


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Комсомольский-на-Амуре государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета энергетики и управления

  
А.С. Гудим  
(подпись, ФИО)  
«29» 06 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«Управление персоналом»**

Направление подготовки	38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
Направленность (профиль) образовательной программы	«Управление государственными проектами и программами»
Квалификация выпускника	бакалавр
Год начала подготовки (по учебному плану)	2021
Форма обучения	очная
Технология обучения	традиционная

Курс	Семестр	Трудоемкость, з.е.
2	3	4

Вид промежуточной аттестации	Обеспечивающее подразделение
Экзамен	Кафедра «Менеджмент, маркетинг и государственное управление»

Разработчик рабочей программы:

доцент, канд. экон. наук, доцент  
(должность, степень, ученое звание)



(подпись)

Ж.И. Гусева  
(ФИО)

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой  
«Менеджмент, маркетинг и  
государственное управление»

(наименование кафедры)



(подпись)

И. Г. Усанов

(ФИО)

## 1 Общие положения

Рабочая программа дисциплины «Управление персоналом» составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 1016 от 13.08.2020, и основной образовательной программы подготовки бакалавров по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Практическая подготовка реализуется на основе:

Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел Квалификационные характеристики должностей специалистов, осуществляющих работы в сфере п.25. Регулиров экономики, регионального развития, деят хоз-щих субъектов и предпринимательства:

- Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы: базовые квалиф. требов.; П.25 отсутствует ДО-1 умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение.

Задачи дисциплины	<ul style="list-style-type: none"><li>– сформировать у студентов целостное теоретическое представление об управлении персоналом как особом виде профессиональной деятельности и научного знания;</li><li>– освоить понятийный аппарат в области управления персоналом;</li><li>– получить представление: об основных терминах и понятиях, используемых современными службами управления персоналом;</li><li>– систематизировать теоретические знания в области кадрового менеджмента и управления персоналом;</li><li>– рассмотреть роль специалистов по управлению персоналом в современной организации;</li><li>– овладеть современными методиками управления персоналом.</li><li>– освоение понятийного аппарата в области государственной кадровой политики, механизмов, закономерностей и принципов ее формирования;</li><li>– сформировать у студентов знания и умения в области анализа кадровой политики, отбора персонала, корпоративной культуры, мотивации персонала и др.</li></ul>
Основные разделы / темы дисциплины	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Основные понятия. Эволюция и современные тенденции кадрового менеджмента. Философия и концепция управления трудовыми ресурсами.</li><li>2. Персонал предприятия как объект управления</li><li>3. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием</li><li>4. Принципы и методы управления персоналом</li><li>5. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом</li><li>6. Анализ кадрового потенциала</li><li>7. Кадровая политика предприятия</li><li>8. Подбор, отбор, прием персонала</li><li>9. Адаптация персонала</li><li>10. Аттестация персонала</li><li>11. Обучение (подготовка, переподготовка и повышение квалификации) персонала</li><li>12. Мотивация персонала</li><li>13. Управление служебно-профессиональным перемещением</li></ol>

	персонала, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры
--	---

## 2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Процесс изучения дисциплины «Управление персоналом» направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и основной образовательной программой (таблица 1):

Таблица 1 – Компетенции и индикаторы их достижения

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<b>Универсальные</b>		
УК -3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<p>УК-3.1 Знает основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и деловой коммуникации, а также принципы командной работы</p> <p>УК-3.2 Умеет устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающую успешную работу в команде; применяет основные нормы социального взаимодействия для самореализации и достижения личных и командных целей</p> <p>УК-3.3 Имеет навыки командной работы, а также навыки успешного взаимодействия в различных сферах жизнедеятельности</p>	<p>Знать: теоретические основы межличностного и делового взаимодействия, принципы командной работа.</p> <p>Уметь: организовывать и планировать деловые коммуникации, выстраивать личные и командные цели, динамику развития деятельности организации</p> <p>Владеть: навыками организации командной работы в деловой сфере</p>

## 3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление персоналом» изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Дисциплина входит в состав блока 1 «Дисциплины (модули)» и относится к вариативной части.

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения, навыки и опыт практической деятельности, сформированные в процессе изучения дисциплин: «Теория организации», «Менеджмент».

Знания, умения и навыки, сформированные при изучении дисциплины

«Управление персоналом», будут востребованы при изучении последующих дисциплин: «Управление инновационными проектами», «Теория и практика успешной коммуникации», «Социально-психологические аспекты инклюзивного образования».

Дисциплина «Управление персоналом» реализуется в форме практической подготовки. Практическая подготовка организуется путем выполнения практикумов.

**4 Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 4 з.е., 144 акад. час.

Распределение объема дисциплины (модуля) по видам учебных занятий представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Объем дисциплины (модуля) по видам учебных занятий

<b>Объем дисциплины</b>	<b>Всего академических часов</b>
Общая трудоемкость дисциплины	144
<b>Контактная аудиторная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий), всего</b>	48
В том числе:	
<b>занятия лекционного типа</b> (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками)	24
в том числе в форме практической подготовки:	0
<b>занятия семинарского типа</b> (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)	24
в том числе в форме практической подготовки:	4
<b>Самостоятельная работа обучающихся и контактная работа,</b> включающая групповые консультации, индивидуальную работу обучающихся с преподавателями (в том числе индивидуальные консультации); взаимодействие в электронной информационно-образовательной среде вуза	61
в том числе индивидуальная консультация	1
Промежуточная аттестация обучающихся – экзамен	35

**5 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебной работы**

Таблица 3 – Структура и содержание дисциплины (модуля)

Наименование разделов, тем и содержание материала	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)			
	Контактная работа преподавателя с обучающимися			СРС
	Лекции	Семинарские (практические занятия)	Лабораторные занятия	
1. Основные понятия. Эволюция и современные тенденции кадрового менеджмента. Философия и концепция управления трудовыми ресурсами.	2	2		4
2. Персонал предприятия как объект управления	1	1		4
3. Место и роль управления в системе управления предприятием	1	1		4
4. Принципы и методы управления персоналом	2	2*		4
5. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом	2	2		5
6. Анализ кадрового потенциала	2	2		5
7. Кадровая политика предприятия	2	2		5
8. Подбор, отбор, прием персонала	2	2		5
9. Адаптация персонала	2	2		5
10. Аттестация персонала	2	2		5
11. Обучение (подготовка, переподготовка и повышение квалификации) персонала	2	4		5
12. Мотивация персонала	2	2*		5
13. Управление служебно-профессиональным перемещением персонала, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры	2	2		4
<b>ИТОГО по дисциплине</b>	<b>24</b>	<b>24</b>		<b>60</b>

\*- реализуется в форме практической подготовки

### **6 Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся по дисциплине (модулю)**

При планировании самостоятельной работы студенту рекомендуется руководствоваться следующим распределением часов на самостоятельную работу (таблица 4):

Таблица 4 – Рекомендуемое распределение часов на самостоятельную работу

<b>Компоненты самостоятельной работы</b>	<b>Количество часов</b>
Изучение теоретических разделов дисциплины	20
Подготовка к занятиям семинарского типа	20

Подготовка и оформление контрольной работы	20
	60

## **7 Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации представлен в Приложении 1.

Полный комплект контрольных заданий или иных материалов, необходимых для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), практике хранится на кафедре-разработчике в бумажном и электронном виде.

## **8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **8.1 Основная литература**

1 Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 424 с. // Юрайт : электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru/bcode/468572> (дата обращения: 21.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

2 Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 695 с. // Znanium.com : электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1372570> (дата обращения: 21.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

3 Райли, М. Управление персоналом в гостеприимстве [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов / Майкл Райли. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2017. — 191 с. // IPRbooks: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71078.html>, ограниченный. – Загл. с экрана.

