

**УТВЕРЖДАЮ**

Первый проректор

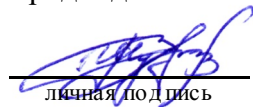
 Е.Г. Калинин

личная подпись      инициалы, фамилия

« 26 »      июня      2018 г.

Протокол № 10 от 26.06.2018

Председатель совета



В.В. Шутенко

личная подпись

инициалы, фамилия

канд. экон. наук Гатиятулин Шайдулла Нуруллоевич

(уч. звание, степень, ФИО авторов программы)

## Рабочая программа дисциплины (модуля)

### Основы управления персоналом

(наименование дисциплины (модуля))

Направление подготовки (специальность): 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

(код, наименование без кавычек)

ОПОП: Государственная и муниципальная служба

(наименование)

Форма освоения ОПОП: очная, заочная

(очная, очно-заочная, заочная)

Общая трудоемкость: 4 (з.е.)

Всего учебных часов: 144 (ак. час.)

Формы промежуточной аттестации	СЕМЕСТР		
	очная	очно-заочная	заочная
Экзамен	5		8
Зачет			7

Москва 2018 г.

Год начала подготовки студентов - 2017

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины	формирование у обучающихся системы знаний о понятиях, закономерностях и технологиях кадровой работы, роли и месте деятельности по управлению персоналом в системе управления организацией.
Задачи дисциплины	<p>ознакомление обучающихся с основными концепциями и эволюцией взглядов на работу с персоналом;</p> <p>изучение основных методов работы с персоналом через призму развития взглядов на эффективное управление;</p> <p>формирование представления о методах исследования трудовых ресурсов, а так же способах интерпретации имеющейся информации;</p> <p>приобретение навыков практической работы по организации труда, изучению и принятию решений в области управления персоналом.</p>

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплины и практики, знания и умения по которым необходимы как "входные" при изучении данной дисциплины	<p>Основы государственного и муниципального управления</p> <p>Теория организации</p> <p>Теория управления</p> <p>Экономическая теория (микро- и макроэкономика)</p>
Дисциплины, практики, ГИА, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	<p>Государственная и муниципальная служба</p> <p>Управление профессиональным развитием</p> <p>Управление человеческими ресурсами на государственной и муниципальной службе</p> <p>Управленческий консалтинг</p> <p>Этика государственной и муниципальной службы</p>

## 3. Требования к результатам освоения дисциплины

**Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.  
Степень сформированности компетенций**

Компетенции/ ЗУВ	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания	ФОС
ОК6 способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия			
Знать	способы работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия, предупреждения и конструктивного разрешения конфликтных ситуаций в процессе профессиональной деятельности	знает способы и методы работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия, как предупреждать и конструктивно разрешать конфликтные ситуации в профессиональной деятельности	Тест
Уметь	работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные этнические, конфессиональные и культурные, различия, предупреждать и конструктивно разрешать конфликтные ситуации в процессе профессиональной деятельности	умеет работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные этнические, конфессиональные и культурные, различия, предупреждать и конструктивно разрешать конфликтные ситуации в профессиональной деятельности	Выполнение реферата

Владеть	<p>навыками работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные этнические, конфессиональные и культурные различия,</p> <p>предупреждения и конструктивного разрешения конфликтных ситуаций в процессе профессиональной деятельности</p>	<p>владеет навыками работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные этнические, конфессиональные и культурные различия,</p> <p>способами предупреждать и конструктивно разрешать конфликтные ситуации в профессиональной деятельности</p>	Кейс
ОПК4 способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации			
Знать	<p>основы организации эффективного делового общения, публичных выступлений,</p> <p>проведения переговоров и совещаний,</p> <p>ведения деловой переписки, осуществления электронных коммуникаций</p>	<p>знает как выстроить в организации эффективное деловое общение и публичные выступления,</p> <p>как осуществлять деловую переписку, электронную коммуникацию,</p> <p>знаком с порядком организации и проведения переговоров и совещаний,</p>	Тест
Уметь	<p>осуществлять поиск необходимой информации, воспринимать, анализировать, обобщать и систематизировать полученную информацию;</p> <p>организовывать и проводить публичные выступления;</p> <p>диагностировать коммуникационные барьеры в организации и применять основные модели принятия этических управленческих решений;</p> <p>организовывать переговорный процесс, в том числе с использованием современных средств коммуникации.</p>	<p>умеет воспринимать, анализировать, обобщать и систематизировать информацию и организовать процесс поиска необходимой информации;</p> <p>выстраивать порядок организации и проведения публичных выступлений;</p> <p>может диагностировать и применять основные модели принятия этических управленческих решений для разрешения коммуникационных барьеров в организации;</p> <p>способен организовывать и провести переговорный процесс, в том числе с использованием современных средств коммуникации.</p>	Выполнение реферата

