

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Автономная некоммерческая образовательная организация
высшего образования
«Кубанский социально-экономический институт (КСЭИ)»

Рабочая программа дисциплины (модуля)

**КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ**

Направление подготовки – 38.03.02 - Менеджмент

Направленность – Управление человеческими ресурсами

Квалификация (степень) выпускника - *бакалавр*

Форма обучения: заочная

КРАСНОДАР 2017

Составитель: Шарапова Елена Алексеевна, старший преподаватель кафедры сервиса и туризма АНОО ВО «КСЭИ»

Рецензент: Вицелярова К.Н. –к.э.н., доцент кафедры арт-бизнеса и рекламы Краснодарского государственного института культуры.

РПД обсуждена и утверждена на заседании кафедры сервиса и туризма, протокол № 11 от 20 июня 2017 года.

Содержание программы соответствует требованиям, изложенным в приказе Министерства образования и науки Российской Федерации от 19 декабря 2013 года №1367 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

Программа дисциплины «Кадровый менеджмент в управлении человеческими ресурсами» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебными планами всех годов набора, актуализированными согласно действующей редакции стандарта, по специальности / направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

1. Цели освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины - приобретение основ знаний и навыков по формированию и организации функционирования систем управления кадрами в организации, планированию кадровой работы, управлению и развитию кадровым потенциалом.

Основными задачами изучения курса являются:

- усвоение сущности и содержания процесса управления кадровым потенциалом организации;
- овладение понятийным аппаратом управления кадровым потенциалом организации;
- оценка места и роли управления персоналом в общей системе управления предприятием;
- изучение методов управления персоналом, формирование навыка использования ситуационного подхода при их выборе;
- формирование способности к анализу организационных проблем через призму человеческого фактора;
- разработка управленческого решения по совершенствованию использования человеческих ресурсов организации.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенции, знания, умения, навыки)

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);

- владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- концепцию управления персоналом, принципы, функции, методы управления персоналом, факторы и субъекты управления персоналом, нормативно-методическое обеспечение управления персоналом организации или учреждения;

- необходимые предпосылки обеспечения деятельности системы управления персоналом, основные формы работы с персоналом, принципы и способы управления конфликтами в коллективе;

- сущность кадрового обеспечения персоналом, задачи и содержание анализа работы и кадрового потенциала, планирование потребности в персонале, технологии подбора, отбора и высвобождения персонала; сущность, задачи и факторы планирования карьеры, содержание процессов индивидуального и организационного планирования карьеры, последовательность и правила прохождения отдельных этапов трудоустройства;

- цели и факторы обучения и развития персонала, формы и виды развития сотрудников, методы обучения сотрудников, принципы и содержание организационного развития технологию проектирования обучающейся организации; механизм оценки деятельности сотрудников, сущность, цели, объект, предмет и субъектов оценки, методы оценки деятельности, содержание процедуры оценки деятельности, правила проведения оценочного интервью;

- структуру системы вознаграждения сотрудников, факторы, формирующие вознаграждение сотрудников, особенности вознаграждения управляющих; обеспечение безопасности труда на рабочем месте и поддержание здоровья сотрудников;

- трудовые отношения и внутренние отношения между членами трудового коллектива, современные стратегии профсоюзного движения, организацию переговорного процесса между работодателем и профсоюзом, факторы независимости администрации от профсоюзов, дисциплинарные взыскания, основы регулирования конфликтов и трудовых споров.

уметь:

- работать со специальной литературой фундаментального и прикладного характера;
- разрабатывать типовые документы, используемые службами управления персоналом, систематизировать, обобщать, анализировать фактический материал по проблемам управления персоналом;

- проводить системный анализ управления персоналом организации; обосновывать выводы и предложения по совершенствованию технологий управления персоналом.

владеть:

- методиками расчета потребности в персонале, определения уровня эффективности управления персоналом, расчета основных показателей состояния и динамики персонала организации и эффективности его использования;

- методиками и технологиями планирования и реализации кадровой стратегии, мотивации трудовой деятельности, обучения и развития персонала, регулирования конфликтов и трудовых споров.

3. Место дисциплины в структуре ООП:

<i>Наименование учебного плана (год набора, форма обучения)</i>	<i>Место в структуре ООП согласно ведомости учета дисциплин</i>
ЗФО-2012,2013	Вариативная часть, обязательные дисциплины
ЗФО-2014	Вариативная часть, обязательные дисциплины
ЗФО-ВПО-2014	Вариативная часть, обязательные дисциплины

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

Наименование учебного плана (год набора, форма обучения)

ЗФО-2012,2013

ЗЕТ	Часов академических	Контактная работа обучающегося с преподавателем			Самостоятельная работа	Формы контроля
		Лекции	Семинары	Лабораторные		
3	108	6	6		87	Экзамен /2 Контрольная работа /2

ЗФО-2014

ЗЕТ	Часов академических	Контактная работа обучающегося с преподавателем			Самостоятельная работа	Формы контроля
		Лекции	Семинары	Лабораторные		
5	180	6	6		159	Экзамен /2 Контрольная

						работа /2
--	--	--	--	--	--	-----------

ЗФО-ВПО-2014

ЗЕТ	Часов академических	Контактная работа обучающегося с преподавателем			Самостоятельная работа	Формы контроля
		Лекции	Семинары	Лабораторные		
5	180	6	14		151	Экзамен /2 Контрольная работа /2

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий по каждой форме обучения

Наименование учебного плана (год набора, форма обучения)

ЗФО-2012,2013

№	Тема (раздел) дисциплины	Семестр	Академические часы	Вид учебного занятия
1	Введение в предмет.	2	8	Л, СР
2	Развитие системы управления человеческими ресурсами.	2	8	СР
3	Цели, функции и организационная структура системы кадрового менеджмента.	2	10	СР
4	Кадровая политика организации.	2	8	Л, СР
5	Кадровое планирование.	2	9	ПЗ, СР
6	Найм, отбор и прием персонала.	2	8	СР
7	Трудовая адаптация персонала.	2	8	СР
8	Обучение и развитие персонала.	2	8	Л, СР
9	Аттестация и деловая оценка персонала.	2	8	ПЗ, СР
10	Управление деловой карьерой и работой с кадровым резервом.	2	8	СР

11	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.	2	8	ПЗ, СР
12	Оценка социальной и экономической эффективности проектов совершенствования систем кадрового менеджмента.	2	8	СР

ЗФО-2014

№	Тема (раздел) дисциплины	Семестр	Академические часы	Формы учебного занятия
1	Введение в предмет.	2	14	Л, СР
2	Развитие системы управления человеческими ресурсами.	2	14	СР
3	Цели, функции и организационная структура системы кадрового менеджмента.	2	16	СР
4	Кадровая политика организации.	2	14	Л, СР
5	Кадровое планирование.	2	14	ПЗ, СР
6	Найм, отбор и прием персонала.	2	15	СР
7	Трудовая адаптация персонала.	2	14	СР
8	Обучение и развитие персонала.	2	14	Л, СР
9	Аттестация и деловая оценка персонала.	2	14	ПЗ, СР
10	Управление деловой карьерой и работой с кадровым резервом.	2	14	СР
11	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.	2	14	ПЗ, СР
12	Оценка социальной и экономической эффективности проектов совершенствования систем кадрового менеджмента.	2	14	СР

ЗФО-ВПО-2014

№	Тема (раздел) дисциплины	Семестр	Академические часы	Вид учебного занятия
1	Введение в предмет.	5	14	Л, СР
2	Развитие системы управления человеческими ресурсами.	5	14	СР
3	Цели, функции и организационная структура системы кадрового менеджмента.	5	16	СР
4	Кадровая политика организации.	5	14	Л, СР
5	Кадровое планирование.	5	14	ПЗ, СР
6	Найм, отбор и прием персонала.	5	15	ПЗ, СР
7	Трудовая адаптация персонала.	5	14	ПЗ, СР
8	Обучение и развитие персонала.	5	14	Л, СР
9	Аттестация и деловая оценка персонала.	5	14	ПЗ, СР
10	Управление деловой карьерой и работой с кадровым резервом.	5	14	ПЗ, СР
11	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.	5	14	ПЗ, СР
12	Оценка социальной и экономической эффективности проектов совершенствования систем кадрового менеджмента.	5	14	ПЗ, СР

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

1. Шарапова Е. А. Учебно-методические рекомендации по дисциплине «Кадровый менеджмент», КСЭИ, 2016.
2. Шарапова Е. А., Ленкова М. И. Методические указания по оформлению письменных работ (контрольных, курсовых, дипломных, бакалаврских работ, рефератов, отчетов по всем видам практик и практикумов) для студентов всех форм обучения факультета сервиса и туризма. – Краснодар: Изд-во КСЭИ, 2016. – 44 с.
3. Комплект электронных учебно-методических материалов (рабочая программа, ФОС).