4 Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом»- / П.Э. Шлендер [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с. // IPRbooks : электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71073.html>, ограниченный. – Загл. с экрана.

### **8.2 Дополнительная литература**

1 Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 467 с. // Юрайт : электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru/bcode/449872> (дата обращения: 21.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

2 Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 402 с. // Юрайт : электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru/bcode/473945> (дата обращения: 21.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

3 Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с. // Юрайт : электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru/bcode/473946> (дата обращения: 21.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

4 Семенова, В. В. Управление персоналом: инновационные технологии : практикум / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2020. – 82 с. // Znanium.com : электронно-библиотечная система. – URL:

<https://znanium.com/catalog/product/1232486> (дата обращения: 21.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

5 Управление персоналом организации: современные технологии : учебник / С. И. Сотникова, Е. В. Маслов, Н. Н. Абакумова [и др.] ; под ред. С. И. Сотниковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 513 с. // Znanium.com : электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1055537> (дата обращения: 21.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

6 Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под ред. А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 498 с. // Юрайт : электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru/bcode/468618> (дата обращения: 21.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

### **8.3 Методические указания для студентов по освоению дисциплины**

1. Коноплева Г. И. Социальное поведение и управление персоналом: методические указания к изучению дисциплины магистров по направлению 09.04.03 "Прикладная информатика" направленность (профиль) «Интеллектуальные информационные системы» /Сост. Г. И. Коноплева - Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВО «КнАГУ»,2020– 31 с. В свободном доступе в электронно-образовательной среде вуза.

2. Коноплева Г.И. Управление персоналом: пособие по дисциплине для магистров по направлению 08.04.04. «Государственное и муниципальное управление»/Сост. Г.И. Коноплева – Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВО «КнАГУ», 2017 – 136. В свободном доступе в электронно-образовательной среде вуза

### **8.4 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

1 Электронно-библиотечная система ZNANIUM.COM. Договор № 4378 эбс ИКЗ 20 1 2727000769 270301001 0006311 000 от 17 апреля 2020 г.

2 Электронно-библиотечная система IPRbooks. Лицензионный договор № ЕП 44/13 на предоставление доступа к электронно-библиотечной системе IPRbooks ИКЗ 20 1 2727000769270301001 0005 001 6311 000 от 27 марта 2020 г.

3 Электронно-библиотечная система eLIBRARY.RU (периодические издания). Договор № ЕП 44/12 на оказание услуг доступа к электронным изданиям ИКЗ 20 1 2727000769 270301001 0008 001 6311 000 от 02 марта 2020 г.

4 cntd.ru : информационно-справочные системы «Кодекс»/ «Техэксперт» : сайт. - URL: <https://cntd.ru> (дата обращения: 20.07.2020). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

### **8.5 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. Единое окно доступа к образовательным ресурсам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://window.edu.ru>, свободный. - Загл. с экрана.Сайт

2. Видеолекция Теоретические и методологические основы управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=x4qbuDDqXxE>

### **8.6 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**



Таблица 5 – Перечень используемого программного обеспечения

Наименование ПО	Реквизиты / условия использования
MicrosoftImaginePremium	Лицензионный договор АЭ223 №008/65 от 11.01.2019
OpenOffice	Свободная лицензия, условия использования по ссылке: <a href="https://www.openoffice.org/license.html">https://www.openoffice.org/license.html</a>
ZOOM	Договор № 2K223/006/38 от 20.11.2020

## 9. Организационно-педагогические условия

Организация образовательного процесса регламентируется учебным планом и расписанием учебных занятий. Язык обучения (преподавания) — русский. Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

При формировании своей индивидуальной образовательной траектории обучающийся имеет право на перезачет соответствующих дисциплин и профессиональных модулей, освоенных в процессе предшествующего обучения, который освобождает обучающегося от необходимости их повторного освоения.

### 9.1 Образовательные технологии

Учебный процесс при преподавании курса основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и семинарскими (практическими) занятиями. Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в информационной образовательной среде.

### 9.2 Занятия лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана.

На первой лекции лектор обязан предупредить студентов, применительно к какому базовому учебнику (учебникам, учебным пособиям) будет прочитан курс.

Лекционный курс должен давать наибольший объем информации и обеспечивать более глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньшей затрате времени, чем это требуется большинству студентов на самостоятельное изучение материала.

### 9.3 Занятия семинарского типа

Семинарские занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения семинаров является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на семинарских занятиях оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Ответ должен быть аргументированным, развернутым, не односложным, содержать ссылки на источники.

Доклады и оппонирование докладов проверяют степень владения теоретическим материалом, а также корректность и строгость рассуждений.

Оценивание заданий, выполненных на семинарском занятии, входит в накопленную оценку.

#### **9.4 Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине (модулю)**

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений и академических навыков.

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

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов университета.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиболее важному средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

#### **9.5 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

При изучении дисциплины обучающимся целесообразно выполнять следующие рекомендации:

1. Изучение учебной дисциплины должно вестись систематически.
2. После изучения какого-либо раздела по учебнику или конспектным материалам рекомендуется по памяти воспроизвести основные термины, определения, понятия раздела.
3. Особое внимание следует уделить выполнению отчетов по практическим занятиям и индивидуальным комплексным заданиям на самостоятельную работу.
4. Вся тематика вопросов, изучаемых самостоятельно, задается на лекциях преподавателем. Им же даются источники (в первую очередь вновь изданные в периодической научной литературе) для более детального понимания вопросов, озвученных на лекции.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;
- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;

· использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств.

**1. Методические указания при работе над конспектом лекции.**

В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

**2. Методические указания по самостоятельной работе над изучаемым материалом и при подготовке к практическим занятиям**

Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы необходимо стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

**3. Методические указания по выполнению контрольной работы.**

Контрольная работа является результатом освоения студентом знаний, умений и навыков по изучаемой дисциплине. Контрольная работа должна быть структурирована: титульный лист, содержание, введение, задания, заключение, список использованных источников. Контрольная работа должна соответствовать содержанию, тема работы раскрыта полностью.

При написании работы обязательны цитирование, ссылки на источники и статистические данные.

Для эффективной организации самостоятельной работы обучающихся, в частности выполнения и оформления контрольной работы, рекомендуется использовать РД 013-2016 «Текстовые студенческие работы. Правила оформления».

## **10 Описание материально-технического обеспечения, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

### **10.1 Учебно-лабораторное оборудование**

Отсутствует

### **10.2 Технические и электронные средства обучения**

#### **Лекционные занятия**

Аудитории для лекционных занятий укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия, тематические иллюстрации).

#### **Практические занятия**

Аудитории для практических занятий укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

#### **Лабораторные занятия (при наличии).**

Для лабораторных занятий используется аудитория № 318, оснащенная оборудованием, указанным в табл. 8:

#### **Самостоятельная работа.**

Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде КнАГУ:

- читальный зал НТБ КнАГУ;
- компьютерные классы (ауд. 324 корпус № 1\_).

### **11 Иные сведения**

#### **Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Предполагаются специальные условия для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ<sup>1</sup>**  
**по дисциплине**

**«Управление персоналом»**

Направление подготовки	<i>38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»</i>
Направленность (профиль) образовательной программы	<i>«Управление государственными проектами и программами»</i>
Квалификация выпускника	<i>магистр</i>
Год начала подготовки (по учебному плану)	<i>2020</i>
Форма обучения	<i>очная</i>
Технология обучения	<i>традиционная</i>

Курс	Семестр	Трудоемкость, з.е.
2	3	4

Вид промежуточной аттестации	Обеспечивающее подразделение
<i>Экзамен</i>	<i>Кафедра «Менеджмент, маркетинг и государственное управление»</i>

<sup>1</sup> В данном приложении представлены типовые оценочные средства. Полный комплект оценочных средств, включающий все варианты заданий (тестов, контрольных работ и др.), предлагаемых обучающемуся, хранится на кафедре в бумажном и электронном виде.