Владеть	методами проведения переговоров, организации публичных выступлений; методами анализа, способами получения и обобщения информации; методами формирования и поддержания этического климата в организации; навыками деловых коммуникаций.	владеет методами организации и проведения переговоров, и организации публичных выступлений; методами анализа, способами получения и обобщения информации; методами формирования и поддержания этического климата в организации; готов к реализации деловых коммуникаций.	Кейс
<b>ПК25 умением организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов</b>			
Знать	основы теории управления; основы государственного и муниципального управления персоналом; основы документационного обеспечения управления; основы принятия и исполнения государственных решений; основы административного контроллинга; основы этики государственной службы.	знает основы теории управления персоналом; систему документационного обеспечения управления; задачи для принятия и исполнения государственных решений; систему административного контроллинга; знает этические нормы государственной службы.	Тест
Уметь	корректно применять полученные знания; системно анализировать ход исполнения и оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов и осуществление административных процессов;	умеет корректно применять полученные знания; способен к осуществлению административных процессов в рамках системного анализа исполнения и оценки качества управленческих решений и осуществление административных процессов	Выполнение реферата
Владеть	навыками организационной работы по контролю исполнения, проведения оценки качества управленческих решений и осуществление административных процессов.	владеет навыками организации постановки работы по контролю исполнения, реализовать на практике приемы проведения оценки качества управленческих решений для реализации административных процессов.	Кейс

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### Тематический план дисциплины

№	Название темы	Содержание	Литература	Формируемые компетенции
---	---------------	------------	------------	-------------------------

1.	Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления	Персонал организации как объект управления. Предмет и метод управления персоналом. Принципы управления персоналом. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией. Концепции управления персоналом – обобщенное представление о месте человека в организации. Эволюция концепций управления персоналом: от концепции использования трудовых ресурсов к концепции управления человеком.	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1	ОК6 Знать ОПК4 Знать ПК25 Знать
2.	Кадровая политика и кадровая стратегия организации	Понятие и сущность кадровой политики организации. Этапы разработки кадровой политики. Типы кадровой политики. Открытая и закрытая типы кадровой политики. Методы разработки кадровой стратегии. Взаимосвязь стратегии управления организацией и управления персоналом. Особенности найма персонала, его развития и высвобождения для реализации определенного вида стратегии управления персоналом. Стратегические подходы к управлению компетенцией персонала.	9.1.3, 9.2.2, 9.2.3	ОК6 Знать ОК6 Уметь ОПК4 Знать ОПК4 Уметь ПК25 Знать ПК25 Уметь
3.	Система управления персоналом	Понятие системы управления персоналом. Принципы, цели и методы построения системы управления персоналом организации, основные элементы системы управления персоналом. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом организации. Условия эффективного функционирования системы управления персоналом.	9.1.4, 9.2.4, 9.2.5	ОК6 Знать ОК6 Владеть ОПК4 Знать ОПК4 Владеть ПК25 Знать ПК25 Владеть
4.	Служба управления персоналом	Понятие службы управления персоналом. Роль и место подразделения по работе с персоналом в системе кадровой деятельности. Новые условия и принципы работы службы управления персоналом. Основные задачи, направленность и взаимосвязь службы управления персоналом с другими подразделениями организации. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом. Организационное проектирование службы управления персоналом. Цели и функции службы управления персоналом. Численный и профессиональный состав работников кадровых служб. Оценка эффективности управления персоналом.	9.2.6, 9.1.5, 9.2.7	ОК6 Знать ОПК4 Знать ПК25 Знать

5.	Планирование человеческих ресурсов	<p>Анализ кадрового потенциала.</p> <p>Анализ перспектив развития организации и потребностей в кадрах.</p> <p>Формирование структуры и штата, назначения персонала, создание резерва, перемещения сотрудников. Основные блоки планирования персонала. Структура типового оперативного плана.</p> <p>Содержание основных направлений маркетинговой деятельности в области персонала.</p> <p>Определение качественных и количественных потребностей в персонале. Показатели расходов на персонал.</p>	9.1.6, 9.2.8, 9.2.9	<p>ОК6 Знать</p> <p>ОК6 Уметь</p> <p>ОПК4 Знать</p> <p>ОПК4 Уметь</p> <p>ПК25 Знать</p> <p>ПК25 Уметь</p>
6.	Подбор персонала	<p>Подбор персонала и профориентация. Этапы привлечения работников в организацию.</p> <p>Преимущества и недостатки внешних источников найма.</p> <p>Преимущества и недостатки внутренних источников найма.</p> <p>Альтернативный найм. Содержание и этапы процесса отбора персонала.</p> <p>Характеристика первичных методов отбора.</p> <p>Собеседование как основной метод вторичного отбора персонала.</p> <p>Принятие решения о найме как завершающий этап подбора персонала.</p>	9.1.7, 9.2.10, 9.2.11	<p>ОК6 Знать</p> <p>ОК6 Владеть</p> <p>ОПК4 Знать</p> <p>ОПК4 Владеть</p> <p>ПК25 Знать</p> <p>ПК25 Владеть</p>
7.	Профориентация и трудовая адаптация персонала	<p>Роль профориентационной работы в выборе индивидом трудовой деятельности.</p> <p>Понятие адаптации. Стадии адаптационного процесса. Первичная и вторичная адаптация. Виды адаптации.</p> <p>Содержание производственной и внепроизводственной адаптации.</p> <p>Методы управления адаптацией. Назначение и содержание общих программ адаптации.</p> <p>Назначение и содержание специальных программ адаптации.</p>	9.1.8, 9.2.12, 9.2.13	<p>ОК6 Знать</p> <p>ОК6 Уметь</p> <p>ОПК4 Знать</p> <p>ОПК4 Уметь</p> <p>ПК25 Знать</p> <p>ПК25 Уметь</p>
8.	Обучение и развитие персонала	<p>Понятие обучения и развития персонала.</p> <p>Системный подход к обучению и развитию персонала.</p> <p>Основные элементы процесса обучения.</p> <p>Классификация видов обучения персонала.</p> <p>Сущность подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.</p> <p>Преимущества и недостатки внутрифирменного обучения. Преимущества и недостатки внешнего обучения.</p> <p>Методы обучения. Современные обучающие технологии и традиционное обучение. Развитие дистанционного и модульного обучения персонала. Программы развития персонала.</p>	9.1.9, 9.1.10, 9.2.14	<p>ОК6 Знать</p> <p>ОК6 Владеть</p> <p>ОПК4 Знать</p> <p>ОПК4 Владеть</p> <p>ПК25 Знать</p> <p>ПК25 Владеть</p>