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Содержание и структура ФОС соответствует требованиям, изложенным в приказе Министерства образования и науки Российской Федерации от 19 декабря 2013 года №1367 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП

Шифр компетенции и ее содержание		
ПК-1 - владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;		
Этап 1	Знать	- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;
Этап 2	Уметь	- умеет организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
Этап 3	Навыки и (или) опыт деятельности – Владеть	- владеет методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).

Шифр компетенции и ее содержание		
ПК-2- владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.		
Этап 1	Знать	- различные способы разрешений конфликтных ситуаций, современные технологии управления персоналом;
Этап 2	Уметь	- разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе межкультурной среде;
Этап 3	Навыки и (или) опыт деятельности – Владеть	- различными способами разрешений конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе межкультурной среде.

7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

ПК-1 - владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

Этап	Критерий оценивания	Показатель оценивания	Шкала оценивания				Средств о оценивания
			отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно	
1. Знать	Полнота, системность, прочность знаний; обобщенность знаний	- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;	Уровень знаний, соответствующий программе подготовки, без ошибок.	Уровень знаний, соответствующий программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок.	Уровень знаний ниже минимальных требований. Допущены грубые ошибки.	Тесты
2. Уметь	Степень самостоятельности выполнения действия; осознанность выполнения действия; выполнение действия (умения) в незнакомой ситуации	- умеет организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;	Продемонстрированы все основные умения, решены все задачи с полным и несущественными недочётами. Выполнены все задания в полном объеме.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все задания с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме с негрубыми ошибками.	Продемонстрированы основные умения. Решены типичные задания с грубыми ошибками. Задания выполнены не в полном объеме.	При решении заданий не продемонстрированы основные умения. Допущены грубые ошибки.	Кейс-задания, реферат, эссе
3. Владеть	Ответ на вопросы, поставленные преподавателем; решение задач; выполнение практических задач	- владеет методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).	Продемонстрированы навыки при решении заданий в полном объеме без ошибок.	Продемонстрированы навыки при решении заданий с некоторыми недочетами.	Продемонстрирован минимальный уровень навыков при решении задач с некоторыми недочетами.	Не продемонстрированы навыки при решении задач имеются грубые недочеты.	Экзамен, контрольная работа

ПК-2- владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

Этап	Критерий оценивания	Показатель оценивания	Шкала оценивания				Средств о оценивания
			отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно	
1. Знать	Полнота, системность, прочность	- различные способы разрешений конфликтных	Уровень знаний, соответствующий	Уровень знаний, соответствующий	Минимально допустимый	Уровень знаний ниже минимальных	Тесты,

	знаний; обобщенность знаний	ситуаций, современные технологии управления персоналом;	программе подготовки, без ошибок.	программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок	уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок.	ых требований. Допущены грубые ошибки.	
2. Уметь	Степень самостоятельности выполнения действия; осознанность выполнения действия; выполнение действия (умения) в незнакомой ситуации	- разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе межкультурной среде;	Продемонстрированы все основные умения, решены все задачи с отелным и несущественными недочётами. Выполнены все задания в полном объеме.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все задания с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме с негрубыми ошибками.	Продемонстрированы основные умения. Решены типичные задания с грубыми ошибками. Задания выполнены не в полном объеме.	При решении заданий не продемонстрированы основные умения. Допущены грубые ошибки.	Кейс-задания, реферат, эссе
3. Владеть	Ответ на вопросы, поставленные преподавателем; решение задач; выполнение практических задач	- различными способами разрешений конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе межкультурной среде.	Продемонстрированы навыки при решении заданий в полном объеме без ошибок.	Продемонстрированы навыки при решении заданий с некоторыми недочетами.	Продемонстрирован минимальный уровень навыков при решении задач с некоторыми недочетами.	Не продемонстрированы навыки при решении задач имеются грубые недочеты.	Экзамен, контрольная работа

7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

7.3.1 ПЕРВЫЙ ЭТАП ОСВОЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ

Компетенции: ПК-1, ПК-2

Этап формирования компетенции: 1

Средство оценивания: тесты

Тесты

1. Процесс использования сотрудников для достижения целей компании — это:
1. управление кадровым потенциалом

2. развитие человеческих ресурсов
 3. общее линейное руководство
 4. политика компании в области управления кадровым потенциалом
2. Управление кадровым потенциалом — это:
 1. процесс анализа трудовых операций и планирования человеческих ресурсов
 2. процесс использования индивидуумов (сотрудников) для достижения целей компании
 3. процесс управленческого воздействия на сотрудников
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
 3. Управление кадровым потенциалом помимо 5 специфических функций включает в себя:
 1. политику организации в области управления кадровым потенциалом
 2. стратегическое управление персоналом
 3. общее линейное руководство
 4. наличие в организации высококлассного персонала
 4. Что из перечисленного не включается в состав 5 специфических функций управления кадровым потенциалом:
 1. кадровое обеспечение
 2. вознаграждение
 3. развитие человеческих ресурсов
 4. социальная ответственность
 5. Осознанное воздействие руководителя на своих подчиненных с целью исполнения ими прямых должностных обязанностей и достижения поставленных целей трудовой деятельности, представляет собой:
 1. кадровое обеспечение
 2. развитие человеческих ресурсов
 3. общее линейное руководство
 4. систему управления персоналом
 6. Система, в которой реализуются функции управления кадровым потенциалом организации — это:
 1. система управления персоналом
 2. система линейного руководства персоналом
 3. система управления предприятием
 4. система реализации трудового потенциала организации
 7. Управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом динамики внутренней и внешней среды, обеспечивающее выживаемость организации и достижение ею целей деятельности в долгосрочном периоде, называется:
 1. трудовое управление персоналом
 2. тактическое управление персоналом
 3. стратегическое управление персоналом
 4. административное управление персоналом
 8. Что из перечисленного не относится к принципам стратегического управления персоналом:
 1. долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений
 2. интегрированность процессов управления персоналом
 3. партнерство как форма взаимодействия между руководством и исполнителями
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
 9. Методический процесс определения навыков, обязанностей и знаний, которые нужны для выполнения трудовых действий в организации, называется:
 1. анализ работы
 2. маркетинг персонала
 3. разработка стандартов выполнения работы
 10. Совокупность заданий, которые должны быть выполнены для того, чтобы организация достигла своих целей, составляют:

1. работу
 2. должность
 3. квалификационные требования
 4. права и обязанности работника
11. Набор заданий, выполняемых одним человеком, и возлагаемая на него ответственность, составляют:
1. работу
 2. должность
 3. квалификационные требования
 4. стандарты выполнения работы
12. Документ, в котором сообщается информация относительно рабочих заданий, обязанностей и ответственности, связанных с конкретной должностью, называется:
1. должностная инструкция
 2. перечень квалификационных требований
 3. положение о правах и обязанностях работника
 4. трудовой договор
13. Процесс выявления потребности организации в человеческих ресурсах и составления планов по удовлетворению этих потребностей, называется:
1. прогноз потребности в персонале
 2. планирование человеческих ресурсов
 3. разработка программы по созданию резерва
 4. планирование преемственности
14. Что из перечисленного является методикой прогнозирования потребности в персонале:
1. планирование с нулевого уровня
 2. планирование на основе управленческих оценок
 3. планирование с использованием математических моделей
 4. все вышеперечисленные варианты
15. Текучесть кадров — это:
1. увольнение работников по причинам, не связанным с производственной необходимостью
 2. увольнение работников, проработавших в организации в течение года
 3. увольнение работников по причинам, связанным с производственной необходимостью
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
16. Коэффициент текучести кадров представляет собой выраженное в процентах частное от деления:
1. количества уволившихся за период на среднее количество сотрудников за этот же период
 2. количества сотрудников, проработавших в организации в течение всего анализируемого периода на количество сотрудников на начало анализируемого периода
 3. количества уволившихся за период на количество сотрудников на начало анализируемого периода
 4. количества сотрудников, проработавших в организации в течение всего анализируемого периода на среднее количество сотрудников за этот же период
17. Коэффициент выживаемости представляет собой выраженное в процентах частное от деления:
1. количества уволившихся за период на среднее количество сотрудников за этот же период
 2. количества сотрудников, проработавших в организации в течение всего анализируемого периода на количество сотрудников на начало анализируемого периода
 3. количества уволившихся за период на количество сотрудников на начало анализируемого периода
 4. количества сотрудников, проработавших в организации в течение всего анализируемого периода на среднее количество сотрудников за этот же период
18. Планирование преемственности — это:
1. разработка программы кадровых перестановок