## 1 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю),

соотнесенных с планируемыми результатами образовательной программы

Таблица 1 – Компетенции и индикаторы их достижения

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<b>Универсальные</b>		
УК -3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<p>УК-3.1 Знает основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и деловой коммуникации, а также принципы командной работы</p> <p>УК-3.2 Умеет устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающую успешную работу в команде; применяет основные нормы социального взаимодействия для самореализации и достижения личных и командных целей</p> <p>УК-3.3 Имеет навыки командной работы, а также навыки успешного взаимодействия в различных сферах жизнедеятельности</p>	<p>Знать: теоретические основы межличностного и делового взаимодействия, принципы командной работа.</p> <p>Уметь: организовывать и планировать деловые коммуникации, выстраивать личные и командные цели, динамику развития деятельности организации</p> <p>Владеть: навыками организации командной работы в деловой сфере</p>

## 2 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Формируемая компетенция	Наименование оценочного средства	Показатели оценки
1. Основные понятия. Эволюция и современные тенденции кадрового менеджмента. Философия и концепция управления трудовыми ресурсами.	УК-3	Практические задания по теме 1	правильность выполнения задания. Степень демонстрации владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач

			в рамках усвоенного учебного материала.
2. Персонал предприятия как объект управления	УК-3	Практические задания по теме 2	правильность выполнения задания. Степень демонстрации владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
3. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием	УК-3	Практические задания по теме 3	правильность выполнения задания. Степень демонстрации владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
4. Принципы и методы управления персоналом	УК-3	Практические задания по теме 4	правильность выполнения задания. Степень демонстрации владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
5. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом	УК-3	Практические задания по теме 5	правильность выполнения задания. Степень демонстрации владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
6. Анализ кадрового потенциала	УК-3	Практические задания по теме 6	правильность выполнения задания. Степень демонстрации владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
7. Кадровая политика предприятия	УК-3	Практические задания по теме 7	правильность выполнения задания.

			Степень демонстрации владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
8. Подбор, отбор, прием персонала	УК-3	Практические задания по теме 8	правильность выполнения задания. Степень демонстрации владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
9. Адаптация персонала	УК-3	Практические задания по теме 9	правильность выполнения задания. Степень демонстрации владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
10. Аттестация персонала	УК-3	Практические задания по теме 10	правильность выполнения задания. Степень демонстрации владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
11. Обучение (подготовка, переподготовка и повышение квалификации) персонала	УК-3	Практические задания по теме 11	правильность выполнения задания. Степень демонстрации владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
12. Мотивация персонала	УК-3	Практические задания по теме 12	правильность выполнения задания. Степень демонстрации владения навыками применения полученных знаний и умений при



			решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
13. Управление служебно-профессиональным перемещением персонала, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры	УК-3	Практические задания по теме 13	правильность выполнения задания. Степень демонстрации владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
Все разделы	УК-3	Контрольная работа	правильность выполнения задания. Степень демонстрации владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
		Экзаменационные вопросы	правильность выполнения задания. Степень демонстрации владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, представлены в виде технологической карты дисциплины (таблица 3).

Таблица 3 – Технологическая карта

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
3 семестр <i>Промежуточная аттестация в форме экзамена</i>				
1	Практические задания по теме 1	1-2 неделя	5 баллов *2= 10 баллов	5 баллов – студент правильно выполнил задание. Показал отличные владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в
2	Практические задания по теме 2	3-4 неделя	5 баллов *1=5 баллов	
3	Практические задания по теме 3	4-5 неделя	5 баллов *1=5 баллов	

	<b>Наименование оценочного средства</b>	<b>Сроки выполнения</b>	<b>Шкала оценивания</b>	<b>Критерии оценивания</b>	
4	Практические задания по теме 4	5-6 неделя	5 баллов*2=10 баллов	<p>рамках усвоенного учебного материала</p> <p>4-балла – студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>3 баллов – студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала</p> <p>2 балла – студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы на защите было допущено множество неточностей</p> <p>0 баллов – задание не выполнено.</p>	
5	Практические задания по теме 5	6-7 неделя	5 баллов *1=5 баллов		
6	Практические задания по теме 6	7-8 неделя	5 баллов *2=10 Баллов		
7	Практические задания по теме 7	8-9 неделя	5 баллов *1=5 Баллов		
8	Практические задания по теме 8	9-10 неделя	5 баллов *2=10 Баллов		
9	Практические задания по теме 9	10-11 неделя	5 баллов *1=5 Баллов		
10	Практические задания по теме 10	11-12 неделя	5 баллов *2=10 Баллов		
11	Практические задания по теме 11	12-13 неделя	5 баллов *2=10 баллов		
12	Практические задания по теме 12	13-14 неделя	5 баллов *1=5 баллов		
13	Практические задания по теме 13	14-15 неделя	5 баллов *3=15 баллов		
14	Контрольная работа	16 неделя	20 баллов		<p>20 баллов - студент полностью выполнил задания контрольной работы, показал отличные знания и умения в рамках усвоенного учебного материала, контрольная работа оформлена аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями.</p> <p>15 баллов - студент полностью выполнил задание контрольной работы, показал хорошие знания и умения, но не смог обосновать оптимальность</p>

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
				предложенного решения, есть недостатки в оформлении контрольной работы. 10 баллов - студент полностью выполнил задание контрольной работы, но допустил существенные неточности, не проявил умения правильно интерпретировать полученные результаты, качество оформления контрольной работы имеет недостаточный уровень. 5 баллов - студент не полностью выполнил задание контрольной работы, при этом проявил недостаточный уровень знаний и умений, а также не способен объяснить полученный результат. 0 баллов – студент не выполнил задание контрольной работы
	<b>Текущий контроль:</b>		<b>130 баллов</b>	-
	Экзамен (два вопроса)	на сессии	<b>50 баллов</b>	25 - Студент правильно ответил на теоретический вопрос билета. Показал отличные знания в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы. 20 - Студент ответил на теоретический вопрос билета с небольшими неточностями. Показал хорошие знания в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов. 15 - Студент ответил на теоретический вопрос билета с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей. 0 - При ответе на теоретический вопрос билета

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
				студент продемонстрировал недостаточный уровень знаний. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов.
<b>ИТОГО:</b>			<b>180 баллов</b>	
Критерии оценки результатов обучения по дисциплине: 0 – 64 % от максимально возможной суммы баллов – «неудовлетворительно» (недостаточный уровень для промежуточной аттестации по дисциплине); 65 – 74 % от максимально возможной суммы баллов – «удовлетворительно» (пороговый (минимальный) уровень); 75 – 84 % от максимально возможной суммы баллов – «хорошо» (средний уровень); 85 – 100 % от максимально возможной суммы баллов – «отлично» (высокий (максимальный) уровень)				

**3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций в ходе освоения образовательной программы**

### **3.1 Задания для текущего контроля успеваемости**

**Тема 1 «Основные понятия. Эволюция и современные тенденции кадрового менеджмента. Философия и концепция управления трудовыми ресурсами»**

#### **Ситуация №1**

**Исходные данные:** системе теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практическим подходам к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций уделяется сегодня пристальное внимание. Предлагается рассмотреть в форме научно-практической конференции следующие проблемы:

#### **Постановка задачи:**

1. Раскрыть основные подходы к управлению персоналом (экономический, органический, гуманистический).
2. Рассмотреть современные зарубежные концепции управления персоналом (использование трудовых ресурсов, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком).
3. Проанализировать системы управления персоналом и принципы их построения.
4. Решить ситуацию «Концепция управления персоналом».

#### **Методические рекомендации:**

студенты разрабатывают и составляют программу конференции, самостоятельно определяют доклады и выступления по обозначенной проблеме, тематику и регламент работы конференции согласовывают предварительно с преподавателем. Назначают ответственных лиц за организацию и проведение конференции. Оформляют аудиторию.

