

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

Институт государственной службы и управления

Кафедра государственной службы и кадровой политики

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры государственной
службы и кадровой политики

Протокол заседания от «28» 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)

Государственная и муниципальная служба

(направленность (профиль))

бакалавр

(квалификация)

очная, очно-заочная, заочная

(формы обучения)

Год набора - 2020

Москва, 2019 г.

Автор–составитель:

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

Заведующий кафедрой:

И.о. заведующего кафедрой государственной службы и кадровой политики, доктор
экономических наук, доцент Фотина Л.В.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3. Содержание и структура дисциплины	4
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	12
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	28
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	28
6.1. Основная литература	28
6.2. Дополнительная литература	28
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	29
6.4. Нормативные правовые документы	29
6.5. Интернет-ресурсы	30
6.6. Иные источники	30
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	30

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения 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-2	способность разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС-2.2	Способность осуществлять оценку проекта, исходя из существующих ограничений

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК ОС-2.2	на уровне знаний: демонстрирует знание сущности и содержания проекта в отношении человеческих ресурсов государственной и муниципальной службы
		на уровне умений: самостоятельно использовать знания при определении и характеристике типа проекта
		на уровне навыков: распределять полномочия сотрудников

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины Б1.Б.18 Управление человеческими ресурсами составляет 3 зачетные единицы, 108 часов. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 36 часов: 18 часов – лекции; 18 часов – практические занятия. На самостоятельную работу обучающихся выделено 36 часов.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.18 Управление человеческими ресурсами предусмотрена на 3 курсе, в 6 семестре.

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

В содержательном плане дисциплина Б1.Б.18 Управление человеческими ресурсами основывается на результатах изучения Б1.Б.15 Прогнозирование и планирование (5 семестр).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1.	Управление персоналом как предмет изучения и профессиональная деятельность	4	2				2	О, Д, Док, К-З
2.	Управление персоналом в системе государственной кадровой политики и кадровой политики организации	6	2			2	2	О, Д, Док, К-З
3.	Концептуальные подходы к управлению персоналом	5				2	3	О, Д, Док, К-З
4.	Система управления персоналом организации	4	2				2	О, Д, Док, К-З
5.	Принципы и методы управления персоналом организации	4				2	2	О, Д, Док, К-З
6.	Организационная структура системы управления персоналом	5				2	3	О, Д, Док, К-З
7.	Правовые основы системы управления персоналом организации	5	2				3	О, Д, Док, К-З
8.	Кадровые технологии в системе управления персоналом	4	2				2	О, Д, Док, К-З
9.	Отбор персонала и заключение трудового договора	4				2	2	О, Д, Док, К-З
10.	Управление трудовой адаптацией персонала организации	4	2				2	О, Д, Док, К-З
11.	Управление трудовой мотивацией персоналом организации	4				2	2	О, Д, Док, К-З
12.	Оценка персонала	4	2				2	О, Д, Док, К-З
13.	Управление профессиональным развитием персонала организации	4				2	2	О, Д, Док, К-З
14.	Управление карьерой персонала	4	2				2	О, Д, Док, К-З
15.	Институт кадрового резерва и ротации кадров	4				2	2	О, Д, Док, К-З
16.	Оценка социальной и экономической эффективности системы управления персоналом	7	2			2	3	О, Д, Док, К-З, Т
Промежуточная аттестация		36						экзамен
Всего:		108	18			18	36	

Примечание: опрос (О), дискуссия (Д), доклад (Док), тестирование (Т), кейс-задание (К-З).

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.

Тема 2. Управление персоналом в системе государственной кадровой политики и кадровой политики организации

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.

Тема 3. Концептуальные подходы к управлению персоналом управления персоналом.

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 4. 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.

Тема 5. 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 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.

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

Тема 6. 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.

Тема 7. Правовые основы системы управления персоналом организации

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 8. 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 9. 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 10. Управление трудовой адаптацией 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.

Тема 11. Управление трудовой мотивацией персоналом организации

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 12. 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 13. Управление профессиональным развитием 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.