2. увольнение прежних сотрудников и наем более квалифицированных
 3. осуществление возможных замещений
 4. процесс, в ходе которого на случай освобождения управленческой должности обеспечивается наличие квалифицированного сотрудника, способного занять эту должность
19. Корректировочные мероприятия по увеличению гибкости управления занятостью работников применяются в случае:
1. прогнозируемого недостатка работников
 2. прогнозируемого избытка работников
 3. прогнозируемого равновесия работников
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
20. Корректировочные мероприятия по удержанию и привлечению работников применяются в случае:
1. прогнозируемого недостатка работников
 2. прогнозируемого избытка работников
 3. прогнозируемого равновесия работников
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
21. При обзоре и оценке внутренних и внешних источников привлечения кандидатов учитывается соотношение между кандидатами, привлеченными из числа работников компании, и кандидатами, привлеченными извне, равное:
1. 1:5
 2. 3:5
 3. 5:1
 4. 5:3
22. Что из перечисленного не относится к корректировочным мероприятиям по увеличению гибкости управления занятостью работников:
1. ограниченный наем
 2. реинжиниринг бизнеса
 3. пересмотр системы вознаграждения
 4. изменение стандартов отбора
23. Деятельность по поиску и привлечению потенциальных работников, подходящих для занятия вакантных должностей, называется:
1. подбор
 2. набор
 3. отбор
 4. рекрутмент
24. Процесс выбора из группы кандидатов на вакантную должность наиболее подходящего работника, называется:
1. набор
 2. наем
 3. отбор
 4. рекрутмент
25. Длительный процесс, в ходе которого человек ставит карьерные цели и находит способы достичь их, называется:
1. индивидуальное планирование карьеры
 2. развитие карьеры
 3. планирование карьеры сотрудника
 4. карьерный путь
26. Определение организацией путей и направлений, в которых организация собирается развивать работников, называется:
1. организационное планирование карьеры
 2. организационное развитие карьеры

3. организационный карьерный путь
4. все вышеперечисленные варианты
27. Традиционный карьерный путь — это:
 1. поступательное продвижение сотрудника вверх по вертикали
 2. как вертикальная последовательность должностей, так и ряд возможностей в горизонтальной плоскости
 3. приобретение полезных знаний и навыков, позволяющих более профессионально исполнять обязанности по текущей должности
 4. развитие карьеры по пути углубления узкопрофессиональных навыков и знаний
28. Сжатая характеристика человека как работника, предназначенная заинтересовать работодателя в личной встрече с потенциальным сотрудником, называется:
 1. резюме
 2. объявление «ищу работу»
 3. сопроводительное письмо
 4. совокупность всех перечисленных вариантов
29. Сетевой карьерный путь — это:
 1. поступательное продвижение сотрудника вверх по вертикали
 2. вертикальная последовательность должностей и ряд возможностей в горизонтальной плоскости
 3. приобретение полезных знаний и навыков, позволяющих более профессионально исполнять обязанности по текущей должности
 4. развитие карьеры по пути углубления узкопрофессиональных навыков и знаний
30. Карьерный путь дополнительных навыков — это:
 1. побочные, дополнительные действия, предпринимаемые сотрудником в рамках компании-работодателя с целью повысить свою ценность для нее и приобрести достаточную степень незаменимости на своем рабочем месте
 2. как вертикальная последовательность должностей, так и ряд возможностей в горизонтальной плоскости
 3. приобретение полезных знаний и навыков, позволяющих более профессионально исполнять обязанности по текущей должности
 4. развитие карьеры по пути углубления узкопрофессиональных навыков и знаний
31. Двойной карьерный путь — это:
 1. развитие карьеры по пути расширения управленческих полномочий
 2. как вертикальная последовательность должностей, так и ряд возможностей в горизонтальной плоскости
 3. приобретение полезных знаний и навыков, позволяющих более профессионально исполнять обязанности по текущей должности
 4. развитие карьеры по пути углубления узкопрофессиональных навыков и знаний
32. Сопроводительное письмо — это:
 1. аргументация востребованности кандидата на искомом рабочем месте
 2. сжатая характеристика человека как уникального работника, предназначенная заинтересовать работодателя в личной встрече с потенциальным сотрудником
 3. документ, в котором в полном объеме раскрываются личные данные, образование и научная деятельность ищущего работу
 4. расширенный вид резюме
33. Процесс обучения сотрудников состоит из:
 1. 3 шагов
 2. 5 шагов
 3. 7 шагов
 4. 10 шагов
34. Определение потребности в обучении происходит путем анализа:
 1. организации в целом

2. комплекса тактических задач, необходимых для достижения целей
3. индивидуальных потребностей обучения
4. все выше перечисленные варианты
35. Приспособление и постепенное вхождение работника в производственные условия, характерные для организации-работодателя, называется:
 1. трудовая адаптация
 2. профессиональная адаптация
 3. социально-психологическая адаптация
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
36. Что из перечисленного не является функцией трудовой адаптации:
 1. введение новичка в рабочую группу
 2. поощрение помощи новичку со стороны опытных работников
 3. формирование у новичка системы знаний о компании-работодателе
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
37. Что из перечисленного не является предметом общей адаптации сотрудника:
 1. функции подразделения, на работу в которое поступает сотрудник
 2. информация о руководителях
 3. механизм компенсации ущерба, нанесенного работником организации
 4. оплата труда
38. Что из перечисленного не является предметом специальной адаптации сотрудника:
 1. рабочие обязанности и ответственность
 2. возможности обучения на работе
 3. взаимоотношения с другими подразделениями
 4. отношения с местными и общегосударственными инспекциями
39. Что из перечисленного не является формой адаптации персонала:
 1. адаптация молодых специалистов на должностях мастеров и специалистов продолжительностью до 3 лет
 2. собственно развитие человеческих ресурсов организации на протяжении всего периода работы до ухода конкретного сотрудника на пенсию
 3. введение в должность руководящего работника продолжительностью до 1 года
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
40. При каком методе обучения субъектом обучения являются только менеджеры и профессионалы:
 1. деловые игры
 2. корпоративные университеты
 3. аудиторные программы
 4. ученичество
41. Что из перечисленного не является методом оценки деятельности сотрудников:
 1. 360 градусов
 2. критические эпизоды
 3. выборочное голосование
 4. принудительное распределение
42. Что из перечисленного является методом оценки деятельности сотрудников:
 1. 360 градусов
 2. критические эпизоды
 3. принудительное распределение
 4. все выше перечисленные варианты
43. Метод оценки деятельности сотрудников, при котором проводится всесторонняя оценка на основе информации, поступающей из различных источников внутри фирмы, а также за ее пределами, называется:
 1. рейтинговые шкалы
 2. рабочие стандарты

3. ранжирование
4. среди перечисленных вариантов правильного нет
44. Метод оценки деятельности сотрудников, при котором анализируются записи непосредственного начальника о наиболее успешных и крайне неудачных действиях, предпринятых сотрудником на рабочем месте за оценочный период, называется:
 1. рабочие стандарты
 2. критические эпизоды
 3. принудительное распределение
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
45. Метод оценки деятельности сотрудников, при котором деятельность сотрудника сопоставляется с определенным ранее или ожидаемым уровнем выработки, называется:
 1. ранжирование
 2. принудительное распределение
 3. критические эпизоды
 4. рабочие стандарты
46. Метод оценки деятельности сотрудников, сочетающий элементы традиционной оценочной шкалы и критического эпизода, называется:
 1. рейтинговые шкалы поведенческих якорей
 2. рейтинговые шкалы критических эпизодов
 3. рейтинговые шкалы принудительного распределения
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
47. Собеседование по результатам оценки деятельности сотрудников называется:
 1. оценочное интервью
 2. рабочее интервью
 3. выборочное интервью
 4. рейтинговое интервью
48. Прямое денежное вознаграждение — это:
 1. выплаты, которые человек получает в форме заработной платы, премий и комиссионных
 2. денежные выплаты работнику со стороны работодателя в виде оплаты отпусков, больничных, лечения, образования, питания, транспорта и пр.
 3. удовлетворение, получаемое человеком от самой работы или от психологической / физической среды, в которой находится работник
 4. все выше перечисленные варианты
49. Метод оценки деятельности сотрудников, при котором сотрудники распределяются в ряд в соответствии с уровнем выполнения ими деятельности по одиночному либо комплексному критерию, называется:
 1. рабочие стандарты
 2. критические эпизоды
 3. рейтинговые шкалы поведенческих якорей
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
50. Косвенное денежное вознаграждение — это:
 1. выплаты, которые человек получает в форме заработной платы, премий и комиссионных
 2. денежные выплаты работнику со стороны работодателя в виде оплаты отпусков, больничных, лечения, образования, питания, транспорта и пр.
 3. удовлетворение, получаемое человеком от самой работы или от психологической / физической среды, в которой находится работник
 4. все выше перечисленные варианты
51. Нематериальное вознаграждение — это:
 1. выплаты, которые человек получает в форме заработной платы, премий и комиссионных
 2. денежные выплаты работнику со стороны работодателя в виде оплаты отпусков, больничных, лечения, образования, питания, транспорта и пр.