Первые два теоретических вопроса раскрываются в форме докладов и выступлений студентов. Третий вопрос требует выполнения следующего задания. Группа студентов (5-7 человек), исполняя роли руководителей виртуальных организаций, самостоятельно составляет схему функционально-целевой модели системы управления организации какой-либо из отраслей и строит приемлемую схему. Доказательство достоинства реализации той или иной функциональной подсистемы и будет практической частью конференции, где

наглядно студенты будут защищать схемы организационных структур системы управления организации. Все материалы предоставляются в письменном виде и оформляются в папку-накопитель. На пленарном заседании подводятся итоги работы конференции, преподаватель, отмечает удавшиеся моменты как в содержательной стороне раскрытия намеченных вопросов, так и в организации и проведении конференции.

**Для самостоятельной подготовки студентов к практическому занятию необходимо:**

- изучить методику организации и проведения научно-практических конференций;
- провести научно-практическую конференцию;
- продумать и предложить оформление аудитории;
- решить ситуацию «Концепция управления персоналом». (См. таблицу 1.1)

**Ответьте на следующие вопросы:**

1. Чем отличается метод от методологии?
2. Какова цель науки управления персоналом?
3. Что предполагает научный подход к управлению персоналом?
4. На основе, каких принципов основано творческое управление персоналом?
5. Дайте определение научным основам управления персоналом?
6. В системах, каких других наук рассматривается управление персоналом?
7. По каким направлениям должна развиваться система управления персоналом?
8. В трудах, каких ученых изложены основные идеи научного управления персоналом?
9. Назовите основные подходы и концепции управления персоналом.
10. Что общего и различного в экономическом, органическом и гуманистическом подходах?
11. Какие организационные системы управления персоналом Вам известны, перечислите и дайте характеристику каждой из них.
12. Назовите принципы и методы построения организационных систем управления персоналом.

**Ситуация № 2**

**Исходные данные:** в таблице 1.1 приведены данные, характеризующие японский и американский подходы к управлению персоналом организации.

Таблица 1.1

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход	СР	СС	Настоящее время
Основа организации	Гармония	Эффективность			
Отношение к работе	Выполнение обязанностей	Реализация заданий			
Конкуренция	Практически нет	Сильная			
Гарантии для работников	(Пожизненный найм)	Низкие			
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз			
Делегирование власти	Редко	Распространенно			
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные			

Метод найма	После окончания учёбы	По деловым качествам		
Оплата труда	В зависимости от стажа	По результатам		

Заполните таблицу, отвечая в пропущенных столбцах на вопрос: в чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом в бывшем СССР и в настоящее время?

## **Тема 2 «Персонал предприятия как объект управления»**

### **Ситуация №1**

**Исходные данные:** При определении целей организации, руководству необходимо наметить необходимые для их решения ресурсы. Так как потребность в людях столь же очевидна, как и потребность в деньгах, оборудовании и материалах. Именно эта сторона очень часто выпускается из вида при прогнозировании. Это служит причиной неудач многих фирм. Учитывая это, руководитель фирмы потребовал от специалистов отдела по работе с персоналом составить мероприятия, которые бы учитывали все необходимые функции и этапы планирования персонала в фирме.

#### **Постановка задачи:**

- 1) определите функции «планирования человеческих ресурсов»;
- 2) разработайте организационный план;
- 3) определите, что включает в себя стратегическое планирование и планирование человеческих ресурсов;

#### **Методические рекомендации:**

Студенты разбиваются на три команды, каждая команда представляет группу специалистов отдела по управлению персоналом. Выбирается капитан команды, который по жребию выбирает вопрос, и команда решает поставленную задачу в течение 30 минут, затем обсуждение продолжается в группе, лучшие предложения берутся за основу и передаются в жюри для оценки. Преподаватель на основании предложений жюри завершает занятие и определяет команду победителей.

## **Тема 3 «Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием»**

### **Ситуация №1**

**Исходные данные:** При определении целей организации, руководству необходимо наметить необходимые для их решения ресурсы. Так как потребность в людях столь же очевидна, как и потребность в деньгах, оборудовании и материалах. Именно эта сторона очень часто выпускается из вида при прогнозировании. Это служит причиной неудач многих фирм. Учитывая это, руководитель фирмы потребовал от специалистов отдела по работе с персоналом составить мероприятия, которые бы учитывали все необходимые функции и этапы планирования персонала в фирме.

#### **Постановка задачи:**

- 1) определите функции «планирования человеческих ресурсов»;
- 2) разработайте организационный план;
- 3) определите, что включает в себя стратегическое планирование и планирование человеческих ресурсов;

#### **Методические рекомендации:**

Студенты разбиваются на три команды, каждая команда представляет группу специалистов отдела по управлению персоналом. Выбирается капитан команды, который по жребию выбирает вопрос, и команда решает поставленную задачу в течение 30 минут, затем

обсуждение продолжается в группе, лучшие предложения берутся за основу и передаются в жюри для оценки. Преподаватель на основании предложений жюри завершает занятие и определяет команду победителей.

### **Ситуация №2**

**Исходные данные:** Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

#### **Постановка задачи:**

Постройте схему планирования потребности в персонале.

#### **Методические рекомендации:**

Задание выполняется студентами индивидуально и выносится на групповое обсуждение, лучший вариант схемы берется за основу. Преподаватель, подводя итоги, отмечает положительные моменты построения и содержания схемы и недостатки.

## **Тема 4 «Методы и принципы управления персоналом»**

### **Ситуация №1**

**Исходные данные:** между двумя руководителями смежных отделов Ивановым и Петровым возник конфликт, который мешает им успешно выполнять свои функциональные задачи, такая обстановка стала отрицательно сказываться на сотрудниках этих отделов, находящихся в непосредственном их подчинении.

Вы являетесь руководителем предприятия и Иванов, и Петров, каждый в отдельности, обращались к Вам с просьбой справедливо разобраться и поддержать его позицию.

**Постановка задачи:** Выберите предложенный вариант и обоснуйте его выбор:

А) порекомендовать разрешить конфликт во внеслужебное время, а в служебное время потребовать прекратить все разногласия;

Б) попросить сотрудников отдела по работе с персоналом разобраться в создавшейся ситуации;

В) лично разобраться в ситуации и найти консенсус;

Г) предложить уволиться по собственному желанию и одному, и другому, мотивируя тем, что руководители не должны создавать конфликты между собой;

Д) выявить авторитетного для одного и другого руководителя лицо и попросить его разобраться и разрешить конфликт;

Г) обоим объявить строгий выговор и лишить вознаграждения. **Методические рекомендации:** задание выполняется индивидуально в течение 15 минут, затем коллективно обсуждается.

### **Ситуация №2**

**Исходные данные:** ваша подчиненная, бухгалтер Иванова Ирина, игнорирует Ваши поручения и указания, выполняет работу без особого удовлетворения, работает ниже своих возможностей, допускает ошибки и просчеты, по ее вине в прошлом квартале была уплачена неустойка (штраф) в размере 10 тыс. рублей за несвоевременное перечисление денег одной из организаций по предоплате. До Вашего прихода она претендовала на должность гл. бухгалтера (т.е. Ваше место), но не была назначена по причине конфликтности. Хотя работой она дорожит, так как заработная плата - единственный источник её дохода (она мать-одиночка). Перевести её на другой участок работы возможности нет.

**Постановка задачи:** Ваши действия в отношении Ирины. Как Вы с ней поступите:

А) какие методы управления применимы в этой ситуации?

Б) составьте проекты всех необходимых документов для передач

вышестоящему руководителю;

В) чем и как в решении сложившейся ситуативной задачи Вам может помочь коллектив бухгалтерии?

Г) каковы Ваши действия?

