданско-правового характера с физическими лицами.

## **Тема 5. Управление трудовой адаптацией и мотивацией персонала организации**

Понятие адаптации как социального явления. Сущность и содержание адаптации в социальной среде. Виды адаптации: социальная, организационная, профессиональная, психофизиологическая. Первичная и вторичная адаптация.

Адаптация как организационный процесс. Цели и задачи адаптации. Основные стадии адаптации работника в организации: ознакомление, приспособление, ассимиляция, идентификация. Типы идентифицированных в процессе адаптации работников: безразличные, частично и полностью идентифицированные.

Типы поведения человека при включении его в организацию. Факторы, влияющие на адаптацию. Зависимость продолжительности периода адаптации от личностных особенностей работника. Адаптация и дезадаптация, адаптационный кризис.

Управление процессом трудовой адаптации. Основные адаптационные технологии. Роль наставничества в адаптации молодых специалистов. Отечественный и зарубежный опыт адаптации персонала.

Соотношение понятий «профессиональная адаптация» и «профессиональная карьера» персонала.

Понятие, сущность и содержание трудовой мотивации. Мотивация как функция управления персоналом организации. Мотивы и стимулы. Характеристика содержательных и процессуальных теорий мотивации и формирование механизмов их применения в системе управления персоналом.

Трудовая деятельность как объект мотивации. Особенности трудовой мотивации. Цели и задачи управления трудовой мотивацией персонала организации. Побудительные мотивы профессиональной деятельности. Функции мотивов: ориентирующая, смыслообразующая, опосредующая, мобилизующая, оправдательная.

Мотивирующие факторы труда. Основные направления управления трудовой мотивацией персонала: формирование и интериоризация организационных ценностей, оптимизация системы вознаграждения персонала, улучшение условий труда, социальная мотивация персонала, активизация моральных стимулов и т.д. Роль организационной культуры в трудовой мотивации персонала.

Понятие заработной платы. Основные функции заработной платы. Структура заработной платы: базовая часть, законодательно установленные дополнительные выплаты, премии и стимулирующие выплаты. Системы оплаты труда: тарифная, сдельная, повременная.

Гибкие системы оплаты труда: комиссионные, денежные выплаты за выполнение поставленных целей, индивидуальные вознаграждения, программы разделения прибылей, акции и опционы на их покупку. Современные подходы к разработке системы оплаты труда. Грейдинг.

Социальные трансферты как нематериальные (нефинансовые) категории вознаграждения: льготы, связанные с графиком работы, материальные нефинансовые вознаграждения, общефирменные мероприятия, «вознаграждения-признательности», вознаграждения, связанные с изменением статуса.

## **Тема 6. Оценка персонала**

Понятие оценки. Оценка персонала как базовая кадровая технология. Основные цели оценки персонала. Принципы оценки персонала. Общие требования к системе оценки. Система оценки персонала. Предмет оценки. Оценка результативности труда, оценка профессионального поведения, оценка личных качеств. Критерии оценки

персонала (профессиональные, деловые, морально-психологические, интегральные, дополнительные, способности личности).

Методы оценки персонала. Технологии оценки персонала. Формализация информации по результатам оценки персонала. Средства обеспечения технологии оценки персонала. Информатизация процессов оценки персонала.

Программа оценки персонала. Организация работы оценочных центров. Этапы оценки. Ошибки оценивания и их преодоление.

## **Тема 7. Управление профессиональным развитием и карьерой персонала организации**

Понятие профессионального развития персонала. Определение потребности в профессиональной подготовке и переподготовке персонала. Факторы, определяющие потребность в обучении и повышении квалификации.

Управление профессиональным развитием персонала. Организация управления профессионально-квалификационным развитием персонала. Организационные этапы управления профессионально-квалификационным развитием персонала. Оценка потребности в обучении. Цели обучения и ожидаемые результаты. Составление программ обучения. Методики и технологии обучения.

Виды профессионального обучения персонала. Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников. Методы профессионального обучения.

Специфика внутрифирменного обучения. Обучение персонала как моральный фактор. Процесс профессионального обучения персонала: определение потребностей в обучении; определение целей обучения; формирование бюджета обучения; определение содержания программ; выбор методов обучения; собственно обучение; определение критериев оценки; оценка эффективности обучения. Принципы обучения взрослых людей: актуальность; участие; повторение; обратная связь.

Процесс и программа непрерывного, опережающего профессионального обучения персонала. Стимулирование персонала к обучению.

Понятие о карьере персонала. Виды карьеры: профессиональная и должностная. Этапы карьеры.

Цели карьеры, особенности их проявления у персонала. Социально-экономические условия управления карьерой: реакция рынка, организации, окружающей среды на знания и навыки личности.

Принципы управления карьерой персонала. Особенности управления карьерой в государственной и муниципальной службе.

Карьерная стратегия. Карьерное пространство и «карьерная среда». Субъекты управления карьерой персонала.

Реалии карьерного процесса. Факторы влияния на карьерный процесс.

## **Тема 8. Институт кадрового резерва и ротации кадров**

Понятия резерва управленческих кадров, подготовка резерва, институт резерва. Принципы формирования и источники кадрового резерва. Этапы работы с резервом: анализ потребности; формирование списка кандидатов в резерв; оценка и отбор персонала в резерв; подготовка кандидатов; расстановка; Типы кадрового резерва.

Определение понятия «кадровый резерв организации». Система работы с кадровым резервом в организации. Цели, принципы, источники формирования состава кадрового резерва. Технологии отбора, изучения, оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов в состав резерва.

Виды кадрового резерва. Технологии подготовки кадрового резерва и порядок востребования.

Требования, предъявляемые при выдвижении на должность.

Роль и место руководителя в работе с резервом. Оценка результатов работы с резервом.

Понятие ротации. Сущность ротации, ее цели и основные функции. Классификация видов ротации в организации, ее цели. Ротация как кадровая технология.

### **Тема 9. Оценка социальной и экономической эффективности системы управления персоналом**

Эффективность управления персоналом: понятие и подходы к оценке. Связь системы управления персоналом с целями организации. Соответствие системы управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации. Целостность системы управления персоналом. Участие руководства организации в процессе управления персоналом.

Результативность управления персоналом: показатели результативности выполнения текущих функций; показатели результативности выполнения задач развития; показатели результативности разработки и внедрения проектов.

Эффективность управления персоналом: оценка эффективности работы в целом; оценка эффективности выполнения отдельных функций и проектов; косвенная оценка эффективности управления персоналом.

Оценка социальной и экономической эффективности в управлении персоналом: объект оценки, предмет оценки, назначение. Объект оценки: кадровые решения; деятельность службы управления персоналом; работники. Субъекты оценки кадровых решений. Экономические и социальные результаты кадровых решений.

Критерии оценки эффективности работы кадровой службы предприятия: объективные критерии; субъективные критерии.

Полезность (удовлетворенность внутренних потребителей) системы управления персоналом. Способы оценки удовлетворенности внутренних потребителей: а) оценка выполнения Соглашения об уровне обслуживания (стандартов и нормативов деятельности); б) анкетирование внутренних потребителей по специально созданным анкетам; в) косвенная оценка удовлетворенности внутренних потребителей.