3. удовлетворение, получаемое человеком от самой работы или от психологической / физической среды, в которой находится работник
4. все выше перечисленные варианты
52. Выплаты, которые человек получает в форме заработной платы, премий и комиссионных, представляют собой:
 1. прямое денежное вознаграждение
 2. косвенное денежное вознаграждение
 3. нематериальное вознаграждение
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
53. Денежные выплаты работнику со стороны работодателя в виде оплаты отпусков, больничных, лечения, образования, питания, транспорта, представляют собой:
 1. прямое денежное вознаграждение
 2. косвенное денежное вознаграждение
 3. нематериальное вознаграждение
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
54. Удовлетворение, получаемое человеком от самой работы или от психологической / физической среды, в которой находится работник, представляет собой:
 1. прямое денежное вознаграждение
 2. косвенное денежное вознаграждение
 3. нематериальное вознаграждение
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
55. Система вознаграждения персонала организации состоит из: 196
 1. прямого денежного вознаграждения
 2. косвенного денежного вознаграждения
 3. нематериального вознаграждения
 4. все выше перечисленные варианты
56. Внешняя справедливость имеет место тогда, когда:
 1. работникам платят за их труд сумму, сопоставимую с оплатой аналогичного труда в других фирмах
 2. работникам платят в соответствии с той относительной ценностью, которую их работа представляет для организации
 3. отдельные люди, выполняющие сходные виды работ в одной и той же фирме, получают за свою работу в соответствии с факторами, соответствующими уникальности каждого работника (стаж, производительность труда и др.)
 4. более производительные коллективы получают больше, чем менее производительные
57. Внутренняя справедливость имеет место тогда, когда:
 1. работникам платят за их труд сумму, сопоставимую с оплатой аналогичного труда в других фирмах
 2. работникам платят в соответствии с той относительной ценностью, которую их работа представляет для организации
 3. отдельные люди, выполняющие сходные виды работ в одной и той же фирме, получают за свою работу в соответствии с факторами, соответствующими уникальности каждого работника (стаж, производительность труда и др.)
 4. более производительные коллективы получают больше, чем менее производительные
58. Индивидуальная справедливость имеет место тогда, когда:
 1. работникам платят за их труд сумму, сопоставимую с оплатой аналогичного труда в других фирмах
 2. работникам платят в соответствии с той относительной ценностью, которую их работа представляет для организации
 3. отдельные люди, выполняющие сходные виды работ в одной и той же фирме, получают за свою работу в соответствии с факторами, соответствующими уникальности каждого работника (стаж, производительность труда и др.)

4. более производительные коллективы получают больше, чем менее производительные
59. Групповая справедливость имеет место тогда, когда:
1. работникам платят за их труд сумму, сопоставимую с оплатой аналогичного труда в других фирмах
 2. работникам платят в соответствии с той относительной ценностью, которую их работа представляет для организации
 3. отдельные люди, выполняющие сходные виды работ в одной и той же фирме, получают за свою работу в соответствии с факторами, соответствующими уникальности каждого работника (стаж, производительность труда и др.)
 4. более производительные коллективы получают больше, чем менее производительные
60. Справедливость, при которой работникам платят за их труд сумму, сопоставимую с оплатой аналогичного труда в других фирмах, называется
1. внешней
 2. внутренней
 3. индивидуальной
 4. коллективной
61. Справедливость, при которой отдельные люди, выполняющие сходные виды работ в одной и той же фирме, получают за свою работу в соответствии с факторами, соответствующими уникальности каждого работника (стаж, производительность труда и др.), называется:
1. внешней
 2. внутренней
 3. индивидуальной
 4. коллективной
62. Справедливость, при которой работникам платят в соответствии с той относительной ценностью, которую их работа представляет для организации, называется:
1. внешней
 2. внутренней
 3. индивидуальной
 4. коллективной
63. Что из перечисленного относится к денежному виду вознаграждения, выплачиваемому по усмотрению работодателя:
1. выплаты за нерабочее время
 2. пособия по охране здоровья
 3. премии
 4. все выше перечисленные варианты
64. Что из перечисленного относится к денежному виду вознаграждения, выплачиваемому по усмотрению работодателя:
1. выплаты за нерабочее время
 2. оплата отпусков и больничных
 3. пособия по безработице

7.3.2 ВТОРОЙ ЭТАП ОСВОЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ

Компетенции: ПК-1, ПК-2

Этап формирования компетенции: 2

Средство оценивания: рефераты и эссе

Темы рефератов и эссе

1. Диагностика персонала организации как объекта управления.
2. Зарубежные модели социального партнерства.
3. Значение кадровой политики в стратегии организации.
4. Искусство составления резюме.

5. Кадровая служба: функции, организация, ответственность.
6. Концепция кадрового менеджмента в условиях рыночной экономики.
7. Методика разработки должностных инструкций работников.
8. Области применения и возможности использования психодиагностики в управленческой деятельности и кадровой работе.
9. Общие положения оценки в сфере человеческих ресурсов.
10. Организационное, правовое и научно-методическое обеспечение социального партнерства.
11. Особенности аттестации управленческих кадров.
12. Особенности управления женским коллективом.
13. Особенности управления мужским коллективом.
14. Особенности управления персоналом в современных корпорациях.
15. Планирование кадровой работы с использованием АСУП.
16. Развитие коммуникативных возможностей персонала.
17. Разработка концепции управления персоналом организации.
18. Разработка стратегии управления персоналом.
19. Разработка философии управления персоналом организации.
20. Роль корпоративной культуры в кадровом менеджменте.
21. Роль формальных и неформальных структур в системе управления персоналом.
22. Ротация и продвижения кадров.
23. Совершенствование информационного и технического обеспечения системы управления персоналом.
24. Совершенствование кадрового и документационного обеспечения системы управления персоналом.
25. Совершенствование нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.
26. Совершенствование технологии выработки управленческих решений по управлению персоналом.
27. Совершенствование функционального разделения труда в системе управления персоналом.
28. Современные трактовки карьерного пути.
29. Специфика управления персоналом в различных национальных моделях менеджмента.
30. Структура компетенций сотрудников современной организации.
31. Сущность кадровой политики.
32. Тактика управления персоналом.
33. Техника написания сопроводительного письма.
34. Управление деловой карьерой в организации.
35. Управление персоналом как тип менеджмента.
36. Факторы, влияющие на процесс оценки результатов деятельности сотрудников.
37. Формирование концепции кадровой политики организации.
38. Формирование целей системы управления персоналом.
39. Эволюция теории «человеческих отношений»: современная парадигма.
40. Эффективная беседа при аттестации работников.
41. Адаптация как проблема мотивации.
42. Альтернативный подход к обучению по методу внутренней игры.
43. Виды собеседования.
44. Возникновение и сущность коучинга.
45. Графология как нестандартный метод оценки кандидатов при приеме на работу.
46. Зарубежный опыт психологического подхода к стимулированию труда.
47. Зарубежный опыт разрешения конфликтов в управлении.
48. Искусство чтения резюме.
49. Использование личных связей и контактов при поиске персонала.
50. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала.
51. Методы выявления личностных качеств соискателя.