**Методические рекомендации:** задание выполняется индивидуально в течение 15 минут, затем коллективно обсуждается.

## **Тема 5 «Функциональное разделение труда»**

### **Ситуация № 1**

**Исходные данные:** постройте организационную структуру системы управления персоналом для предприятий различных организационно-правовых форм.

#### **Постановка задачи:**

1. Проанализировать состав и структуру проблем по системе управления персоналом в целом и некоторым функциональным подсистемам системы управления персоналом.

2. Определить возможные причины возникновения этих проблем. 3. Предложить мероприятия по внесению изменений в систему управления персоналом для создания эффективных условий взаимодействия «базовой», существующей системы управления персоналом и внедряемой системы стратегического управления персоналом.

4. Составить доклад и вынести свои предложения на пленарное заседание в процессе подведения итогов решения ситуации.

#### **Методические рекомендации.**

В процессе решения проблемы рекомендуется проработать вопросы, определения особенностей построения системы управления персоналом в зависимости от различных организационно-правовых форм и особенностей общей организационной структуры. Целесообразно использовать типичные схемы организационной структуры системы управления персоналом, ее основные функции. В ходе занятия группа студентов выбирает одну организационно-правовую форму и определяет структуру и функции применительно к данной форме. Заполняет таблицу 4.2.

Таблица 4.2.

Организационно – правовая форма	Особенности общей правовой структуры	Преимущественные построения системы управления персоналом организации
Полное или командитное товарищество, общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью	Компактность орг.структуры, отсутствие структурного выделения, подсистем управления (малое предприятие)	
Командитное товарищество, ООО, АО, гос. или муницип. предприятие ООО, АО, гос и муницип. предприятия	Выделение подсистем в общей системе управления (средние предприятия)	



ОДО, ООО	Управление организацией через взаимодействие участников общества	
ООО, АО, госпредприятия	Выделение большего кол-ва функциональных, целевых, обеспечивающих подсистем управления (крупные предприятия)	
АО	Управление организацией через взаимодействие акционеров	
Объединение организаций (союзы, ассоциации)	Объединения на кратковременной целевой основе, объединения с целевой ориентацией на кадровые проблемы	

## **Тема 6 «Анализ кадрового потенциала»**

### **Ситуация №1**

#### **Исходные данные:**

Для эффективной работы отдела по управлению персоналом крупной компании необходимо составить проект положения о подразделении. **Постановка задачи:**

На основании Типовой структуры положения о подразделениях, составьте, положение об отделе по управлению персоналом для Вашего виртуального предприятия, выполняющего следующие функции:

- прием и увольнение работников;
- найм на работу;
- развитие карьеры;
- оформление и учет кадров;
- развитие персонала;
- обучение, повышение квалификации, переподготовка;
- прогнозирование, планирование и развитие персонала;
- аттестация и оценка персонала;
- условия труда;
- трудовые отношения;
- анализ и развитие средств стимулирования труда;
- юридические услуги;
- развитие социальной инфраструктур;
- разработку оргструктур управления.

#### **Методические рекомендации:**

Для выполнения этого задания необходимо воспользоваться типовой схемой организационной структуры предприятия любой формы собственности. Определить в этой структуре место отдела по управлению персоналом и его взаимосвязь с другими подсистемами. На основании Типовой структуры положения о подразделении спроектировать проект положения об отделе по управлению персоналом. Студенты разбиваются на подгруппы и в течение 40 минут выполняют задание, затем каждая команда выносит свои проекты на коллективное обсуждение. В конце занятия жюри совместно с преподавателем определяет лучший проект Положения о подразделении.

### **Ситуация №2**

#### **Исходные данные:**

Руководитель отдела кадров обратился к специалистам отдела с просьбой разработать квалификационную характеристику менеджера по управлению персоналом, так как из-за её отсутствия сложно подобрать соответствующую кандидатуру. Вы специалисты и Вам необходимо выполнить поручение руководителя.

**Постановка задачи:**

1. Разработайте квалификационную характеристику менеджера по управлению персоналом.

**Методические рекомендации:**

Квалификационная характеристика разрабатывается на основе модели рабочего места, Положения об организации, Положения о подразделении, должностной инструкции и других документов. Она содержит перечень прав и обязанностей специалиста и отвечает на вопросы: кем должен быть специалист, что иметь, что знать, чем владеть и о чем иметь ясное представление, а также о его правах и обязанностях. Изучите вышеперечисленные документы и их непосредственное влияние на составляющий документ. Студенты разбиваются на подгруппы по 3-5 чел и в течение 40 минут разрабатывают квалификационную характеристику менеджера по управлению персоналом. После чего обсуждаются результаты работы команд в группе. По итогам занятия преподаватель подводит итоги, определяет лучшую командную работу и указывает на допущенные недостатки.

**Тема 7 «Кадровая политика предприятия»**

**Ситуация № 1**

Исходные данные:

имеются четыре организации различных форм собственности с различными типами кадровой политики.

**Постановка задачи:**

1. Определить соответствующую организационную структуру в этих виртуальных организациях и схематически ее отобразить па листе ватмана.

2. Выстроить, нарисовать схему и прокомментировать, избранные принципы и методы построения системы управления персоналом в каждой из организаций.

3. Обосновать заданный тип кадровой политики с учетом факторов внешней и внутренней среды.

4. Оформить письменно планы кадровых мероприятий, относительно заданных кадровых политик и вынести на коллективное обсуждение в группе.

5. Защитить каждой команде свои проекты на пленарном заседании.

**Методические рекомендации:** группа разбивается на четыре команды по 3-5 человек.

**Первая команда** представляет руководство АО, коллектив которого 1200 человек, где пропагандируется пассивная кадровая политика.

**Вторая команда** представляет руководство ООО (количество персонала - 32 чел), работающее в русле реактивной кадровой политики.

**Третья команда** представляет руководство фирмы ЗАО (количество сотрудников 2000 человек), которой используется превентивная кадровая политика.

**Четвертая команда** представляет руководство международной корпорации ЗМ, где сложилась активная кадровая политика (открытая и закрытая).

В первую очередь команды выполняют первые 4 задачи самостоятельно в течение 40 минут, затем каждая команда представляет на пленарное обсуждение свои наработанные проекты и защищает их.

После защиты проектов проводится дискуссия. Преподаватель подводит итоги. Жюри, которое избирается по 1 человеку от команды по подготовленным ими же критериям оценки, оценивает проекты.

## **Тема 8 «Подбор и отбор персонала»**

### **Ситуация №1**

Исходные данные: Одной крупной фирме необходимы различные квалифицированные специалисты, в том числе и на руководящие должности. Сотрудникам отдела кадров поручено составить мероприятия по приему и привлечению работников. Постановка задачи:

1. Провести «мозговой штурм» в течение 20 минут.
2. Разработать мероприятия по привлечению персонала в организацию.

В разрабатываемые мероприятия по привлечению персонала необходимо включить:

1. Различные подходы к отбору (на примерах американских, японских и российских организаций, фирм и предприятий).
2. Предложить методы привлечения и подбора персонала.
3. Методы оценки пригодности при внутрифирменном отборе персонала.
4. Процедуры поиска и выбора кандидатов на руководящую должность.
5. Методы оценки способности персонала.
6. Алгоритм отбора претендентов.

**Методические рекомендации:** Проводится «мозговой штурм» по вопросу: «Сущность набора и отбора персонала» (20 минут). После чего студенты разбиваются на шесть подгрупп по 3 чел, образуя команды, каждая команда решает 6 поставленных задач в течение 30 минут, составляет мероприятия по привлечению персонала в организацию, голосуя за каждое предложение. Составленные мероприятия каждая команда выносит на обсуждение в группе. Жюри подводит итоги. Преподаватель отмечает удавшиеся мероприятия и комментирует допущенные неточности и ошибки.