Тема 14. Управление карьерой персонала 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 15. 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 16. 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 и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.18 Управление человеческими ресурсами используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Формы текущего контроля успеваемости
Тема 1	Управление персоналом как предмет изучения и профессиональная деятельность	О, Д, Док, К-3
Тема 2	Управление персоналом в системе государственной кадровой политики и кадровой политики организации	О, Д, Док, К-3
Тема 3	Концептуальные подходы к управлению персоналом	О, Д, Док, К-3
Тема 4	Система управления персоналом организации	О, Д, Док, К-3
Тема 5	Принципы и методы управления персоналом организации	О, Д, Док, К-3
Тема 6	Организационная структура системы управления персоналом	О, Д, Док, К-3
Тема 7	Правовые основы системы управления персоналом организации	О, Д, Док, К-3
Тема 8	Кадровые технологии в системе управления персоналом	О, Д, Док, К-3
Тема 9	Отбор персонала и заключение трудового договора	О, Д, Док, К-3
Тема 10	Управление трудовой адаптацией персонала организации	О, Д, Док, К-3
Тема 11	Управление трудовой мотивацией персоналом организации	О, Д, Док, К-3
Тема 12	Оценка персонала	О, Д, Док, К-3
Тема 13	Управление профессиональным развитием персонала организации	О, Д, Док, К-3
Тема 14	Управление карьерой персонала	О, Д, Док, К-3
Тема 15	Институт кадрового резерва и ротации кадров	О, Д, Док, К-3
Тема 16	Оценка социальной и экономической эффективности системы управления персоналом	О, Д, Док, К-3, Т

Примечание: формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), дискуссия (Д), доклад (Док), тестирование (Т), кейс-задание (К-3).

4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и решению 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,
- выступление с докладами по предлагаемым темам,
- участие в обсуждении докладов,
- количество правильных ответов в ходе тестирования,

- правильность решения кейс-заданий.

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 докладами, участия в дискуссиях и обсуждениях докладов других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, результатов тестирования и решения кейс-заданий.

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

Вопросы для подготовки к опросам (дискуссиям):

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.

Тема 2. Управление персоналом в системе государственной кадровой политики и кадровой политики организации

1. 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.

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

3. 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.

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

5. Основопологающие 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.

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

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

Тема 3. Концептуальные подходы к управлению персоналом

1. управления персоналом. Взаимосвязь теоретического основания концепции и ее организационного воплощения.

2. Основные концепции управления персоналом. Экономический подход к управлению персоналом: концепция использования трудовых ресурсов. Органический подход к управлению персоналом. Концепция управления человеческими ресурсами. Гуманистический подход к управлению персоналом. Неклассические модели менеджмента.

3. 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».

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

Тема 4. Система управления персоналом организации

1. Понятие системы управления персоналом. Компоненты системы управления персоналом.

2. Подсистемы линейного руководства персоналом и функциональные подсистемы управления персоналом. Место и роль руководителя организации и управленческого персонала в реализации специализированных функций..

3. Функции управления персоналом. Универсальные и специфические.

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

Тема 5. Принципы и методы управления персоналом организации

5. Принципы как правила закономерной деятельности. Классификация принципов управления персоналом. Разделение принципов на общие, частные и специальные.

6. Методы управления. Классификация методов. Взаимосвязь принципов и методов. Объективные и субъективные условия их успешного применения в управлении персоналом

Тема 6. Организационная структура системы управления персоналом

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

2. Назначение и место служб управления персоналом организации. Служба управления персоналом.

3. Особенности построения систем управления персоналом в организациях различных организационно-правовых форм.

4. Содержание основных функций служб управления персоналом. Задачи кадровых служб на разных стадиях развития организации.

5. 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.

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

Тема 7. Правовые основы системы управления персоналом организации

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

2. 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.

3. Правовой механизм управления персоналом. Правоотношения в сфере управления персоналом. Объект и субъект правового регулирования. Правовые средства регулирования управления персоналом.

4. Классификация и общая характеристика нормативно-методических документов. Нормативные документы, регламентирующие разделение труда в организации.

5. Организационно-методические документы.