52. Мотивация как функция управленческого цикла.
53. Нестандартные методы оценки кандидатов при приеме на работу.
54. Описание процесса коучинга.
55. Основные критерии оценки нового работника.
56. Особенности вознаграждения управляющих.
57. Особенности мотивации и стимулирование персонала государственной службы.
58. Особенности отбора и найма управленческих кадров.
59. Подготовка кадров и повышение их квалификации.
60. Поиск персонала в Интернете.
61. Портал «Работа в России».
62. Практика использования конфликтов в управлении.
63. Причины тяжелой адаптации нового работника.
64. Проверка отзывов и рекомендаций.
65. Программы профессиональной и социальной адаптации работников.
66. Психологические аспекты мотивации
67. Пути и средства разрешения конфликтов в процессе делового общения.
68. Роль мотивации в достижении цели управления.
69. Современные тенденции выдвижения и подготовки руководящих кадров.
70. Современные формы оплаты труда.
71. Составление профиля кандидата.
72. Социальные и психологические факторы упреждения конфликтов в деловом общении.
73. Социальный аспект материального стимулирования персонала.
74. Сравнительная характеристика наставничества и коучинга.
75. Структура поведения менеджера по персоналу при подборе кандидатов.
76. Сущность «охоты за головами».
77. Типология и характеристика конфликтов делового общения.
78. Физиогномика как нестандартный метод оценки кандидатов при приеме на работу.
79. Формы телефонного собеседования.

Компетенции: ПК-1, ПК-2

Этап формирования компетенции: 2

Средство оценивания: кейс-задания

Кейс - задания

Задание 1. Проанализируйте ситуацию в организации и оцените эффективность использования средств на обучение персонала.

В Omicron, средней по размерам электронной фирме, существовала практика, когда уже работающие и будущие менеджеры среднего звена проходили спонсируемые компанией университетские программы обучения. Компания платила обучаемым небольшую стипендию, но занятия не должны были мешать основной работе. Хотя только половина всех менеджеров прошла эти курсы, в компании верили, что те, кто их прошел, более готовы к исполнению роли руководителя. Эта вера основывалась на точках зрения руководства, самих обучающихся и инструкторов. Ситуация с курсами не менялась до тех пор, пока новый президент компании Кевин Хартман не поднял вопрос об эффективности программ обучения. Он предположил, что с точки зрения потенциала руководителя нет никакой разницы между теми, кто прошел курсы, и теми, кто не сделал этого. В таком случае издержки проведения программ значительно выше той пользы, которую можно из них извлечь. Директор по человеческим ресурсам Джон Уолкер не согласился с такой позицией. По его мнению, программы следует продолжать, хотя он и не может доказать их эффективность цифрами. Чтобы подкрепить свою точку зрения, он пригласил консультанта, знакомого с принципами АЧР, чтобы тот оценил эффективность программ развития руководителей с точки зрения их индивидуальной стоимости для компании. Определение

служебных состояний. На первом этапе применения модели был определен набор служебных состояний или позиций.

Определите: 1) Насколько участие в программах обучения увеличивает вероятность повышения сотрудника по карьерной лестнице. 2) Насколько снижается вероятность ухода сотрудника из организации, если он участвовал в программах обучения.

Задание 2. Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы.

Международная корпорация Холдинг «Наука Т» — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг «Наука Т» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг «Наука Т» — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса. Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске. Организационная структура строится по продуктному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг «Наука Т» с другими фирмами. Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг «Наука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых — уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации. Характерная черта корпорации — тесная увязка инновационных стратегий и политики управления кадровым потенциалом. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов. Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом. В центре управления кадровым потенциалом — эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах. В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг «Наука Т» ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: «аккумулирование опыта — поддержка учащихся и вознаграждение за успехи — установление обратной связи с преподавателем — обеспечение вовлеченности работников — «интеграция их усилий». Для этого Холдинг «Наука Т» использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние

консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются “круглые столы” и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения. Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в Холдинг «Наука Т» престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи». В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной, или по научно-инженерной линии).

Вопросы: 1. Сформулируйте миссию и девиз организации. 2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями). 3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации. 4. Опишите желаемого сотрудника организации. 5. Сформулируйте основные корпоративные правила: • в области отбора, обучения и продвижения персонала; в области стимулирования труда. 6. Предложите программу кадровых мероприятий.

Задание 3. Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы.

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20 % в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем люди делали в течение восьми часов только то, что им сказано, а затем шли домой. Для того чтобы повысить уровень мотивации и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия разрешили работникам принимать участие в принятии решения. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий. Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками комбината, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшение в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон. Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы

фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли оценивалось по результатам уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности. Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы. Петр Романов считал, что успех его бизнеса определяется следующим: 1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, то причина в руководстве. 2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их. 3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения. 4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания. 5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы. 6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы: 1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу? 2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания. 3. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте ответ. 4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Гецберга в своей программе мотивации? 5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения. 6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Задание 4. Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.

Александр Ковалев — директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра — создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления кадровым потенциалом — психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников. Работая в течение двух недель по 12 ч. в сутки, Александр пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал — должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада. Вопросы: 1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если «да», то почему? 2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?). 3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо

осуществить. 4. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?

Задание 5. Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

Н-ский химический комбинат является градообразующим Предприятием. Собственники: 40% акций — директор; 25% акций — комитет по управлению имуществом Н-ской области; 35% акций — партнеры и кредиторы комбината. Долг предприятия за последний год вырос с 76 млн. руб. до 168 млн. руб. Характеристика основных фондов — комбинат обладает устаревшим оборудованием (от 1859 г. до 1965 г.). Продукция: до 1991 г. 70% — кислота для ракетного топлива, сегодня 90% — производство стиральных порошков и мыла. Решение Арбитражного суда: Н-ский химический комбинат признать несостоятельным. Внешним управляющим назначить Иванова Евгения Александровича, кандидатура которого представлена Н-ским территориальным агентством Федеральной службы России по делам о несостоятельности (банкротстве). Из программы развития предприятия,

представленной Е.А. Ивановым: ... необходимо создание конкурентоспособного продукта и внедрение современных технологий. Вопросы, заданные Е.А. Иванову на первом совещании с управленческим персоналом: • Расскажите о себе. • Собираетесь ли вы менять организационную структуру предприятия? • Чем вы докажете, что сможете вывести наше предприятие из ситуации банкротства? Из интервью председателя совета трудового коллектива газете «Химический Н-ск»: Сейчас надежды трудового коллектива связаны с новым управляющим. Рабочие предприятия устали от бесконечных дискуссий, безденежья и безделья. Мы готовы работать и учиться, готовы поддержать его программу реорганизации.

Вопросы для обсуждения: 1. Оцените проблемы в области работы с персоналом, с которыми столкнулся управляющий. 2. Предложите программу первоочередных кадровых мероприятий. 3. Охарактеризуйте желательный в этой ситуации способ управления.

Задание 6. Ознакомьтесь с ситуацией на предприятии и ответьте на вопросы.

Евгений Хохлов назначен внешним управляющим на Н-ский машиностроительный завод по выпуску двигателей для большегрузных автомобилей. Евгению 35 лет, имеет высшее техническое образование, прошел специальную подготовку в области антикризисного управления. До назначения на должность Евгений несколько раз посещал предприятие вместе с руководителями территориального агентства по банкротству, встречался с некоторыми из его руководителей и достаточно подробно ознакомился с существующей документацией предприятия. После решения арбитражного суда о передаче предприятия во внешнее управление А. М. Аркадьев, бывший директор завода, ушел в отпуск, чтобы затем уволиться и уйти на пенсию по возрасту. Управленческий персонал завода, проработавший на предприятии много лет, старше среднего возраста (50—60 лет). Евгений считает, что, поскольку с бывшим руководителем их связывают многие годы совместной работы и, возможно, дружеские отношения, они могут отнестись к нему не очень доброжелательно. Кроме того, один из лидеров прежнего состава руководства — главный инженер М.Л. Осетров — выставлял от предприятия свою кандидатуру на должность внешнего управляющего, но не прошел конкурс. Из молодых руководителей можно отметить заместителя директора по маркетингу Ю.А. Федотова — специалиста в области рекламы, проработавшего на предприятии четыре месяца и старающегося найти для предприятия варианты сбыта двигателей, а также А.В. Капитонова, начальника отдела снабжения (40 лет), имеющего широкие контакты с предприятиями-смежниками. Руководитель отдела кадров Н.Н. Филимонова (50 лет), педагог по образованию, работает на предприятии два года, прошла краткосрочные курсы по переподготовке, имеет хороший контакт как с руководителями, так и с рабочими. Она душой болеет за предприятие и с надеждой смотрит на нового руководителя. Евгений понимает, что успех первых месяцев во многом будет зависеть от авторитета, который он сможет завоевать у управленцев, рабочих, а также тех кадровых решений, которые он примет. Завтра у Евгения первый официальный рабочий день. Задания: 1. Разработайте сценарий знакомства Евгения с работниками управленческого

персонала предприятия в ходе совещания (цель, временной график, результаты, материалы для раздачи руководителям). 2. Опишите стратегию разговора Евгения с руководителем отдела кадров (цели, запрос на кадровую информацию, способы привлечения на свою сторону).