### **Ситуация №2**

**Исходные данные:** В отделе кадров одной из организаций отсутствуют документы по описанию должностей.

#### **Постановка задачи:**

1. Составить схему описания должностей.
2. Написать правила составления описания должности.
3. Подготовить письменное описание того, в чем заключаются обязанности человека, занимающего определенные должности, и указать цель, с которой они используются.
4. Провести анализ должности, т.е. детально описать задачи, входящие в работу, обозначить определяющее отношение одной должности к другой и сделать оценку знаний, умений и навыков, необходимых для успешного выполнения работником задач. Укажите, какие методы Вы применяли.

**Методические рекомендации:** Карточки с наименованием должностей преподаватель раздает каждому студенту и предлагает выполнить задание индивидуально в течение 30 минут, затем студенты объединяются в команды по цвету карточек (т.к. один цвет карточки определяет соответственно одну из должностей) и, обсуждая подготовленные задания индивидуально каждым, создают общекомандный документ. Каждая команда выносит наработки на обсуждение. Жюри с преподавателем подводят итоги и определяют победителя.

## **Тема 9 «Адаптация персонала»**

1. Основные кадровые и организационные мероприятия при приеме нового сотрудника.
2. Роль наставничества в адаптации молодого специалиста.
3. Современные технологии профессиональной и социально-психологической адаптации персонала.

### Задание 1

1. Раскройте понятие трудовой адаптации. Назовите классификацию видов трудовой адаптации.
2. Перечислите и охарактеризуйте факторы, влияющие на адаптацию персонала.
3. Проанализируйте общие и специализированные программы адаптации персонала с точки зрения их эффективности.

*Формы текущего контроля:*

## Тема 10 «Оценка персонала»

### Ситуация №1

**Исходные данные:** Важным звеном в развитии персонала становится систематическая, продуманная оценка персонала. Её правильное использование содействует решению производственных

задач и конфликтных ситуаций. Она создает ясность, служит руководителям дополнительной подстраховкой при управлении персоналом и, подменяя личное мнение руководителя, все же влияет на его формирование. Роль оценки персонала этим не ограничивается. Её необходимость напрямую связана с эффективностью работы всего предприятия, фирмы. Только она может создавать основу для решения вопроса о том, кто и для решения какой оценки на предприятии составляются мероприятия.

#### Постановка задачи:

1. Составьте мероприятия, с помощью которых реализуется система оценки персонала.
2. Выделите основные проблемы, традиционных методов оценки персонала.
3. Проанализируйте ниже приведенную таблицу 9.1. «Отношение сотрудников к оценке результатов их работы». Сделайте вывод.

Таблица 9.1

Содержание ответов	Положительные ответы %				
	США	С	Япония	ФРГ Беларусь	
1		2	3	4	5
По возможности я не хочу оценку эффективности моей работ	1	1	32	12	7
Оценку необходимо проводить, но без предания гласности её результатов		5	17	3	14

Оценку необходимо проводить, но предавать гласности только положительные результаты	6	12	1	10	
Оценку необходимо проводить и информировать каждого о его слабых и сильных сторонах.	8	7	39	84	69
ИТОГО:	00	1	100	100	100

**Методические рекомендации:** Группа разбивается на команды, и каждая команда в течение 30 минут решает задачи, после чего команды выносят подготовленные ответы на коллективное обсуждение. Команды оцениваются жюри по самостоятельно разработанным критериям оценки. Наиболее полный и правильный ответ признается лучшим. Команда получает дополнительные баллы.

#### **Ситуация №2**

##### **«Функциональная оценка руководителя»**

**Исходные данные:** Функциональная оценка руководителя основывается на анализе процесса труда, выяснении насколько руководитель хорошо справляется со своими должностными обязанностями.

##### **Постановка задачи:**

1. Выпишите все специфические функции руководителя по регулированию совместной деятельности и выделите самые важные.
2. Выделите достоинства и недостатки этого метода оценки.
3. Опишите технологию проведения метода
4. Составьте вопросник, проведите опрос, подведите итоги.
5. Напишите отчет.

**Методические рекомендации:** Группа разбивается на команды, и каждая команда в течение 30 минут решает задачи, после чего команды выносят подготовленные ответы на коллективное обсуждение. При проведении оценки команды могут опрашивать как «испытуемых», участников другой команды. Наиболее полный и правильный ответ признается лучшим. Команда получает дополнительные баллы.

#### **Тема 11 «Обучение персонала»**

##### **Ситуация №1**

**Исходные данные:** Специалисты по обучению при подготовке должностных инструкций для своей организации выделяют и описывают знания, навыки и установки, необходимые для выполнения каждого из составляющих задачу действий на уровне, удовлетворяющем стандартам. Причем, инструкции должны содержать конкретные детали и частоту выполняемых задач.

А организация должна иметь цели по обучению персонала.

### **Постановка задачи:**

1. Определите цели обучения.
2. Проанализируйте должностные инструкции для создания основы программы обучения, отразив позиции:

- Название работы
- Подотчетность
- Основные обязанности
- Дополнительные обязанности
- Специальные обязанности
- Обязательства
- Используемые материалы

Отметьте частоту и степень важности:

- **ОН** - очень низкая;
- **Н** - низка
- **С** — средняя;
- **В** — высокая;
- **ОВ** - очень высокая.

3. Составить программу, план и график обучения специалистов. **Методические рекомендации:** Уровни определения потребностей в обучении в основном базируются на требованиях к выполнению работ, устанавливаемых организацией, отделом, подразделением. Эти требования должны составлять основу для систематической модели обучения. Однако очень важно учитывать мнения, потребности, желания людей, это даст им возможность выполнять свою работу лучше. Для решения поставленной задачи студенты работают над ранее составленными должностными инструкциями и составляют программу, план и график обучения. Затем проводится конкурс на лучший вариант решения задачи. Преподаватель совместно с жюри подводит итоги занятия.

### **Ситуация №2**

**Исходные данные:** Руководитель организации поинтересовался у начальника отдела кадров: проводится ли специалистами оценка уровня обучающихся? Ответ был отрицательным. Поэтому руководителю отдела кадров было поручено разработать систему оценки уровня образования. Помогите ему в этом вопросе.

### **Постановка задачи:**

Соберите информацию, необходимую для создания системы оценки.

Определите направления анализа обучения.

Предложите систему оценки уровня обучения.

**Методические рекомендации:** Для решения вопросов студенты разбиваются на команды по 3-5 человек и в течение 40 минут решают поставленные задачи. После чего выносят командные решения на групповое обсуждение. По окончании занятия преподаватель подводит итог и указывает на положительные решения задач и на недостатки.

## **Тема 12 «Мотивация персонала»**

1. Опишите на примере компании систему нематериального стимулирования.
2. Проанализируйте систему грейдов на примере конкретного предприятия.
3. Наиболее популярные методы мотивации (примеры).

### *Задание 1*

1. Перечислите основные характеристики содержательных и процессуальных теорий мотиваций и назовите их принципиальное отличие.
2. Раскройте суть комплексной системы мотивации персонала.
3. Перечислите виды форм стимулирования персонала.
4. Раскройте понятие абсентеизма и рестрикционизма. Назовите их причины и последствия.

### Тема 13 «Деловая карьера»

#### Ситуация №1

**Исходные данные:** Многие годы предприятием «Медтехника» руководил А. Сидоров. Перед уходом на заслуженный отдых он решил выбрать преемника.

Предприятие было устойчивым и занимало стабильное место на рынке услуг. Укрепились контакты с иностранными партнерами. Расширился ассортимент выпускаемой конкурентоспособной продукции. Достойных кандидатур было много. Директор А. Сидоров остановился на трех кандидатах: Китаеве И.Е., Хорошеве А.А., Жарове В. А. Окончательно выбрать самостоятельно он не мог.