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.20 «Управление человеческими ресурсами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<b>Тема и/или раздел</b>		<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
Тема 1.	Управление персоналом как предмет изучения и профессиональная деятельность	опрос
Тема 2.	Система управления персоналом организации	опрос
Тема 3.	Кадровые технологии в системе управления персоналом	опрос, тестирование
Тема 4.	Отбор персонала и заключение трудового договора	опрос, тестирование, кейс-задачи
Тема 5.	Управление трудовой адаптацией и трудовой мотивацией персонала организации	опрос, кейс-задачи
Тема 6.	Оценка персонала	опрос, кейс-задачи

Тема 7.	Управление профессиональным развитием и карьерой персонала организации	опрос, реферат
Тема 8.	Институт кадрового резерва и ротации кадров	опрос, тестирование
Тема 9	Оценка социальной и экономической эффективности системы управления персоналом	опрос, кейс-задачи

4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в форме устных ответов на вопросы и решения типовых заданий

#### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- участие в обсуждении сообщений,
- защита реферата,
- количество правильных ответов при тестировании.

Критерии оценивания опроса:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, выступления с сообщениями, участия в обсуждениях сообщений других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, по результатам прохождения тестирования, защиты реферата.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждается на заседании кафедры.

#### ***Вопросы темы для подготовки к опросу, тестированию, решению кейс-задач, написанию рефератов:***

##### **Тема 1. Управление персоналом как предмет изучения и профессиональная деятельность**

1. Управление персоналом как социальное явление. История развития наук о труде. Научные основы управления персоналом. Междисциплинарный характер научных основ управления персоналом как вида профессиональной деятельности. Многопарадигмальный статус управления персоналом.

2. Теория управления о роли человека в организации. Управление персоналом как социотехнологическая, организационная, социоэкономическая, социокультурная проблемы. Этапы развития управления персоналом как вида деятельности: физиократический, рационалистический, технократический, гуманистический.

3. Стратегические задачи управления персоналом. Социальные предпосылки профессионализации управления персоналом. Современные тенденции профессионализации управления персоналом.

4. Основные признаки профессионализации управления персоналом. Характер взаимосвязи становления управления персоналом как социального явления с развитием управления персоналом как вида деятельности. Международные и региональные организации специалистов по управлению персоналом.

5. Понятие кадровой политики и государственной кадровой политики. Содержание понятий кадры, персонал. Трудовые ресурсы и их основные характеристики. Структура кадровой политики как вида деятельности. Уровни и виды кадровой политики. Управление персоналом как механизм реализации кадровой политики. Отличительные

черты государственной кадровой политики и управления персоналом. Взаимосвязь государственной кадровой политики, кадровой политики организации и управления персоналом.

6. Сущностные черты, цели и приоритеты управления персоналом в государственном аппарате. Базовые принципы функционирования механизмов работы с кадрами в органах власти и управления.

7. Теоретические основы кадровой политики организации. Влияние внешней и внутренней среды на процессы разработки и реализацию кадровой политики организации. Содержание, цели, принципы и механизмы реализации кадровой политики организации, ее субъекты и объекты.

8. Основные задачи и приоритеты кадровой политики в государственной службе.

9. Основополагающие компоненты кадровой политики организации. Основные виды кадровой политики организации, проблемы ее классификации. Особенности кадровой политики организации в зависимости от стадий ее развития. Формы объективации кадровой политики организации: концептуальная, нормативная, кодифицированная, стандартизированная, комбинированная.

10. Методология и методика разработки концепции кадровой политики организации. Основные этапы разработки концепции кадровой политики организации.

11. Формирование механизмов реализации кадровой политики: нормативно-правовых, организационных, технологических и других.

12. Концептуальные подходы к управлению персоналом управления персоналом. Взаимосвязь теоретического основания концепции и ее организационного воплощения.

13. Основные концепции управления персоналом: экономическая, организационная (административная и социальная), гуманистическая. Экономический подход к управлению персоналом: концепция использования трудовых ресурсов. Органический подход к управлению персоналом: концепция управления персоналом. Концепция управления человеческими ресурсами. Гуманистический подход к управлению персоналом. Неклассические модели менеджмента.

14. Основные теоретические источники управления персоналом. Характеристика тейлоризма. Вклад административной школы в становление концептуальных основ управления персоналом. Роль «школы человеческих отношений» в активизации человеческого фактора организации. Теории «человеческого капитала» и «социального капитала» – новый концептуальный подход к месту человека в организации.

15. Особенности отечественной практики управления персоналом в аппаратах органов государственной власти, коммерческих организациях и предприятиях. Современные отечественные школы управления персоналом.

## **Тема 2. Система управления персоналом организации**

1. Понятие системы управления персоналом. Компоненты системы управления персоналом: организационная структура управления персоналом, нормативно-правовая база работы с персоналом, цели и задачи управления персоналом, принципы и методы управления персоналом, объект и субъект управления персоналом, система кадровой работы, кадровые технологии, система работы с персоналом, информационно-методическое обеспечение работы с персоналом.

2. Подсистемы линейного руководства персоналом и функциональные подсистемы управления персоналом. Место и роль руководителя организации и управленческого персонала в реализации специализированных функций. Подсистемы планирования и маркетинга персонала; найма и учета; трудовых отношений; развития персонала; мотивации поведения; организации системы социального развития, совершенствования организационных структур управления персоналом; правового и информационного обеспечения.

3. Функции управления персоналом. Универсальные и специфические.
4. Взаимодействие различных подразделений по работе с кадрами как условие повышения эффективности системы управления персоналом организации.
5. Принципы как правила закономерной деятельности. Классификация принципов управления персоналом. Разделение принципов на общие, частные и специальные. Общие принципы управления персоналом: разделения труда, дисциплины, профессионализма и компетентности, согласования личных и общественных интересов, справедливости и равенства, устойчивости состава персонала, единения персонала, адаптации к новым условиям деятельности, эффективности. Частные принципы: отбора кадров в соответствии с их профессиональными, деловыми и морально-нравственными качествами, кадрового планирования, ротации, обновления кадров, конкуренции, стимулирования, воспитания. Специальные принципы: выполнения служащими профессиональных обязанностей на основе норм права и морали, взаимосвязи служащих с организациями и гражданами, с социальными, этническими группами и конфессиями, политическими партиями и общественными движениями, направленные на предотвращение конфликта интересов.
6. Методы управления – способы реализации стоящих перед организацией задач. Классификация методов: экономические, социально-психологические, правовые, административные, морально-этические. Взаимосвязь принципов и методов. Объективные и субъективные условия их успешного применения в управлении персоналом
7. Исторические этапы формирования организационных структур системы управления персоналом. Распределение задач управления персоналом между подразделениями организации.
8. Назначение и место служб управления персоналом организации в системе управления персоналом организации. Служба управления персоналом как субъект реализации кадровой политики и стратегии развития персонала организации.
9. Особенности построения систем управления персоналом в организациях различных организационно-правовых форм: государственные и муниципальные учреждения и предприятия, АО, ООО, ассоциации, концерны, консорциумы и т.д.
10. Содержание основных функций служб управления персоналом. Задачи кадровых служб на разных стадиях развития организации: стадия становления организации; стадии интенсивного роста; стадии стабильного развития; стадии спада (кризиса).
11. Принципы построения организационной структуры служб управления персоналом. Варианты организационной структуры службы управления персоналом. Структура служб управления персоналом, основные задачи ее подразделений. Месторасположение службы управления персоналом в организации. Проблемы повышения статуса служб управления персоналом организации. Анализ структур служб управления персоналом в зарубежных странах, возможности адаптации опыта в современной организации.
12. Профессионально-квалификационный и количественный состав службы управления персоналом. Основные роли и полномочия сотрудников службы управления персоналом.
13. Сущность правовых основ управления персоналом. Конституционные нормы, касающиеся персонала организации. Трудовые отношения работников и работодателей, урегулированные нормами Трудового кодекса Российской Федерации.
14. Правовое регулирование управления персоналом. Сущность, предмет, задачи, методы и формы правового регулирования управления персоналом. Дифференциация правового регулирования. Защита прав и осуществление работниками и работодателями своих обязанностей.
15. Правовой механизм управления персоналом. Правоотношения в сфере управления персоналом. Объект и субъект правового регулирования. Правовые средства

регулирования управления персоналом: правовые нормы; правосознание; правовая ответственность; юридические факты; акты применения права; акты реализации прав и обязанностей.