Задание 7. Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы.

Управление персоналом — одна из сфер менеджмента, где этика управления является основой предупреждения и разрешения как производственных, так и социальных конфликтов. Например, в ситуации, когда наниматель, заботясь об эффективном развитии организации, вынужден вкладывать средства в профессиональную подготовку своего персонала. Дело это дорогостоящее и, предположим, наниматель А может предпочесть, чтобы наниматель В занимался профессиональным обучением работников, а потом он, наниматель А, мог переманить к себе готовых специалистов. Head hunting («охота за головами», или переманивание) — достаточно распространенный способ решения кадровых проблем. Однако и наниматель В может рассуждать аналогичным образом. Но если каждый будет рассуждать подобным образом, то в итоге они попадут в ситуацию, которая не устроит никого. Рынок труда лишится профессионально подготовленных кадров. Задание. Поясните, чем, по вашему мнению, может быть продиктовано решение предпринимателей А и В вкладывать средства в обучение своего персонала: эгоистической заботой о собственной прибыли или альтруистическими целями поддержания высокого профессионального уровня рынка труда.

Задание 8. Ознакомьтесь с ситуацией на предприятии и ответьте на вопросы.

Руководство ЗАО «Рикор Холдинг», переманивая специалистов уровня топ-менеджеров, при приеме кандидата на работу полностью соглашается на его условия. По истечении испытательного срока сотрудника переводят на более низкую должность с понижением заработной платы, мотивируя это решение некомпетентностью работника. Задание. Оцените ситуацию с позиций права и этики. Какие нарушения совершило руководство компании? Дайте этическую оценку поведения кандидата.

Задание 9. Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы.

После получения диплома в 1979 году и окончания докторантуры по эпидемиологии в 1983 году доктор Карен Корнет выиграла международный грант для научных исследований. В 1985 году она была директором Центра эпидемиологических исследований в большом медицинском центре. Двумя годами позже Карен организовала группу из двух офтальмологов, двух диетологов, одного эпидемиолога и специалиста по компьютерной обработке данных, чтобы провести исследования старческой глаукомы. И хотя все специалисты были наслышаны о стиле руководства Карен (ее называли «диктатором в юбке»), они с энтузиазмом взялись за работу вместе с ней над проектом. Все были настроены решительно — сделаем прорыв в исследованиях глаукомы. На первой встрече члены группы познакомились, получили установку на исследовательскую деятельность, согласились с целями исследования, как их описала Карен Корнет. Дискуссий и обсуждений было немного. Второе рабочее совещание проходило по схожему образцу: Карен Корнет уточняла детали протокола исследований. На третьем совещании д-р Корнет дала диетологам и офтальмологам пятичасовую анкету (по частоте употребления пациентами различных продуктов), чтобы те провели тестирование. Эпидемиолог и специалист по обработке данных просмотрели анкету перед совещанием. Проведя первое тестирование, группа собралась на совещание, чтобы обсудить анкету. Диетолог и офтальмолог чувствовали, что анкета слишком длинная. Они попросили доктора Корнет в интересах пациентов сократить количество вопросов, так как не могут обеспечить правильность заполнения анкеты в течение пяти часов. Карен оборвала их сердито: «Это должно быть сделано именно таким образом. Нельзя быть такими ленивыми!» Эпидемиолог и аналитик поддержали Карен. Они соглашались, что сокращение анкеты не соответствует целям исследования, и критиковали коллег за негативное отношение к анкете. Доктор Корнет дала указание диетологу и офтальмологу повторить тестирование и доложить результаты на следующем рабочем

совещании группы. При этом не прозвучало предложения, что делать, как обеспечить надлежащий уход за пациентами во время пятичасового тестирования. Она также оборвала разгоревшуюся было дискуссию о целях исследования. Вместо этого она обвинила четырех специалистов в нежелании и неспособности провести тестирование в течение пяти часов. Когда группа собралась снова, один диетолог и один офтальмолог отсутствовали. Оставшиеся диетолог и офтальмолог не сказали ничего об анкете, доктор Корнет также не обсуждала анкету. Тестирование продолжалось еще несколько дней. Затем группа собралась снова. Они узнали, что диетолог и офтальмолог, которые пропустили предыдущее совещание, ушли из проекта. Оставшиеся диетолог и офтальмолог продолжали жаловаться на анкету и процедуру исследования.

Вопросы: 1. Определите место Карен как руководителя проектом в иерархической лестнице организации. 2. Какие управленческие роли по определению Минцберга присущи руководителям данного звена? 3. Какие управленческие роли являются преобладающими в разборе Карен как руководителя? 4. Какие принципы должен иметь руководитель при формировании рабочей группы? Какие ошибки в данном процессе были допущены Карен Корнет?

7.3.3 ТРЕТИЙ ЭТАП ОСВОЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ

Компетенции: ПК-1, ПК-2

Этап формирования компетенции: 3

Средство оценивания: контрольная работа

Темы контрольных работ

1 вариант

1. Совершенствование кадровой политики в организации.

2. Нормативно-правовые основы кадровой политики.

3 Практическое задание:

1. Опишите систему управления персоналом вашей организации. 2. Проанализируйте кадровую политику данной организации. 3. Рассмотрите деятельность по кадровому планированию в данной организации по всем его направлениям. 4. Соотнесите согласованность кадровой политики и кадрового планирования в данной организации. 5. Предложите свои рекомендации по совершенствованию кадровой политики и кадрового планирования в данной организации.

2 вариант

1. Государственная кадровая политика в РФ (в целом и по отдельным сферам деятельности).

2. Планирование трудовой адаптации.

3 Практическое задание:

1. Опишите систему управления персоналом вашей организации. 2. Проанализируйте кадровую политику данной организации. 3. Рассмотрите деятельность по кадровому планированию в данной организации по всем его направлениям. 4. Соотнесите согласованность кадровой политики и кадрового планирования в данной организации. 5. Предложите свои рекомендации по совершенствованию кадровой политики и кадрового планирования в данной организации.

3 вариант

1. Планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения.

2. Планирование привлечения персонала.

3 Практическое задание:

1. Опишите систему управления персоналом вашей организации. 2. Проанализируйте кадровую политику данной организации. 3. Рассмотрите деятельность по кадровому планированию в данной организации по всем его направлениям. 4. Соотнесите согласованность кадровой политики и кадрового планирования в данной организации. 5.

Предложите свои рекомендации по совершенствованию кадровой политики и кадрового планирования в данной организации.

4 вариант

1. Кадровый потенциал работника и организации.
2. Планирование безопасности персонала и заботы о нем.

3 Практическое задание:

1. Опишите систему управления персоналом вашей организации. 2. Проанализируйте кадровую политику данной организации. 3. Рассмотрите деятельность по кадровому планированию в данной организации по всем его направлениям. 4. Соотнесите согласованность кадровой политики и кадрового планирования в данной организации. 5. Предложите свои рекомендации по совершенствованию кадровой политики и кадрового планирования в данной организации.

5 вариант

1. Планирование потребности в персонале.
2. Планирование обучения персонала.

3 Практическое задание:

1. Опишите систему управления персоналом вашей организации. 2. Проанализируйте кадровую политику данной организации. 3. Рассмотрите деятельность по кадровому планированию в данной организации по всем его направлениям. 4. Соотнесите согласованность кадровой политики и кадрового планирования в данной организации. 5. Предложите свои рекомендации по совершенствованию кадровой политики и кадрового планирования в данной организации.

6 вариант

1. Кадровый контроллинг как вид деятельности по управлению персоналом.
2. Планирование высвобождения или сокращения персонала.

3 Практическое задание:

1. Опишите систему управления персоналом вашей организации. 2. Проанализируйте кадровую политику данной организации. 3. Рассмотрите деятельность по кадровому планированию в данной организации по всем его направлениям. 4. Соотнесите согласованность кадровой политики и кадрового планирования в данной организации. 5. Предложите свои рекомендации по совершенствованию кадровой политики и кадрового планирования в данной организации.

7 вариант

1. Планирование использования персонала.
2. Кадровое планирование как направление деятельности по управлению персоналом.