**Постановка задачи:** А как бы Вы поступили на его месте? Обоснуйте свой вариант ответа?

#### Методические рекомендации:

Для решения этой задачи каждому слушателю необходимо проанализировать нижеприведенные в таблице 11.1 характеристики:

Таблица 11.1.

Показатель	Характеристики		
	Жаров В.А	Хорошев А.А.	Китаев И.Е.
1	2	3	4
Возраст	38	56	48
Карьера	Нач. лаб. (3г.) Нач. цеха (3г.) Аспирантура (3г.)	Нач. КБ.(4г.) Гл. конструктор (11 лет)	Экономист (4г.) Ст. экономист стаж (4г.) Нач. эконом. бюро (4г.) Нач. цеха (3г.) Нач. отдела (9лет)
Образование	Высшее, инженер, к.э.н.	Высшее, Инженер-конструктор	Высшее, менеджер - экономист
Авторитет	Высокий	Высокий	Высокий
Стиль работы	Кооперативный	Доброжелательно-авторитарный	Кооперативный
Предприимчивость	Хорошая	Исключительная	Отличная

Коммуникабельность	Хорошая	Хорошая	Отличная
--------------------	---------	---------	----------

## Ситуация №2

### Исходные данные:

В. Митин в 2015 году совместно со своими партнерами создал производственно-коммерческую фирму «Желтый лист». До этого он работал в области физики твердого тела, защитил кандидатскую диссертацию, стал начальником отдела, лауреатом премии. Столь же активно он приступил к предпринимательской деятельности, и уже в 2017 году фирма под его руководством имела успех на рынке посреднической деятельности. В 1996 году он был инициатором создания ряда товарных бирж. В суеете текущих дел не удавалось найти свое кредо. Приходилось заниматься продажей различных товаров: от сейфов до тканей. Не хватало времени на организацию производства металлообрабатывающего инструмента, ради чего и была организована фирма. Не все шло хорошо, некоторые сделки оканчивались неудачно. Тем не менее, благодаря высоким аналитическим способностям и навыкам коммуникации сотрудникам фирмы удалось выжить в экономически сложные времена. Однако условия неопределенности и риска сказались на межличностных коммуникациях сотрудников и, в конце концов, даже самые стойкие уволились и продолжали карьеру на других предприятиях. **Постановка задачи:**

Перечислите и обоснуйте факторы успеха В. Митина. Опишите, в чем были неудачи фирмы.

**Методические рекомендации.** Вся группа работает индивидуально в течение 30 минут, затем результаты обсуждаются коллективно.

## Ситуация 3: "Мой жизненный план"

**Исходные данные:** Вы - Менеджер по персоналу и находитесь на середине своей карьеры. Вы работаете в организации, где намечилось сокращение штатов, а следовательно, организационные изменения, что может привести к различным кадровым перестановкам.

**Постановка задачи:** Вам как менеджеру нужно оценить сложившуюся ситуацию в организации и взвесить свои перспективы дальнейшего роста. Для этого необходимо составить или скорректировать Ваш жизненный личный план карьеры и построить карьерограмму.

1. Сделайте вывод по оценке Вашей жизненной ситуации.
2. Постройте свою карьерограмму и опишите её.
3. Поставьте перед собой три наиболее важные жизненные задачи и оцените перспективу их реализации.

**Методические рекомендации:** Карьерограмма - инструмент управления карьерой, это графическое описание того, что должно происходить или происходит с человеком на различных этапах карьерного пути. Постройте схему и опишите ее. Задание выполняется индивидуально, по желанию 2-3 человека могут выступить перед группой. По итогам проведенного задания «Личный жизненный план» студентами в палку-накопитель должны быть подготовлены следующие документы:

- а) описание жизненного плана;
- б) карьерограмма.
- в) резюме.

### ЛИЧНЫЙ ЖИЗНЕННЫЙ ПЛАН

#### 1. Оценка жизненной ситуации

##### 1.1. Работа

- Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?



- Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?
- Каковы мои цели развития и продвижения по работе?
- Какую работу я хочу выполнять через \_\_\_ лет?
- Есть ли у меня воодушевление и мотивация?
- Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?
- Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?
- К каким мероприятиям я могу прибегнуть, чтобы убедиться, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим личным потребностям?

### **1.2. Экономическое состояние**

- Каково мое экономическое положение?
- Есть ли у меня личный бюджет, каков он, и придерживаюсь ли я его рамок?
- Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

### **1.3. Физическое состояние**

- Какова моя общая форма?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты ит.д.)? Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

### **1.4. Социальное состояние — человеческие отношения**

- Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю?
- Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы, другое мнение?
- Навязываю ли другим свои мысли и мнения?
- Умею ли я слушать?

- Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как это проявляется на практике?

- Стремлюсь ли я развивать людей, с которыми общаюсь?

- Как я забочусь о дружеских отношениях?

- Как я могу развивать свои отношения обратной связи?

### **1.5. Психическое состояние**

- Каково мое психическое состояние?

- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?

- Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время?
- Не следует ли мне в настоящее время поменять работу?
- Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем?
- Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби?
- Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

### **1.6. Семейная жизнь**

- Имеются ли у меня условия для создания семьи?
- Следует ли завести еще одного ребенка?
- Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?
- Как лучше проводить досуг в кругу семьи?
- Куда поехать на отдых?
- Куда пойти учиться детям?
- Как помочь детям, имеющим свою семью?

## **2. Постановка личных конечных целей карьеры**

- 2.1, Целями моей карьеры являются:

- 1)
- 2)
- 3)

- 2.2. Моя карьера должна осуществляться до 20\_\_\_ г., самое позднее до

- 2.3. Какие факторы способствуют достижению моей карьеры?

- 2.3.1. А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в достижении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно задействовать для достижения моей карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.?

2.5.1. Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели

**3. Частные цели и планы деятельности, способствующие достижению моей карьеры.**

Для достижения поставленных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического воспитания		
3.4. В области социальных связей, дружеских отношений и увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

### Комплект заданий для РГР

РГР оформляется в соответствии с РД ФГБОУ ВО "КНАГУ" 013-2020 "Текстовые студенческие работы. Правила оформления".

РГР представляет собой самостоятельное изучение отдельных теоретических вопросов, ответы на теоретические и практические вопросы, решение практических задач, кейсов и т.п., а также проведение собственного практического исследования (опросов, анкетирования, изучение документации, изучение продуктов практической деятельности, наблюдения и т.п). Изложение материала в РГР носит проблемно-тематический характер, показываются различные точки зрения, а также собственные взгляды на проблему.

Содержание РГР должно быть представлено системно и логично, в научном стиле. Не допускается использование просторечных слов и выражений, жаргонизмов. Объем РГР – от 10 до 20 печатных страниц.

Перед началом работы над РГР следует наметить план и подобрать литературу. Прежде всего, желательно пользоваться списком источников, рекомендованным учебной программой, а затем расширить список источников, включая и использование специальных журналов, где имеется новейшая научная информация.

Контрольная работа должна содержать:

- 1 Титульный лист со всеми реквизитами.
- 2 Содержание

- 3 Ответы на вопросы.
- 4 Список использованных источников.

В списке использованных источников должно быть не менее 5-8 различных источников не ранее 2015 года выпуска. Допускается включение таблиц, схем, как в основном тексте, так и в качестве приложений. При заимствовании информации необходимо ссылаться на её источник. Ссылка оформляется в соответствии с правилами оформления текстовых работ студентов.

Контрольная работа состоит из двух частей.