16. Классификация и общая характеристика нормативно-методических документов. Нормативные документы, регламентирующие разделение труда в организации: Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, Общероссийский классификатор занятий, Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. Внутренние нормативно-методические документы: Положение или Устав, положения о структурных подразделениях, штатное расписание, должностные инструкции.

17. Организационно-методические документы: Положение о найме, Положение о работе с резервом, Положение об аттестации и др.

### **Тема 3. Кадровые технологии в системе управления персоналом**

1. Понятие «кадровая технология». Содержание кадровых технологий. Группы кадровых технологий: обеспечивающие получение персональной информации; обеспечивающие требуемые характеристики состава персонала; обеспечивающие востребованность возможностей персонала. Характеристика базовых кадровых технологий: оценка персонала; отбор персонала; управление карьерой. Управленческие функции кадровых технологий. Основные требования и условия проведения кадровых технологий.

2. Нормативно-правовая, профессиональная, материально-финансовая основа применения кадровых технологий. Субъектно-объектные отношения в процессе реализации кадрово-технологического обеспечения управления персоналом. Характеристика кадровых технологий, применяемых в государственной службе. Автоматизация информационно-аналитического сопровождения технологических процедур.

3. Отечественный и зарубежный опыт применения кадровых технологий.

### **Примерные тестовые задания**

#### **1. Управление персоналом заключается в:**

А. Целенаправленной деятельности руководящего состава направленной на развитие организации и достижения максимальной ее эффективности.

Б. Целенаправленной деятельности руководящего состава организации, включающем разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

В. Часть управленческой деятельности субъекта управления, направленная на воспроизводство и востребование способностей персонала.

#### **2. Кадры - это...**

А. Лица, работающие по трудовому договору (контракту), подчиняющиеся внутреннему трудовому распорядку организации

Б. Личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

В. Основной штатный состав квалифицированных работников организации

Г. Основной состав организации в чьи функции входит осуществление формальных управленческих полномочий

#### **3. Управление персоналом как механизм кадровой политики это:**

А. Относительно однородная совокупность приемов и операций, способов воздействия субъекта управления персоналом на объект управления персоналом с целью достижения стратегических задач управления персоналом организации



Б. Система взаимосвязанных элементов управленческой деятельности субъекта управления, обеспечивающая реализацию целей и задач кадровой стратегии, кадрового обеспечения организации.

В. Основные правила и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты управления персоналом.

**4. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):**

А. Ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников

Б. Распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями

В. Ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры

**5. Управление персоналом как самостоятельная область научной профессиональной деятельности возникло:**

А. В конце 19 – начале 20 вв.

Б. В середине 20 в.

В. В конце 20 в.

Вопрос 3. (2 балла, уровень сложности - трудный)

**6. К государственной службе РФ относятся:**

А государственная гражданская служба.

Б. военная служба.

В. государственная гражданская служба субъектов РФ.

Г. правоохранительная служба субъектов РФ.

Д. муниципальная служба.

**7. Соотношение классных чинов, дипломатических рангов, воинских и специальных званий определяется:**

А. Указом Президента РФ

Б. Постановлением Правительства РФ

В. Конституцией РФ

Г. Нормативным правовым актом субъекта РФ

**Тема 4. Отбор персонала и заключение трудового договора**

1. Понятия «отбор», «подбор» и «найм». Нормативно-правовые основы отбора. Критерии отбора персонала.

2. Определение источников подбора работников. Достоинства и недостатки внешних и внутренних источников подбора. Основные методы подбора кандидатов: использование СМИ, работа с агентствами по трудоустройству, учебными заведениями, внутрифирменный подбор и др.

3. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности. Создание «идеального портрета» желаемого работника. Профессиограммы и личная спецификация персонала.

4. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность. Этапы отбора. Процедура отбора кандидатов. Анализ документов. Предварительная отборочная беседа. Проверка профессиональных и личностных качеств кандидатов. Подбор тестов для диагностики пригодности кандидатов. Процедура тестирования. Оценка и учет

результатов тестирования при отборе. Основные методы отбора и их сравнительная оценка.

5. Методы отбора. Собеседование (интервью). Виды собеседования: структурированное, неструктурированное, смешанное. Подготовка собеседования. Фазы собеседования. Основные правила проведения собеседования. Выбор кандидата.

6. Профессиональные испытания как метод отбора кандидатов. Профессиональные группы, подлежащие испытанию. Процедура подготовки и проведения профиспытаний. Проверка состояния здоровья.

7. Принятия решения о найме. Обсуждение и оформление трудового договора. Порядок оформления на работу по трудовому договору на неопределенный срок. Особенности заключения срочных трудовых договоров. Прием на работу по совместительству. Оформление работ по договору гражданско-правового характера с физическими лицами.

### **Примерные тестовые задания**

#### **1. Государственная гражданская служба подразделяется на:**

- А. Федеральную государственную гражданскую службу
- Б. Государственную гражданскую службу субъекта РФ
- В. Службу в органах местного самоуправления

#### **2. Комплекс каких параметров рекомендуется использовать в качестве критериев для подбора конкретного оценочного инструментария?**

А. Уровень должности; обязанности в соответствии с должностным регламентом, квалификационные требования по должности; степень квалификации специалиста, проводящего оценку

Б. Требования к индивидуальным и личностно-психологическим качествам специалиста, занимающего должность государственного гражданского служащего.

В. Обязанности в соответствии с должностным регламентом, квалификационные требования по должности

#### **3. Целями наставничества являются:**

А. оказание помощи государственным гражданским служащим в их профессиональном становлении,

Б. приобретение служащими профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей,

В. сокращение времени прохождения испытательного срока,

Г. адаптация в коллективе,

Д. воспитание дисциплинированности.

#### **4. Из каких частей (видов оценки) состоит комплексная оценка?**

А. Оценка квалификации, оценка эффективности и результативности

Б. Оценка квалификации, оценка профессиональных качеств, оценка эффективности и результативности с использованием общественной оценки

В. Оценка профессиональных качеств, оценка эффективности и результативности

#### **5. Внеочередная аттестация гражданских служащих может проводиться:**

А. по соглашению сторон служебного контракта с учетом результатов годового отчета о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего

Б. по решению представителя нанимателя о сокращении должностей гражданской службы в государственном органе;

В. по решению представителя нанимателя о об изменении условий оплаты труда гражданских служащих.