3 Практическое задание:

1. Опишите систему управления персоналом вашей организации. 2. Проанализируйте кадровую политику данной организации. 3. Рассмотрите деятельность по кадровому планированию в данной организации по всем его направлениям. 4. Соотнесите согласованность кадровой политики и кадрового планирования в данной организации. 5. Предложите свои рекомендации по совершенствованию кадровой политики и кадрового планирования в данной организации.

8 вариант

1. Трудовой потенциал общества, организации и работника.
2. Управление компетенциями как технология разработки и реализации стратегии управления персоналом.

3 Практическое задание:

1. Опишите систему управления персоналом вашей организации. 2. Проанализируйте кадровую политику данной организации. 3. Рассмотрите деятельность по кадровому планированию в данной организации по всем его направлениям. 4. Соотнесите согласованность кадровой политики и кадрового планирования в данной организации. 5.

Предложите свои рекомендации по совершенствованию кадровой политики и кадрового планирования в данной организации.

9 вариант

1. Стратегия управления персоналом (кадровая стратегия).

2. Кадровое планирование как механизм реализации стратегии управления персоналом.

3 Практическое задание:

1. Опишите систему управления персоналом вашей организации. 2. Проанализируйте кадровую политику данной организации. 3. Рассмотрите деятельность по кадровому планированию в данной организации по всем его направлениям. 4. Соотнесите согласованность кадровой политики и кадрового планирования в данной организации. 5. Предложите свои рекомендации по совершенствованию кадровой политики и кадрового планирования в данной организации.

10 вариант

1. Специфика планов разного уровня по работе с персоналом.

2. Планирование расходов на персонал.

3 Практическое задание:

1. Опишите систему управления персоналом вашей организации. 2. Проанализируйте кадровую политику данной организации. 3. Рассмотрите деятельность по кадровому планированию в данной организации по всем его направлениям. 4. Соотнесите согласованность кадровой политики и кадрового планирования в данной организации. 5. Предложите свои рекомендации по совершенствованию кадровой политики и кадрового планирования в данной организации.

Компетенции: ПК-1, ПК-2

Этап формирования компетенции: 3

Средство оценивания: экзамен

Вопросы к экзамену

- 1.Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации.
2. Рынок труда, основные понятия, функции, структура.
3. Модели рынка труда, принципиальное отличие рынка труда от других рынков товаров и услуг.
4. Место и роль службы персонала в современной организации.
5. Методы, структура и функции службы управления персоналом.
6. Отдел персонала и основные направления его работы. Задачи, права и обязанности менеджеров по персоналу.
7. Методы кадрового менеджмента.
8. Кадровая политика: понятие и организационное назначение.
9. Кадровое планирование: цели и задачи.
- 10.Оперативный план работы с персоналом.
- 11.Понятие кадрового спроса и кадрового контроля.
- 12.Списочный состав организации, вычисление среднесписочного состава на конкретную дату.
- 13.Абсолютные показатели движения персонала: оборот по приему, оборот по выбытию, интенсивность оборота по приему, интенсивность оборота по выбытию.
- 14.Текущая кадров: основные причины, последствия текучести кадров для организации, для работника.
- 15.Источники потребностей организации в персонале: внутриорганизационные факторы, внешние факторы, развитие техники и технологии, конкуренция и состояние рынка сбыта и т.д.
- 16.Методы прогнозирования потребности в персонале.
- 17.Перечень документов, необходимых при приеме на работу.

18. Отбор персонала: профессиональное тестирование.
19. Собеседование, виды: структурированное, свободное и др. Испытания.
20. Испытательный срок, его задачи.
21. Оформление приема на работу: контракт, приказ.
22. Основные формы развития персонала, методы обучения.
23. Эффективность обучения персонала. Принципы обучения взрослых людей.
24. Деловая карьера, планирование и развитие карьеры.
25. Адаптация работника в организации, виды адаптации.
26. Аттестация персонала, аттестация руководителей.
27. Содержание понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент».
28. Кадровый менеджмент как система. Краткая характеристика основных элементов системы кадрового менеджмента.
29. Теория управления о роли человека в организации. Исторические этапы становления кадрового менеджмента.
30. Основные школы и концепции управления персоналом: “научного управления”, “человеческих отношений”, “человеческих ресурсов”.
31. Государственная система управления трудовыми ресурсами.
32. Принципы и методы кадрового менеджмента.
33. Содержание стадий разработки и внедрения проекта системы управления организации: предпроектная подготовка, проектирование и внедрение.
34. Субъекты кадрового менеджмента. Распределение обязанностей между линейными руководителями и специалистами службы персонала. Функции службы персонала.
35. Формирование структурных подразделений служб управления персоналом. Методическое и нормативное обеспечение проектирования организационных структур управления персоналом.
36. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
37. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.
38. Информационное обеспечение служб управления персоналом.
39. Техническое обеспечение служб управления персоналом.
40. Содержание понятия «философия управления персоналом». Внешние и внутренние факторы, влияющие на философию управления персоналом.
41. Стратегия управления персоналом как основа кадровой политики. Значение разработки и задачи кадровой политики.
42. Элементы (составные части) кадровой политики. Место кадровой политики в разработке управленческих решений.
43. Управление по целям как основа оперативного плана работы с персоналом.
44. Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду.
45. Теоретические основы бюджетирования управления персоналом. Бизнес– план по персоналу как основа бюджетирования.
46. Сущность и задачи анализа и описания работы (должности).
47. Сущность и задачи определения требований к кандидатам.
48. Документальное оформление описания работы и требований к кандидатам.
49. Цель и задачи набора персонала. Методы набора персонала.
50. Этапы и методы отбора персонала. Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме.
51. Организация высвобождения персонала.
52. Введение в должность (ориентация): сущность, цель, задачи, формы. Организация управления профориентацией персонала.
53. Сущность, цели и этапы адаптации персонала. Виды и содержание адаптации персонала в зависимости от объекта и предмета управления.

54. Факторы, влияющие на скорость адаптационных процессов. Условия успешной адаптации.
55. Организационный механизм управления процессом адаптации персонала. Структурные элементы организации трудовой адаптации.
56. Технология процесса управления адаптацией. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией.
57. Особенности адаптации руководителей. Стратегии начала работы в новой должности.
58. Сущность, цели, альтернативы и этапы обучения персонала в организации. Особенности обучения взрослых.
59. Место обучения в системе управления персоналом. Организационная структура и функции подразделений по обучению персонала.
60. Этапы и методы обучения персонала.
61. Сущность аттестации и деловой оценки персонала.
62. Цели оценки персонала. Место оценки в системе управления персоналом.
63. Объекты и субъекты деловой оценки персонала.
64. Группировка, отбор и содержание показателей оценки персонала. Методы оценивания персонала.
65. Содержание профессиональной и внутриорганизационной карьеры, служебного продвижения.
66. Принципы организации управления деловой карьерой. Инструментарий управления деловой карьерой.
67. Этапы деловой карьеры, их содержание.
68. Сущность служебно-профессионального продвижения работника. Этапы служебно-профессионального продвижения.
69. Сущность кадрового резерва. Цели формирования кадрового резерва. Этапы работы по формированию кадрового резерва.
70. Планирование и организация работы с резервом кадров. Контроль за работой с кадровым резервом.
71. Роль условий труда персонала и оптимального режима работы для внутренней мотивации персонала. Формирование преданности организации и сознательной дисциплины труда.
72. Основы построения системы стимулирования персонала. Формы стимулирования и их соответствие мотивационным типам.
73. Методы оценки результатов управления персоналом. Направления оценки: результативность, эффективность, полезность.
74. Показатели результативности, эффективности и полезности управления персоналом.
75. Экономическая сущность затрат на персонал. Задачи учета, анализа и планирования затрат на персонал.

7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Компетенции: ПК-1, ПК-2

Этап формирования компетенции: 1

Средство оценивания: тесты

Методика оценивания

Наименование оценки	Критерий
Отлично	Выполнено правильно более 85%
Хорошо	Выполнено правильно более 67%
Удовлетворительно	Выполнено правильно более 50%
Неудовлетворительно	Выполнено правильно менее 50%

Компетенции: ПК-1, ПК-2

Этап формирования компетенции: 2

Средство оценивания: реферат

Методика оценивания:

Реферат оценивается преподавателем исходя из следующих показателей и критериев оценки реферата:

Критерий	Показатель
1. Новизна реферированного текста Макс. - 20 баллов	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 30 баллов	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
Обоснованность выбора источников Макс. - 20 баллов	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.)
4. Соблюдение требований к оформлению Макс. - 15 баллов	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев.
5. Грамотность Макс. - 15 баллов	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - научный стиль.