**1 часть, теоретический вопрос. Выбирается студентом самостоятельно. Объем ответа не менее 6 листов.**

1. Определение персонала, структура, характеристика
2. Структура системы управления персоналом
3. Схема производственных отношений в персонале
4. Функции системы управления персоналом
5. Общие закономерности, принципы управления персоналом
6. Методы, принципы управления персоналом
7. Сущность и тактика управления персоналом
8. Кадровая политика предприятия
9. Корпоративная культура организации
10. Система кадровых процессов
11. Прием, отбор, подбор на работу
12. Адаптация персонала
13. Оценка (аттестация) персонала
14. Обучения персонала
15. Мотивация персонала
16. Увольнение персонала
17. Сущность информационного обеспечения кадровой службы
18. Сущность технического обеспечения кадровой службы
19. Сущность правового обеспечения кадровой службы
20. Сущность документального обеспечения кадровой службы
21. Сущность кадрового планирования в организации
22. Этапы кадрового планирования
23. Сущность и требования к оценке кадрового потенциала организации
24. Элементы системы оценки кадрового потенциала организации
25. Принципы подбора и расстановки персонала
26. Планирование и порядок реализации деловой карьеры
27. Виды кадровой политики
28. Виды кадровой стратегии
29. Этапы и методы работы с персоналом антикризисного руководителя
30. Методы сокращения персонала
31. Организация обучения персонала

**2 часть. Ответы на задания.**

**Задание № 1**

**Исходные данные:** в таблице 1 приведены данные, характеризующие японский и американский подходы к управлению персоналом организации.

Таблица 1

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход	СССР	Настоящее время
Основа организации	Гармония	Эффективность		
Отношение к работе	Выполнение обязанностей	Реализация заданий		
Конкуренция	Практически нет	Сильная		
Гарантии для работников	(Пожизненный найм)	Низкие		
Принятие решений	сверху вниз	Сверху вниз		
Делегирование власти	Редко	Распространенно		
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные		
Метод найма	После окончания учёбы	По деловым качествам		
Оплата труда	В зависимости от стажа	По результатам		

Заполните таблицу, отвечая в пропущенных столбцах на вопрос: в чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом в бывшем СССР и в настоящее время?

### Задание № 2

Дайте сравнительную характеристику открытой и закрытой кадровой политики по основным кадровым процессам, заполните табл.

Таблица 2 - Типы кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала		
Обучение и развитие персонала		
Продвижение		
Мотивация и стимулирование		
Внедрение		

### Задание 3

Заполните таблицу 3, классифицируя методы анализа и построения системы управления персоналом в организации.

Таблица 3

Методы обследования, сбор данных	Методы анализа	Методы формирования	Методы обоснования	Методы внедрения
----------------------------------	----------------	---------------------	--------------------	------------------

--	--	--	--	--

#### Задание № 4

**Исходные данные:** В таблице 4 представлены модели организаций типа «А», «J», «Z». Изучив таблицу 4, ответьте на вопросы:

**Таблица 4**

Организация типа «А» (американская модель)	Организация типа «J» (японская модель)	Организация типа «Z»
1. Найм работника на относительно краткое время 2. Индивидуальное принятие решений 3. Индивидуальная ответственность 4. Быстрое развитие и продвижение 5. Механизмы явного, точного контроля 6. Поддержки специализированной карьеры работников (по вертикали) 7. Избирательные отношения к работнику	1. Пожизненный найм работников 2. Коллективное принятие решений 3. Коллективная ответственность 4. Медленное развитие и продвижение 5. Механизмы косвенного контроля. 6. Поддержка неспециализированной карьеры работника. 7. Холистический (целостный) подход к работнику как к личности	1. Долгосрочный найм 2. Коллективное принятие решений 3. Индивидуальная ответственность 4. Медленное развитие и продвижение 5. Косвенный неформальный контроль с использованием точных, формальных критериев 6. Умеренная специализированная карьера 7. Холистический подход, включая семью

#### Постановка задачи:

1. На какие ценности может быть ориентирована кадровая политика?
2. Есть ли необходимость учитывать национально-культурные особенности кадровой политики?
3. Какие ценности реализуются в кадровой политике?
4. Как, по Вашему мнению, можно представить кадровую политику сегодняшней российской фирмы, если использовать характеристики приведенные в таблице 4?
5. Охарактеризуйте кадровые политики типа: «купи кадры» и «сделай кадры». В чем их недостаток и преимущества?

#### Задание №5

**Исходные данные:** Определение потребности в персонале - одно из важных направлений маркетинга персонала, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

#### Постановка задачи:

1. Проиллюстрируйте схему основных этапов маркетинговой деятельности.
2. Проведите анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинга персонала и заполните таблицы 5.1 и 5.2, Таблица 5.1.

#### Внешние факторы, определяющие направления маркетинга персонала

Наименование фактора	Характеристика фактора
Ситуация на рынке труда	
Развитие технологии	
Особенности социальных потребностей	
Развитие законодательства	
Кадровая политика организаций конкурентов	

Таблица 5.2.

### Внутренние факторы, определяющие направления маркетинга персонала

Наименование фактора	Характеристика фактора
Цели организации	
Финансовые ресурсы	
Кадровый потенциал организации	
Источники покрытия кадровой потребности	
Активные и пассивные пути покрытия потребности персонале	

### Здание №7

Исходные данные:

Если основываться на мировой практике классификации методов обучения, то их следует разделить на три группы:

- 1) методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы (обучение на рабочем месте или в ходе работы);
- 2) методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей);
- 3) методы, подходящие в равной степени для первой и второй группы.

Постановка задачи:

1. Охарактеризуйте перечисленные группы методов и заполните таблицы 7.1 и 7.2
2. Выделите преимущества и недостатки обучения на рабочем месте.
3. Выделите преимущества и недостатки обучения вне рабочего места.
4. Проанализируйте таблицу и составьте пояснительную записку по эффективности этих методов обучения.

Таблица 7.1.

Методы обучения	Характеристика особенностей метода
Направленное приобретение опыта и знаний	
Производственный инструктаж (адаптация)	
Ротация	
Подготовка стажеров	
Подготовка в проектных группах	
Наставничество	
Делегирование	

Метод усложняющихся задач	
Использование учебных методик, инструкций	

Таблица 7.2.  
Методы обучения вне рабочего места

Методы обучения	Характерные особенности метода	Преимущества	Недостатки

### Вопросы к экзамену

- 1 Цели, функции и принципы управления персоналом.
- 2 Методы управления персоналом.
- 3 Организационная структура системы управления персоналом.
- 4 Стратегическое управление персоналом.
- 5 Формирование стратегии управления персоналом
- 6 Стратегия развития персонала фирмы.
- 7 Функциональная стратегия управления персоналом.
- 8 Маркетинг персонала.
- 9 Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда.
- 10 Перечень показателей (критериев оценки) результативности труда.
- 11 Методы оценки результативности труда управленческих работников.
- 12 Состав расходов на персонал (основных, дополнительных).
- 13 Оценка результативности труда руководителей.
- 14 Основные группы показателей оценки деятельности кадровых служб (дайте характеристику каждой из них).
- 15 Виды затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом организации.
- 16 Сущность, виды и мотивы текучести кадров.
- 17 Методы, используемые при оценке степени удовлетворенности работников.
- 18 Понятие мотивации. Механизм мотивации персонала.
- 19 Взаимосвязь мотива и стимула в управлении.
- 20 Роль вознаграждения в мотивации персонала.
- 21 Характеристика типов работника.
- 22 Комплексная система мотивации труда.
- 23 Перечень стимулирующих систем в организации.
- 24 Оценка потребности в персонале.
- 25 Привлечение кандидатов на работу в организацию.
- 26 Источники привлечения кандидатов (внутренние, внешние).
- 27 Оценка кандидатов при приеме на работу.
- 28 Адаптация персонала.

- 29 Этапы карьеры (перечислите и охарактеризуйте их).
- 30 Оценка труда, методы оценки труда.
- 31 Цели и факторы повышения производительности труда.
- 32 Аттестация персонала (элементы и этапы аттестации).
- 33 Формирование кадрового резерва.
- 34 Планирование карьеры.

**Лист регистрации изменений к РПД**

	Номер протокола заседания кафедры, дата утверждения изменения	Количество страниц изменения	Подпись разработчика РПД