- Г. при совершении гражданским служащим дисциплинарного проступка
- Д. после истечения срока пребывания в присвоенном классном чине

**6. Аттестация призвана способствовать:**

- А. формированию кадрового состава
- Б. повышению профессионального уровня гражданских служащих
- В. решению вопросов при сокращении должностей гражданской службы
- Г. решению вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда
- Д. решению вопросов о присвоении классных чинов
- Е. урегулированию конфликта интересов

**7. Развитие персонала - это:**

- А. процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач
- Б. процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах
- В. обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей

**8. Основанием для направления гражданского служащего на дополнительное профессиональное образование являются:**

- А. назначение гражданского служащего на иную должность гражданской службы в порядке должностного роста на конкурсной основе;
- Б. включение гражданского служащего в кадровый резерв на конкурсной основе;
- В. результаты аттестации гражданского служащего;
- Г. назначение гражданского служащего на иную должность гражданской службы
- Д. несоответствие уровня образования квалификационным требованиям
- Е. неудовлетворительные результаты испытания на замещение должности

**9. Дополнительное профессиональное образование гражданского служащего включает в себя**

- А. профессиональную переподготовку
- Б. повышение квалификации
- В. стажировку

**Кейс-задача**

Недавно возглавив предприятие, молодой директор старается все держать в своих руках. Неожиданно для него рабочие начинают увольняться, причем те, которые работают на заводе уже по двадцать лет и являются действительно ключевыми сотрудниками предприятия. Менеджер по персоналу пытается объяснить директору, в чем причина начавшихся увольнений, но директор не хочет ее слушать и решает эту задачу самостоятельно, увеличив зарплату рабочим одного подразделения. На следующий день, придя в свой кабинет, он испытывает шок от того что, несмотря на увеличение зарплаты, рабочие продолжают увольняться. Обозначившаяся проблема заставляет топ-менеджмент предприятия задуматься над вопросами стимулирования персонала.

Рассматриваемые вопросы:

Из чего складывается система стимулирования?

Система оплаты труда как часть системы стимулирования.

Разработка и внедрение системы оплаты труда.

Мотивы и стимулы – что есть что?

Оклад или премия - что и для кого эффективнее?

Отношения с подчиненными – как доверять своим подчиненным и опираться на них.

## **Тема 5. Управление трудовой адаптацией и мотивацией персонала организации**

1. Понятие адаптации как социального явления. Сущность и содержание адаптации в социальной среде. Виды адаптации: социальная, организационная, профессиональная, психофизиологическая. Первичная и вторичная адаптация.

2. Адаптация как организационный процесс. Цели и задачи адаптации. Основные стадии адаптации работника в организации: ознакомление, приспособление, ассимиляция, идентификация. Типы идентифицированных в процессе адаптации работников: безразличные, частично и полностью идентифицированные.

3. Типы поведения человека при включении его в организацию. Факторы, влияющие на адаптацию. Зависимость продолжительности периода адаптации от личностных особенностей работника. Адаптация и дезадаптация, адаптационный кризис.

4. Управление процессом трудовой адаптации. Основные адаптационные технологии. Роль наставничества в адаптации молодых специалистов. Отечественный и зарубежный опыт адаптации персонала.

5. Соотношение понятий «профессиональная адаптация» и «профессиональная карьера» персонала.

6. Понятие, сущность и содержание трудовой мотивации. Мотивация как функция управления персоналом организации. Мотивы и стимулы. Характеристика содержательных и процессуальных теорий мотивации и формирование механизмов их применения в системе управления персоналом.

7. Трудовая деятельность как объект мотивации. Особенности трудовой мотивации. Цели и задачи управления трудовой мотивацией персонала организации. Побудительные мотивы профессиональной деятельности. Функции мотивов: ориентирующая, смыслообразующая, опосредующая, мобилизующая, оправдательная.

8. Мотивирующие факторы труда. Основные направления управления трудовой мотивацией персонала: формирование и интериоризация организационных ценностей, оптимизация системы вознаграждения персонала, улучшение условий труда, социальная мотивация персонала, активизация моральных стимулов и т.д. Роль организационной культуры в трудовой мотивации персонала.

9. Понятие заработной платы. Основные функции заработной платы. Структура заработной платы: базовая часть, законодательно установленные дополнительные выплаты, премии и стимулирующие выплаты. Системы оплаты труда: тарифная, сдельная, повременная.

10. Гибкие системы оплаты труда: комиссионные, денежные выплаты за выполнение поставленных целей, индивидуальные вознаграждения, программы разделения прибылей, акции и опционы на их покупку. Современные подходы к разработке системы оплаты труда. Грейдинг.

11. Социальные трансферты как нематериальные (нефинансовые) категории вознаграждения: льготы, связанные с графиком работы, материальные нефинансовые вознаграждения, общефирменные мероприятия, «вознаграждения-признательности», вознаграждения, связанные с изменением статуса.

### **Кейс-задача**

Каждому руководителю хочется, чтобы его сотрудники не просто выполняли свою работу, а выполняли её хорошо, постоянно улучшая показатели. Ключ к решению этой задачи можно подобрать с помощью умелого использования мотивации.

Генеральный директор, решившийся в корне изменить ситуацию в компании «Дискобол», уже многого добился. Защищены планы и бюджеты, скоординированы действия подразделений. Однако при реализации планов оказалось, что как у персонала, так и у самих руководителей нет заинтересованности, чтобы что-то менять и работать по-

новому. И если мотивация персонала не изменится, самые лучшие планы останутся нереализованными.

Учебные задачи:

Выявить, в каком состоянии находится мотивация персонала в Компании.

Какие из предпринятых действий помогают ее повысить?

Что можно предложить ещё?

### **Тема 6. Оценка персонала**

1. Понятие оценки. Оценка персонала как базовая кадровая технология. Основные цели оценки персонала. Принципы оценки персонала. Общие требования к системе оценки. Система оценки персонала. Предмет оценки. Оценка результативности труда, оценка профессионального поведения, оценка личных качеств. Критерии оценки персонала (профессиональные, деловые, морально-психологические, интегральные, дополнительные, способности личности).

2. Методы оценки персонала. Технологии оценки персонала. Формализация информации по результатам оценки персонала. Средства обеспечения технологии оценки персонала. Информатизация процессов оценки персонала.

3. Программа оценки персонала. Организация работы оценочных центров. Этапы оценки. Ошибки оценивания и их преодоление.

### **Кейс-задача**

Успех общей стратегии компании во многом зависит от степени внимания менеджмента к управлению человеческими ресурсами на стратегическом уровне. Ведь стратегическое управление человеческими ресурсами может привести компанию к важным результатам, однако только при том условии, что оно является частью общей системы управления.

Текучка персонала поставила под угрозу не только планы развития, но и вообще функционирование компании "Алгоритм". Руководство решает дилемму - либо совершенствовать управление человеческими ресурсами, либо отказываться от принятой ранее стратегии компании, от выхода на региональные рынки. Если выбирать первое, то это должно быть комплексное решение проблем в сфере управления человеческими ресурсами, с учётом соответствия стратегии компании в целом.

Задачи для обучающихся:

Оценить подходы менеджеров компании "Алгоритм" к разработке стратегии управления человеческими ресурсами.

Оценить предложенные цели совершенствования управления персоналом с точки зрения соответствия особенностям сложившейся ситуации и бизнес-стратегии компании "Алгоритм"

Предложить свою стратегию управления человеческими ресурсами для компании "Алгоритм"

### **Тема 7. Управление профессиональным развитием и карьерой персонала организации**

1. Понятие профессионального развития персонала. Определение потребности в профессиональной подготовке и переподготовке персонала. Факторы, определяющие потребность в обучении и повышении квалификации.