Тема 8. Кадровые технологии в системе управления персоналом

1. Содержание кадровых технологий. Группы кадровых технологий: Управленческие функции кадровых технологий. Основные требования и условия проведению 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.

Тема 9. Отбор персонала и заключение трудового договора

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

2. Определение источников подбора работников.

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.

5. Методы отбора. Профессиональные испытания.

6. Принятия решения о найме.

Тема 10. Управление трудовой адаптацией персонала организации

1. Сущность и содержание адаптации в социальной среде.
2. Адаптация как организационный процесс. Цели и задачи адаптации.
3. Типы поведения человека при включении его в организацию.
4. Управление процессом трудовой адаптации.
5. Соотношение понятий «профессиональная адаптация» и «профессиональная карьера» персонала.

Тема 11. Управление трудовой мотивацией персоналом организации

1. Понятие, сущность и содержание трудовой мотивации.
2. Трудовая деятельность как объект мотивации.
3. Мотивирующие факторы труда.
4. Понятие заработной платы. Структура заработной платы
5. Гибкие системы оплаты труда. Современные подходы к разработке системы оплаты труда. Грейдинг.
6. Социальные трансферты.

Тема 12. Оценка персонала

1. Понятие оценки. Оценка персонала как базовая кадровая технология.
 2. Методы оценки персонала. Технологии оценки персонала.
 3. Программа оценки персонала. Организация работы оценочных центров.
- Этапы оценки. Ошибки оценивания и их преодоление.

Тема 13. Управление профессиональным развитием 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.

Тема 14. Управление карьерой персонала

1. Понятие о карьере персонала. Виды карьеры: профессиональная и должностная. Этапы карьеры.
2. Цели карьеры, особенности их проявления у персонала. Социально-экономические условия управления карьерой: реакция рынка, организации, окружающей среды на знания и навыки личности.
3. Принципы управления карьерой персонала. Особенности управления карьерой в государственной и муниципальной службе.

4. Карьерная стратегия. Карьерное пространство и «карьерная среда». Субъекты управления карьерой персонала.
5. Реалии карьерного процесса. Факторы влияния на карьерный процесс.

Тема 15. 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.

Тема 16. 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.

Примерные темы докладов:

1. Особенности персонала как объекта управления.
2. Факторы, повлиявшие на 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 технологии.
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. Использование 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.

Примерные тестовые задания:

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.

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

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.

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

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.

Перечислите признаки профессионализации управления персоналом

Перечислите методы отбора, применяемые в организациях

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- ...

Комплекс каких параметров рекомендуется использовать в качестве критериев для подбора конкретного оценочного инструментария?

- 1) Уровень должности; обязанности в соответствии с должностным регламентом, квалификационные требования по должности; степень квалификации специалиста, проводящего оценку
- 2) Требования к индивидуальным и личностно-психологическим качествам специалиста, занимающего должность государственного гражданского служащего.
- 3) Обязанности в соответствии с должностным регламентом, квалификационные требования по должности

Целями наставничества являются:

- 1) оказание помощи сотрудникам в их профессиональном становлении,
- 2) приобретение служащими профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей,
- 3) сокращение времени прохождения испытательного срока,
- 4) адаптация в коллективе,
- Д) воспитание дисциплинированности.

Из каких частей (видов оценки) состоит комплексная оценка?

- 1) Оценка квалификации, оценка эффективности и результативности
- 2) Оценка квалификации, оценка профессиональных качеств, оценка эффективности и результативности с использованием общественной оценки
- 3) Оценка профессиональных качеств, оценка эффективности и результативности

Аттестация призвана способствовать:

- 1) формированию кадрового состава
- 2) повышению профессионального уровня сотрудников
- 3) решению вопросов при сокращении должностей
- 4) решению вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда
- 5) решению вопросов о присвоении квалификационных разрядов

Развитие персонала - это:

- 1) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач
- 2) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах
- 3) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей

Мотивация это...