Оценивание реферата. Реферат оценивается по 100 балльной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

Наименование оценки	Критерий
Отлично	Выполнено правильно более 85%
Хорошо	Выполнено правильно более 70%
Удовлетворительно	Выполнено правильно более 51%
Неудовлетворительно	Выполнено правильно менее 51%

Компетенции: ПК-1, ПК-2

Этап формирования компетенции: 2

Средство оценивания: эссе

Методика оценивания:

Эссе оценивается преподавателем исходя из следующих показателей и критериев оценки.

Критерий	Показатель
Знание и понимание теоретического	- рассматриваемые понятия определяются четко и полно, приводятся соответствующие примеры,

материала. Макс. - 20 баллов.	- используемые понятия строго соответствуют теме, - самостоятельность выполнения работы.
Анализ и оценка информации. Макс. – 35 баллов	- грамотно применяется категория анализа, - умело используются приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений, - объясняются альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему, - обоснованно интерпретируется текстовая информация, - дается личная оценка проблеме.
Построение суждений. Макс. - 40 баллов.	- изложение ясное и четкое, - приводимые доказательства логичны - выдвинутые тезисы сопровождаются грамотной аргументацией, - приводятся различные точки зрения и их личная оценка, - общая форма изложения полученных результатов и их интерпретации соответствует жанру проблемной научной статьи.
Грамотность. Макс. - 5 баллов.	отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - научный стиль.

Эссе оценивается по 100 балльной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

Наименование оценки	Критерий
Отлично	Выполнено правильно более 85%
Хорошо	Выполнено правильно более 70%
Удовлетворительно	Выполнено правильно более 51%
Неудовлетворительно	Выполнено правильно менее 51%

Компетенции: ПК-1, ОПК-3

Этап формирования компетенции: 2

Средство оценивания: кейс - задания

Методика оценивания:

Наименование оценки	Критерий
Отлично	студент выполнил задание, правильно изложил ответ, аргументировав его, с обязательной ссылкой на теоретические источники.
Хорошо	студент выполнил задание, правильно изложил ответ, аргументировав его.
Удовлетворительно	студент выполнил задание, но не смог аргументировать свой ответ.
Неудовлетворительно	студент не выполнил задание, и/или дал неверный ответ.

Компетенции: ПК-1, ПК-2

Этап формирования компетенции: 3

Средство оценивания: контрольная работа

Методика оценивания:

Наименование	Критерий
--------------	----------

оценки	
Зачтено	работа была выполнена автором самостоятельно; подобран достаточно список литературы, которая необходима для осмысления тем контрольной; контрольная работа отвечает всем требованиям четкости изложения и аргументированности, объективности и логичности, грамотности и корректности; раскрыты все вопросы контрольной работы; работа соответствует всем требованиям по оформлению; автор защитил контрольную и успешно ответил на все вопросы преподавателя.
Не зачтено	работа не была выполнена автором самостоятельно; список литературы недостаточен и неактуален; контрольная работа не отвечает всем требованиям четкости изложения и аргументированности, объективности и логичности, грамотности и корректности; вопросы контрольной работы раскрыты не полностью; работа не соответствует требованиям к ее оформлению; автор не смог защитить контрольную и успешно ответить на все вопросы преподавателя.

Студент допускается к экзамену только после получения «зачтено» по контрольной работе.

Компетенции: ПК-1, ПК-2

Этап формирования компетенции: 3

Средство оценивания: экзамен

Методика оценивания:

Наименование оценки	Критерий
Отлично	получает студент, усвоивший взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявивший творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала; обнаруживший всестороннее систематическое знание учебно-программного материала, четко и самостоятельно (без наводящих вопросов) отвечающему на вопрос билета. Студент имеет положительные результаты текущего и промежуточного контроля, высокий уровень посещаемости и активности на занятиях.
Хорошо	получает студент, обнаруживший полное знание учебно-программного материала, грамотно и по существу отвечающий на вопрос билета и не допускающему при этом существенных неточностей; показавший систематический характер знаний по дисциплине и способному к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебы и профессиональной деятельности. Студент имеет положительные результаты текущего и промежуточного контроля, высокий уровень посещаемости и активности на занятиях.
Удовлетворительно	получает студент, обнаруживший знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справившийся с выполнением заданий, предусмотренных программой; допустивший неточности в ответе и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающий необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя. Студент имеет удовлетворительные результаты

	текущего и промежуточного контроля, удовлетворительный уровень посещаемости и активности на занятиях.
Неудовлетворительно	получает студент, обнаруживший существенные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустивший принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; давший ответ, который не соответствует вопросу экзаменационного билета. Студент имеет неудовлетворительные результаты текущего и промежуточного контроля, неудовлетворительный уровень посещаемости и активности на занятиях.

8. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

а) основная литература: в наличии в ЭБС "ZNANIUM.COM.

Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 695 с.

Управление персоналом организации: Учебное пособие / Суслов Г.В. - М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 154 с.

Управление персоналом организации: Практикум: Учебное пособие/Кибанов А. Я., 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 365 с.:

б) Дополнительная литература:

Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Управление персоналом», «Менеджмент организации»/ Т.Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 239 с.

Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учеб. пособие. –М. : ИНФРА-М, 2015. – 192 с.

Зайцев, Г. Г. Управление человеческими ресурсами: учеб. для студентов учреждений высш. проф. образования /Г. Г. Зайцев, Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. – М. : Издательский центр «Академия», 2014. – 304 с. – (сер. Бакалавриат).

Тебекин А. В. Управление персоналом : Учебник / А. В. Тебекин. – М. : КНОРУС. – 2014. – 624 с.

Моргунов Е. Б. Управление персоналом : исследование, оценка, обучение / учебник для бакалавров \ Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство ЮРАЙТ, 2014. – 503 с.

Дополнительная литература:

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: Учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк, С. Ж. Гончарова, В. В. Данилочкина [и др.]. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 398 с. – Серия: Бакалавр. Базовый курс.

Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата /Т. А. Лобанова. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 482 с.

Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. - 5-е изд., стеротип. - К.: МАУП, 2011. - 280 с.: ил.

Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент: учебник/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.:Экономистъ, 2010. - 670 с.:ил.

Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. - М.: Дело, 2007. – 232 с.

Максимова Л. В. Управление персоналом : основы теории и деловой практик : учебное пособие / Л. В. Максимова. – М. : Альфа-М : ИНФРА-М. 2009. – 256 с.
Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании / С.А. Шапиро. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ГроссМедиа, 2011.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. «Теория и практика управления» www.ptpu.ru.
2. Журнал «Эксперт», <http://www.expert.ru>
3. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», <http://dis.ru/manag>
4. Журнал «Директор-Инфо», <http://www.director-info.ru>
5. E-xecutive – сообщество эффективных менеджеров, <http://e-xecutive.ru>
6. АУР.Ru Административно-Управленческий Портал, <http://www.aup.ru>
7. Журнал «Управление персоналом» - <http://www.top-personal.ru/>
8. Библиотека Воеводина - http://enbv.narod.ru/text/Econom/management/uprav_pers/
9. Электронный помощник кадровика <http://www.rhr.ru/index/rule/automation/10106.html>
10. www.rbk.ru.
11. www.siora.ru.
12. www.znaniy.com
13. www.elibrary.ru
14. www.innovbusiness.ru
15. www.mou-rdu.ru/innovacii.htm
16. «Экономика и жизнь» – www.akdi.ru
17. «Корпоративное управление» – www.cfin.ru
18. «Эксперт» – www.expert.ru
19. «Компания» - www.ko.ru
20. Электронно-правовая система: «Гарант».
21. www.znaniy.com

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой.

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение: 1) главного в тексте; 2) основных аргументов; 3) выводов. Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информация может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;

- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);
- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

- Технологии мультимедийной поддержки лекционных занятий.
- «1С:предприятие»
- правовая система «Гарант»
- электронно-библиотечная система Znanium.com.
- электронная библиотечная система eLIBRARY.RU.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

1. Аудитория, оснащенная:

1.1. Ноутбук

1.2. Проектор

2. Оборудование, хранящееся на кафедре и используемое в закрепленных аудиториях:

2.1.Экран настенный

3.Оборудование для самостоятельной работы студента:

3.1 ПК, оснащенный выходом в сеть Интернет

3.2 Пароль доступа в электронно-справочную систему [www. znanium.com](http://www.znanium.com).