2. Управление профессиональным развитием персонала. Организация управления профессионально-квалификационным развитием персонала. Организационные этапы управления профессионально-квалификационным развитием персонала. Оценка потребности в обучении. Цели обучения и ожидаемые результаты. Составление программ обучения. Методики и технологии обучения.

3. Виды профессионального обучения персонала. Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников. Методы профессионального обучения.

4. Специфика внутрифирменного обучения. Обучение персонала как моральный фактор. Процесс профессионального обучения персонала: определение потребностей в обучении; определение целей обучения; формирование бюджета обучения; определение содержания программ; выбор методов обучения; собственно обучение; определение критериев оценки; оценка эффективности обучения. Принципы обучения взрослых людей: актуальность; участие; повторение; обратная связь.

5. Процесс и программа непрерывного, опережающего профессионального обучения персонала. Стимулирование персонала к обучению.

6. Понятие о карьере персонала. Виды карьеры: профессиональная и должностная. Этапы карьеры.

7. Цели карьеры, особенности их проявления у персонала. Социально-экономические условия управления карьерой: реакция рынка, организации, окружающей среды на знания и навыки личности.

8. Принципы управления карьерой персонала. Особенности управления карьерой в государственной и муниципальной службе.

9. Карьерная стратегия. Карьерное пространство и «карьерная среда». Субъекты управления карьерой персонала.

10. Реалии карьерного процесса. Факторы влияния на карьерный процесс.

### **Кейс-задача 1**

HR-специалисты многих российских компаний сегодня столкнулись с серьёзной проблемой дефицита кадров, перерастающего в настоящий кадровый голод. Нехватка квалифицированного персонала может помешать реализации намеченных компанией планов. Именно поэтому серьёзный стратегический анализ должен включать и анализ рынка труда.

Компания "Алгоритм" стремительно развивается на рынке ИТ-продуктов и услуг. В планах - выход на региональные рынки, в частности, открытие офиса в Новосибирске. Однако у менеджмента компании нет уверенности, будут ли новые проекты обеспечены персоналом, сможет ли "Алгоритм" не только привлечь, но и удержать необходимых специалистов? Ситуация на рынке труда нерадостная - зарплаты "айтишников" постоянно растут, конкуренция за персонал высока настолько, что даже студенты-требакурники начисто сметаются крупными компаниями.

Задачи для обучающихся:

Провести анализ рынка труда для компании "Алгоритм".

Предложить программу действий по подбору персонала в новосибирский офис.

### **Кейс-задача 2**

Оплата и нормирование труда – один из основных вопросов взаимоотношений с персоналом. Поэтому так важно усвоить основные положения трудового законодательства, касающиеся заработной платы. Это поможет не только избежать конфликтов с персоналом, но и построить с ним нормальные деловые отношения.

Долгожданный день зарплаты вызвал у сотрудников множество вопросов. Секретарь получила меньше обычного в связи с учётом неполного рабочего времени, установленного для неё в связи с уходом за больным мужем. Обижен и программист Руденко. Помимо своих основных обязанностей он руководит проектом, поэтому он настаивает на том, чтобы ему выплачивали ещё хотя бы половину ставки руководителя. Программист Панкратьев озадачен – он не может понять, как начисляется зарплата. Каждый раз он получает разную сумму, но, что примечательно, всегда меньше остальных. Системный администратор в гневе – в бухгалтерии он узнал о том, что было принято решение выдавать его зарплату не ему лично в руки, а его жене. Директор пытается

избежать назревающих конфликтов с сотрудниками, но не уверен, как поступить правильно.

### **Тема 8. Институт кадрового резерва и ротации кадров**

1. Понятия резерва управленческих кадров, подготовка резерва, институт резерва. Принципы формирования и источники кадрового резерва. Этапы работы с резервом: анализ потребности; формирование списка кандидатов в резерв; оценка и отбор персонала в резерв; подготовка кандидатов; расстановка; Типы кадрового резерва.

2. Определение понятия «кадровый резерв организации». Система работы с кадровым резервом в организации. Цели, принципы, источники формирования состава кадрового резерва. Технологии отбора, изучения, оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов в состав резерва.

3. Виды кадрового резерва. Технологии подготовки кадрового резерва и порядок востребования.

4. Требования, предъявляемые при выдвижении на должность.

5. Роль и место руководителя в работе с резервом. Оценка результатов работы с резервом.

6. Понятие ротации. Сущность ротации, ее цели и основные функции. Классификация видов ротации в организации, ее цели. Ротация как кадровая технология.

### **Примерные тестовые задания**

#### **1. Мотивация это...**

А. Внешние причины, побуждения, ориентированные на удовольствие потребности  
Б. нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности человека, соц. гр. внутренний побудитель активности.

В. Внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения определяемого комплексом воздействия внешних и внутренних факторов

#### **2. Содержательные теории мотивации основываются на:**

А. представлении о справедливости вознаграждения  
Б. анализе процесса выполнения работы  
В. концепции потребностей работника  
Г. идее об удовлетворенности трудом

#### **3. Заключение служебного контракта позволяет удовлетворить потребность:**

А. в уважении  
Б. в самореализации  
В. в безопасности

#### **4. Дайте определение понятию профессиональная карьера**

---

---

#### **5. Какие формы относятся к результативному характеру управления карьерой персонала? (один правильный ответ)**

А. наличие плана развития карьеры  
Б. регулярное проведение аттестации персонала  
В. наличие в трудовом договоре условий карьерного роста в организации  
Г. систематическая и объективная оценка персонала с последующими кадровыми решениями

**6. Какие из личностных ресурсов госслужащего в условиях коррупции является для госслужащего самым уязвимым?**

(один правильный ответ)

- А. стрессоустойчивость
- Б. волевой потенциал
- В. профессионализм
- Г. предприимчивость
- Д. коммуникабельность

### **Тема 9. Оценка социальной и экономической эффективности системы управления персоналом**

1. Эффективность управления персоналом: понятие и подходы к оценке. Связь системы управления персоналом с целями организации. Соответствие системы управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации. Целостность системы управления персоналом. Участие руководства организации в процессе управления персоналом.

2. Результативность управления персоналом: показатели результативности выполнения текущих функций; показатели результативности выполнения задач развития; показатели результативности разработки и внедрения проектов.

3. Эффективность управления персоналом: оценка эффективности работы в целом; оценка эффективности выполнения отдельных функций и проектов; косвенная оценка эффективности управления персоналом.

4. Оценка социальной и экономической эффективности в управлении персоналом: объект оценки, предмет оценки, назначение. Объект оценки: кадровые решения; деятельность службы управления персоналом; работники. Субъекты оценки кадровых решений. Экономические и социальные результаты кадровых решений.

5. Критерии оценки эффективности работы кадровой службы предприятия: объективные критерии; субъективные критерии.

6. Полезность (удовлетворенность внутренних потребителей) системы управления персоналом. Способы оценки удовлетворенности внутренних потребителей: а) оценка выполнения Соглашения об уровне обслуживания (стандартов и нормативов деятельности); б) анкетирование внутренних потребителей по специально созданным анкетам; в) косвенная оценка удовлетворенности внутренних потребителей.