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

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

Содержательные теории мотивации основываются на:

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

Заключение служебного контракта позволяет удовлетворить потребность:

- А) в уважении
- Б) в самореализации
- В) в безопасности

Дайте определение понятию профессиональная карьера

Какие формы относятся к результативному характеру управления карьерой персонала? (один правильный ответ)

- 1) наличие плана развития карьеры
- 2) регулярное проведение аттестации персонала
- 3) наличие в трудовом договоре условий карьерного роста в организации
- 4) систематическая и объективная оценка персонала с последующими кадровыми решениями

Примерные кейс-задания

Задание 1

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.

Задание 2.

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?

Задание 3

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"

Задание 4

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.

Задание 5

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.

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-2	способность разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС-2.2	Способность осуществлять оценку проекта, исходя из существующих ограничений

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-2.2 Способность осуществлять оценку проекта, исходя из существующих ограничений	Осуществляет оценку проекта, исходя из существующих ограничений	Осуществлена оценка проекта

4.3.2 Типовые оценочные средства

Вопросы к экзамену:

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

Типовые задания:

Задание 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.

Задание 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 «неудовлетворительно» если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «удовлетворительно» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 65 баллов;
- оценка «хорошо» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 66 до 75 баллов;
- оценка «отлично» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 76 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

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 самостоятельной подготовке к занятиям лекционного, практического (семинарского) 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).

Вопросы для самостоятельной подготовки (самопроверки):

1. Организационный механизм управления процессом адаптации персонала. Структурные элементы организации трудовой адаптации
2. Сущность мотивации персонала
3. Сущность содержательных и процессуальных теорий мотивации
4. Управление трудовой мотивацией персонала
5. Концепции повышения внутренней мотивации
6. Основы построения системы стимулирования персонала. Формы стимулирования труда
7. Система оплаты труда в управлении персоналом организации
8. Цели оценки персонала. Место оценки в системе управления персоналом.
9. Объекты и субъекты деловой оценки персонала.
10. Виды и методы оценки персонала
11. Организация проведения аттестации персонала
12. Управление профессиональным развитием персонала организации
13. Место обучения в системе управления персоналом.
14. Понятие государственной кадровой политики. Отличие управления персоналом и государственной кадровой политики
15. Управление персоналом как механизм реализации государственной кадровой политики
16. Персонал организации: понятие и структура

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Структура доклада включает:

1. Введение:
 - указывается тема и цель доклада;
 - обозначается проблемное поле и вводятся основные термины доклада, а также тематические разделы содержания доклада;
 - намечаются методы решения представленной в докладе проблемы и предполагаемые результаты.
2. Основное содержание доклада:
 - последовательно раскрываются тематические разделы доклада.
3. Заключение:

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

Текст доклада должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более семи минут.

Рекомендации по подготовке к дискуссии:

Подготовка дискуссии представляет собой проектирование студентом обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) дискуссии;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов;

Методические рекомендации по решению кейс-заданий

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

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

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

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

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

При выборе решения нужно опираться как на исторический анализ положительных и отрицательных последствий каждого, так и на анализ необходимости осуществления решений;

При составлении 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 приступать 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.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение 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 1 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. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение 3-е изд., пер. и доп. Учебник для академического бакалавриата М.: Юрайт 2015 http://www.biblio-online.ru/thematic/?5&id=urait.content.5D0F9385-DE89-44A0-83EC-911900086B32&type=c_pub

2. Чеховских, И. А. Управление персоналом в вопросах и ответах : учебное пособие / И. А. Чеховских. М. : Эксмо 2011 3

3. 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 10

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика : учебник - М.: Проспект, 2015..

2. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента : - М.: Дело, 2013.

3. Травин В.В. Управление человеческими ресурсами : учебно-практическое пособие - М.: Дело, 2014.

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

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

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

9. Методический инструментарий 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 / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
4. www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. www.rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. www.aport.ru / - Поисковая система
7. www.rambler.ru / - Поисковая система
8. www.yandex.ru / - Поисковая система
9. www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
10. 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: // uttp.ru](http://www.uttp.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]

3. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами (для бакалавров) - М.: КноРус, 2015. - ЭБС "Лань" [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 лекционного и

семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 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; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: 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/>.