### **Кейс-задачи**

#### **Задача 1**

Кейс описывает проблемы в системе оплаты труда и премирования производственного персонала и отношение к ней сотрудников отделов производства крупной торговой сети. Для анализа представлены данные исследования, проведенного среди рядового персонала и среднего менеджмента отделов производства гипермаркетов компании, касающиеся организации труда, мотивации и стимулирования персонала, оказывающих влияние на текучесть производственного персонала. Основная задача кейса-на основе анализа предоставленного исследовательского материала дать оценку существующей в компании системы вознаграждения производственного персонала, выявить проблемы в сфере его мотивации и удержания, сформулировать рекомендации по совершенствованию(повышению эффективности) системы материального стимулирования этой категории персонала.

#### **Задача 2**

В кейсе описаны события, связанные с увольнением директора по строительству в динамично развивающейся компании, специализирующейся на монтаже кровельных систем. Рассматриваются такие вопросы, как эффективность, ответственность, моральные



аспекты руководства в ситуации увольнения. Кейс может быть использован при изучении кадровой политики компании, стиля лидерства, корпоративной культуры.

### **Примерные темы рефератов**

1. Особенности персонала как объекта управления.
2. Факторы, повлиявшие а изменение представления о роли работника в современной организации.
3. Концепция человеческих ресурсов, профессионального потенциала, человеческого капитала.
4. Характеристика тейлоризма. Вклад административной школы в становление концептуальных основ управления персоналом.
5. Роль «школы человеческих отношений» в активизации человеческого фактора организации.
6. Теории «человеческого капитала» и «социального капитала» – новый концептуальный подход к месту человека в организации.
7. Национальные модели управления персоналом.
8. Подготовка по специальности управления персоналом.
9. Международные и региональные объединения в сфере управления персоналом.
10. Профессиональные сетевые сообщества в области управления персоналом.
11. Модель профессионального стандарта в сфере управления персоналом.
12. Факторы, определяющие структуру и статус кадровой службы.
13. Служба правления персоналом как бизнес- партнер (HRBP).
14. Содержание кадровой работы на государственной службе.
15. Нормирование труда кадровика.
16. Системные признаки управления персоналом.
17. Принципы управления персоналом.
18. Методы управления персоналом.
19. Функции управления персоналом.
20. Понятие и группы кадровых технологий.
21. Признаки кадровых технологий.
22. Управленческие функции кадровых технологий.
23. Инновационные кадровые технологий.
24. Отбор кадров: понятие, сущность, содержание.
25. Отбор и прием на работу: требования к кандидату, перечень документов, этапы.
26. Применение современных методов отбора персонала.
27. Использования испытательного срока, как дополнительного элемента отбора.
28. Адаптация персонала: понятие, цели, задачи, виды. Стороны адаптационного процесса.
29. Разработка и реализация программ адаптации.
30. Наставничество на государственной и муниципальной службе: цели, задачи, инструменты.
31. Система оценки персонала: понятие, цели, функции, предмет, критерии.
32. Методы и технологии оценки.
33. Центры оценки персонала.
34. Понятие и виды профессионального развития персонала.
35. Профессиональное обучение. Цели обучения и ожидаемые результаты.
36. Разработка и реализация индивидуальных планов профессионального развития персонала.
37. Теоретико-методологические основы мотивации
38. Мотивация как система.
39. Формы и методы мотивации трудовой деятельности.
40. Алгоритм разработки модели управления мотивацией профессиональной

деятельности.

41. Служебная карьера: сущность, классификация, этапы. Карьерная стратегия.
42. Модель управления карьерой.
43. Формирование карьерной среды на государственной и муниципальной службе.

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Формируемые компетенции с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Наименование этапа освоения компетенции</b>
УК ОС-6	Способность выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК ОС-6.2	Способность осознанно выстраивать траекторию саморазвития и расставлять приоритеты при планировании жизненной стратегии
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	ОПК-3.3	Способность принимать решения о выборе оптимальной организационной структуре, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

<b>Этап освоения компетенции</b>	<b>Показатель оценивания</b>	<b>Критерий оценивания</b>
УК ОС-6.2 Способность осознанно выстраивать траекторию саморазвития и расставлять приоритеты при планировании жизненной стратегии	Самостоятельно анализирует и выделяет этапы жизненной стратегии. Определяет тактику преодоления возможных затруднений.	Обоснованно выстраивает этапы собственной жизненной стратегии Разрабатывает тактику преодоления затруднений
ОПК-3.3 Способность принимать решения о выборе оптимальной организационной структуре, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за	Обосновывает выбор оптимальной организационной структуры Распределяет и делегирует полномочия в рамках подготовки и проведения мероприятий между субъектами управления.	Всесторонне и аргументированно выбирает оптимальную организационную структуру в зависимости от целей организации Определены сферы ответственности субъектов

осуществляемые мероприятия		управления в процессе проведения мероприятий
----------------------------	--	--

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

##### Вопросы к зачету

1. Управление персоналом как профессиональная деятельность
2. Становление управления персоналом как науки
3. Управление персоналом как система. Характеристика основных элементов системы управления персоналом.
4. Концептуальные подходы к управлению персоналом
5. Содержание основных теорий управления персоналом организации
6. Понятие государственной кадровой политики. Отличие управления персоналом и государственной кадровой политики
7. Управление персоналом как механизм реализации государственной кадровой политики
8. Персонал организации: понятие и структура
9. Кадровая политика организации. Понятие, виды, направления
10. Методические основы разработки кадровой политики организации
11. Стратегия управления персоналом как основа кадровой политики.
12. Организационная структура системы управления персоналом
13. Формирование структурных подразделений системы управления персоналом. Статус, функции и структура кадровых служб.
14. Функции службы управления персоналом.
15. Нормативно-правовые основы управления персоналом.
16. Методическое обеспечение управления персоналом.
17. Принципы управления персоналом
18. Методы управления персоналом
19. Кадровые технологии в системе управления персоналом
20. Характеристика базовых кадровых технологий. Основные группы кадровых технологий
21. Цель, принципы и задачи отбора персонала.
22. Этапы отбора персонала и заключение трудового договора
23. Методы отбора персонала
24. Требования к организации и проведению собеседования
25. Сущность, цели и этапы адаптации персонала. Виды и содержание адаптации персонала.
26. Организационный механизм управления процессом адаптации персонала. Структурные элементы организации трудовой адаптации
27. Сущность мотивации персонала
28. Сущность содержательных и процессуальных теорий мотивации
29. Управление трудовой мотивацией персонала
30. Концепции повышения внутренней мотивации
31. Основы построения системы стимулирования персонала. Формы стимулирования труда
32. Система оплаты труда в управлении персоналом организации
33. Цели оценки персонала. Место оценки в системе управления персоналом. Объекты и субъекты деловой оценки персонала.
34. Виды и методы оценки персонала
35. Организация проведения аттестации персонала
36. Управление профессиональным развитием персонала организации
37. Место обучения в системе управления персоналом.

38. Виды и методы обучения персонала
39. Разработка планов профессионального развития персонала
40. Понятие, этапы карьеры, их содержание.
41. Организация управления карьерой.
42. Сущность кадрового резерва. Цели формирования кадрового резерва. Этапы работы по формированию кадрового резерва.
43. Организация работы с резервом кадров.
44. Документационное обеспечение управления персоналом организации
45. Информационно-аналитическое обеспечение управления персоналом организации
46. Оценка социальной и экономической эффективности системы управления персоналом

### **Примерные типовые задания для зачета**

#### **Задача 1**

В кейсе рассматриваются проблемы разделения и кооперации труда и объединения работников в бригады на примере участка многостаночного обслуживания ОАО «Компрессорный комплекс». Целью кейса является развитие углубленного понимания понятия «оптимизация» применительно к трудовым процессам, структуры оптимизационной задачи и оценки экономического эффекта, который дает оптимизация.

#### **Задача 2**

В кейсе рассматривается проблемная ситуация, связанная с организацией процедуры отбора персонала на вакантные должности в той сфере бизнеса, в которой клиентоориентированность выступает ключевым критерием эффективной деятельности сотрудника. Работа с кейсом способствует развитию навыков анализа деятельности менеджера отдела продаж автодилерской компании, разработки спецификаций и перечня компетенций для данного специалиста. Алгоритм составления спецификаций и перечня компетенций, используемый в кейсе, может быть перенесен на другие сферы бизнеса.

### **Шкала оценивания**

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает

	несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
6-15	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «не зачтено» если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «зачтено» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 100 баллов.
- 100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

#### 4.4. Методические материалы

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций проводятся в соответствии с Уставом Академии (утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 12.05.2012 г. N 473), Положением о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся в РАНХиГС (утв. Приказом ректора от 30.01.2018 г. № 02-66), Порядке организации и проведения практики обучающихся, осваивающих образовательные программы высшего образования (утв. Приказом ректора от 22.01.2018 г. №02-28).

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

*Методические указания по подготовке к занятиям лекционного, практического и лабораторного типа.*

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

*Методические указания по подготовке к опросу.*

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Обучающийся готовит выступление в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура выступления

### **1. Введение:**

- указывается тема и цель выступления;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы выступления.

### **2. Основное содержание выступления:**

- последовательно раскрываются тематические разделы выступления.

### **3. Заключение:**

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

*Методические рекомендации к самостоятельной работе.*

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение управленческой профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков в области современных категорий экономической науки, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в профессиональной деятельности.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на решение следующих задач:

- Углублять, расширять профессиональные знания студентов и формировать у них интерес к учебно-познавательной деятельности
- Научить студентов овладевать приемами процесса познания экономической науки;
- Развивать у них самостоятельность, активность, ответственность в ходе изучения учебной дисциплины;
- Развивать познавательные способности будущих управленцев по овладению компетенциями.

Решение данных задач осуществляется в самостоятельной подготовке студентом предмета изучения. Студент может сопоставить различные идеи развития экономики как сферы общественных отношений, сформировать представление об основных категориях и законах экономической науки, соотнести эти идеи со своими собственными представлениями данных явлениях.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия. Для обеспечения внеаудиторной самостоятельной работы по дисциплине преподавателем разрабатывается перечень заданий для самостоятельной работы, который необходим для эффективного управления данным видом учебной деятельности обучающихся.

Самостоятельная работа студентов включает подготовку к устному опросу. Для этого студент изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов, и электронных библиотечных баз.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня подготовленности обучающихся.

Обучающийся самостоятельно определяет режим своей внеаудиторной работы и меру труда, затрачиваемого на овладение знаниями и умениями по дисциплине, выполняет внеаудиторную работу по индивидуальному плану, в зависимости от собственной подготовки, бюджета времени и других условий.

При выполнении самостоятельной работы обучающийся имеет право обращаться к преподавателю за консультацией с целью уточнения задания, формы контроля выполненного задания.

Эффективность подготовки студентов зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу студенту необходимо ознакомиться с материалом, посвященным изучаемой теме в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия. Развернутый ответ должен следовать определенной логике и последовательности изложения, состоять из многих предложений, содержать доводы и выводы.

1. Система государственной службы.
2. Сущность административно-трудовой модели управления персоналом государственной службой.
3. Система управления государственной службой.
4. Нормативно-правовая база управления персоналом государственной службы.
5. Нормативно-правовая база управления персоналом муниципальной службы.
6. Цели и приоритеты совершенствования системы государственной службы.
7. Квалификационные требования к должностям государственной гражданской службы.
8. Методический инструментarium по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы (Минтруда России) с целью эффективного формирования должностных регламентов государственных гражданских служащих.
9. Основные способы замещения должностей.
10. Отбор кадров: понятие, сущность, содержание.
11. Отбор и прием на гражданскую службу: требования к кандидату, перечень документов, этапы.
12. Применение современных методов отбора кадров на государственной гражданской службе.
13. Конкурс как способ замещения вакантной государственной должности гражданской службы.
14. Использование сервисов федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров» при отборе.
15. Использование испытательного срока при поступлении на государственную гражданскую службу, как дополнительного элемента отбора.
16. Особенности отбора на муниципальной службе.
17. Особенности организации отбора кадров в силовых ведомствах.
18. Наставничество: цели, задачи, инструменты.
19. Назначение наставников и определение лиц, в отношении которых осуществляется наставничество
20. Примерная форма мероприятий по наставничеству.
21. Стимулирование работы наставников.
22. Система оценки персонала: понятие, цели, функции, предмет, критерии.
23. Методы и технологии оценки.
24. Технология проведения аттестации государственных и муниципальных

служащих.

25. Квалификационный экзамен на государственной и муниципальной службе.
26. Оценка результатов профессиональной служебной деятельности государственных и муниципальных служащих.
27. Оценка профессионального потенциала государственных и муниципальных служащих.
28. Вопросы внедрения системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку).
29. Понятие и виды профессионального развития персонала.
30. Концепция непрерывного профессионального развития.
31. Профессиональное обучение. Цели обучения и ожидаемые результаты.
32. Технологии управления профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих.
33. Виды и формы ДПО государственных гражданских и муниципальных служащих.
34. Разработка и реализация индивидуальных планов профессионального развития служащего.
35. Программы профессионального развития государственного органа.
36. Технологии оценки эффективности обучения персонала.
37. Понятия кадрового резерва. Цели, принципы и источники формирования кадрового резерва. Типы кадрового резерва.
38. Система работы с кадровым резервом в организации. Этапы работы с резервом.
39. Цели, принципы, источники формирования состава кадрового резерва государственной службы. Виды кадрового резерва.
40. Проблемы нормативного регулирования кадрового резерва на государственной службе.
41. Технологии подготовки кадрового резерва и порядок востребования на государственной службе.
42. Резерв управленческих кадров. Понятие, структура, нормативно-правовая основа формирования и востребования.
43. Понятия «ротация кадров»: сущность, цели, функции, классификация.
44. Особенности использования ротации кадров в системе государственной службы. Правовые основы ротации на государственной гражданской службе.
45. Составление планов ротации. Схемы ротационных перемещений.
46. Эффективность управления персоналом: понятие и подходы к оценке.
47. Оценка социальной и экономической эффективности в управлении персоналом
48. Результативность управления персоналом. Метод управления по целям - Management by objectives (MBO) в кадровом менеджменте.
49. Сбалансированная система показателей эффективности - Balanced Score Card (BSC) в кадровом менеджменте.
50. Ключевые показатели эффективности - Key Performance Indicator (KPI) в кадровом менеджменте.
51. Критерии оценки эффективности работы службы управления персоналом организации.
52. Критерии оценки эффективности работы кадровой службы государственных и муниципальных органов

#### *Методические рекомендации по решению кейс-задач*

Кейс-задача, кейс (case) – это конкретная практическая ситуация, рассказывающая о той или иной правовой ситуации, в которой зачастую заложена некая проблема.



Анализ правовой ситуации целесообразно начинать с выявления признаков законности и правонарушений в поставленной проблеме;

Корректная правовая постановка проблемы требует ясности, четкости, а главное четкости правовой формулировки;

Успех в решении проблемы зависит от выработки различных правовых способов действий в данной ситуации – правовых альтернатив;

Необходимым условием для принятия окончательного решения является выявление норм права решения проблемы – требований к содержанию правовых альтернатив и их обоснование;

При выборе правового нужно опираться как на правовой анализ положительных и отрицательных последствий каждого, так и на экономический анализ необходимости осуществления решений;

При составлении правовой процедуры решения нужно ориентироваться на первоначальные цели и реальность ее воплощения.

На данном этапе после презентации решений во время общей дискуссии можно рекомендовать обсудить 4 вопроса:

Почему ситуация выглядит как дилемма?

Кто принимал решения?

Какие варианты решения имели место?

Что надо было делать?

*Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий*

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступить к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного или правильных ответов.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос.

Критерии оценки выполненных студентами тестов определяются преподавателем самостоятельно. Рекомендуются следующие критерии оценки:

85% – 100% правильных ответов – «отлично»;

66% – 84% правильных ответов – «хорошо»;

50% – 65% правильных ответов – «удовлетворительно»;

менее 50% правильных ответов – «неудовлетворительно».

При подведении итогов по выполненной работе рекомендуется проанализировать допущенные ошибки, прокомментировать имеющиеся в тестах неправильные ответы.

*Методические рекомендации по написанию рефератов:*

Реферат является самостоятельной практической работой обучающихся. Он призван определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины.

Текст работы должен быть написан в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, главы, заключение, список

литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы. Подразделы глав с новой страницы не начинаются.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно. Номер включает номер главы и номер рисунка/таблицы в данной главе.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с оглавлением, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы справа. На страницах с приложениями номера не ставятся, и в оглавление они не выносятся. В оглавлении указывается только номер первого листа первого приложения. Объем реферата 7-15 стр.

## **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. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата: допущено УМО ... / В.М. Маслова; МГУ им. М.В. Ломоносова. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – М.: Юрайт, 2015 [http://www.biblio-online.ru/thematic/?4&id=urait.content.89A4A663-E93B-4901-BC85-9B3129B51643&type=c\\_pub](http://www.biblio-online.ru/thematic/?4&id=urait.content.89A4A663-E93B-4901-BC85-9B3129B51643&type=c_pub).

2. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015.

3. Вернигорова, Т.П. Управление персоналом государственной гражданской службы: учебное пособие для студентов специальности "Управление персоналом" и слушателей образовательных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации / Т.П. Вернигорова, В.С. Нечипоренко; РАГС при Президенте РФ; Кафедра государственной службы и кадровой политики. – Саратов: Научная книга, 2013.

4. Дружинин, Е.С. Управление персоналом организации: ситуации, технологии, решения: учебно-практическое пособие / Е.С. Дружинин; РАГС при Президенте РФ, Кафедра государственной службы и кадровой политики. – М.: Изд-во РАГС, 2013.

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Чеховских, И. А. Управление персоналом в вопросах и ответах: учебное пособие / И. А. Чеховских. М.: Эксмо, 2011.

2. Гребнева, Е.М. Управление персоналом: эффективность решения инновационных задач : учебное пособие / Е.М. Гребнева, Л. А. Степнова ; под общ. ред. А.А. Деркача; РАГС при Президенте РФ, Кафедра акмеологии и психологии профессиональной деятельности. М.: Изд-во РАГС, 2011.

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Агапов, В. С. Социально-психологические детерминанты креативной компетентности студентов : монография / Агапов, Валерий Сергеевич, Давлетова, Рада Уеловна. - М. : Макеев Игорь Вячеславович, 2016. - 163 с.

2. Афанасьев М.Ю. История: методические рекомендации по изучению курса и подготовке к семинарским занятиям. Учебное пособие/ Афанасьев М.Ю.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Институт специальной педагогики и психологии, 2011.— 40 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29973.html>.— ЭБС «IPRbooks»

3. Володина А.Ю. Методические рекомендации по подготовке и защите выпускной квалификационной работы / Володина А.Ю., Костин И.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московская государственная академия водного транспорта, 2015.— 22 с.—

Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/46478.html>.— ЭБС «IPRbooks»

4. Модель позиционного обучения студентов: теоретические основы и методические рекомендации/ И.Б. Шиян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский городской педагогический университет, 2012.— 152 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/27375.html>.— ЭБС «IPRbooks»

5. Новиков В.К. Методические рекомендации по подготовке и защите выпускной квалификационной работы. — Электрон. текстовые данные.— М.: Московская государственная академия водного транспорта, 2015.— 34 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/46479.html>.— ЭБС «IPRbooks»

6. Социально-психологические аспекты формирования культуры самообучающейся организации / А. Я. Николаев [и др.] // Вопросы психологии. - 2014. - № 6. - С. 44-52.

#### **6.4. Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // РГ. 25.12.1993. № 237.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // СЗ РФ. 07.01.2002. № 1 (ч. 1), ст. 3.

3. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ.

4. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ.

5. Указ Президента РФ от 07.05. 2012 г. N 601 "Об основных направлениях совершенствования государственного управления".

6. Методический инструментальный по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы <http://www.rosmintrud.ru/labour/public-service/71>.

7. Методический инструментальный по организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы <http://www.rosmintrud.ru/labour/public-service/71>.

8. Методический инструментальный по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) <http://www.rosmintrud.ru/labour/public-service/71>.

9. Методический инструментальный по применению наставничества на государственной гражданской службе. <http://www.rosmintrud.ru/labour/public-service/71>.

#### **6.5. Интернет-ресурсы, справочные системы.**

1. [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) / - Российская национальная библиотека
2. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / -Национальная электронная библиотека
3. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / - Российская государственная библиотека
4. [www.biznes-karta.ru](http://www.biznes-karta.ru) / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. [www.rbs.ru](http://www.rbs.ru) / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. [www.aport.ru](http://www.aport.ru) / - Поисковая система
7. [www.rambler.ru](http://www.rambler.ru) / - Поисковая система
8. [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) / - Поисковая система
9. [www.busineslearning.ru](http://www.busineslearning.ru) / - Система дистанционного бизнес образования
10. [www.test.specialist.ru](http://www.test.specialist.ru) / - Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э. Баумана
11. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
12. <http://www.garant.ru/> - Гарант
17. [www: // uptp.ru](http://www.uptp.ru) / - сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»

18. <http://www.hrm.ru/> - Портал о кадровом менеджменте
19. <http://www.kadrovik.ru/> - сайт журнала «kadrovik.ru»
20. <http://www.top-personal.ru/> - сайт журнала «Управление персоналом»

#### **6.6. Иные источники**

1. Управление человеческими ресурсами : библиографический научно-вспомогательный аннотированный указатель - СПб. : Изд-во СЗАГС, 2011. – 430 с.
2. Управление человеческими ресурсами 2-е изд., пер. и доп. Учебник для бакалавров / Максимцев И.А. - Отв. ред., Горелов Н.А. - Отв. ред. - М.: Издательство Юрайт, 2014. - ЭБС "Юрайт" [[http://www.biblio-online.ru/thematic/?id=urait.content.C67506D4-882B-4776-AF81-B0C3DFEB84BD&type=c\\_pub](http://www.biblio-online.ru/thematic/?id=urait.content.C67506D4-882B-4776-AF81-B0C3DFEB84BD&type=c_pub)]
3. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами (для бакалавров) - М.: КноРус, 2015. - ЭБС "Лань" [[http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=53576](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53576)]

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.