9.	<p>Планирование карьеры и служебно-профессионального продвижения. Кадровый резерв</p>	<p>Карьера как комплексная технология развития персонала. Служебно-профессиональное продвижение работников. Этапы карьеры. Условия формирования карьеры: объективные и субъективные. Типы карьеры. Классификация карьеры. Роль кадровых служб в обеспечении традиционной карьеры персонала и служебно-профессиональным продвижением. Управление карьерой персонала. Карьера и служебное продвижение: общее и особенное. Объективные и субъективные факторы служебного продвижения. Понятие и сущность кадрового резерва. Отличие кадрового резерва от кадрового потенциала. Место кадрового резерва в системе работы с кадрами. Типологии кадрового резерва. Классификация резерва по виду деятельности; по времени назначения; по целям и этапам формирования, по субъектному составу. Работа с кадровым резервом. Принципы формирования кадрового резерва.</p>	9.1.6, 9.1.7, 9.2.12	<p>ОК6 Знать ОК6 Уметь ОК6 Владеть ОПК4 Знать ОПК4 Уметь ОПК4 Владеть ПК25 Знать ПК25 Уметь ПК25 Владеть</p>
----	---	--	----------------------------	--

10.	<p>Оценка персонала. Оценка социальной и экономической эффективности процессов управления персоналом</p>	<p>Место оценки персонала в системе работы с кадрами. Определение оценки персонала в широком и узком смысле слова. Цели проведения деловой оценки персонала. Задачи, решаемые оценочной процедурой. Классификация критериев оценки. Содержание, профессиональных, деловых, личностных и интегральных критериев оценки. Комплексный характер оценочной процедуры. Элементы оценки персонала: объект оценки, субъект оценки, методы оценки, процедура оценки. Зависимость результатов оценки персонала от грамотного и оптимального выбора объектов, субъектов, методов и процедуры оценки. Понятие методов оценки. Содержание традиционных методов оценки, их преимущества и недостатки. Содержание экспериментальных методов оценки, их преимущества и недостатки. Разработка методик, позволяющих комплексно оценить эффект от направлений работы с кадрами. Способы расчета экономического эффекта от кадровых мероприятий. Оценка затрат на персонал. Анализ затрат и результативности набора. Основные и дополнительные расходы на персонал. Издержки, связанные с текучестью и абсентизмом. Затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий. Затраты на создание материально-технической базы организации по повышению квалификации. Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом. Единовременные и текущие затраты.</p>	9.1.8, 9.1.10, 9.2.8	<p>ОК6 Знать ОК6 Уметь ОПК4 Знать ОПК4 Уметь ПК25 Знать</p>
11.	<p>Высвобождение персонала</p>	<p>Экономичность и целесообразность высвобождения персонала предприятия. Принципы сокращения кадров. Планирование сокращения персонала. Программы мероприятий по высвобождению персонала. Виды увольнения. Выход на пенсию. Роль и функции менеджера по персоналу в процессе высвобождения сотрудника. «Заключительное интервью» как канал обратной связи. Формы структуризации и проведения заключительной беседы. Консультирование сотрудника службой управления персоналом. Концепция поиска нового рабочего места. Увязка предложений о работе с индивидуальными целями сотрудника. Работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста. Курсы подготовки к выходу на пенсию и их методическое построение. Проблемы высвобождения персонала на российских предприятиях</p>	9.1.7, 9.2.10, 9.2.14	<p>ОК6 Знать ОПК4 Знать ПК25 Знать ПК25 Уметь ПК25 Владеть</p>



## Распределение бюджета времени по видам занятий с учетом формы обучения

№	Контактная работа			Аудиторные учебные занятия									Самостоятельная работа		
				занятия лекционного типа			лабораторные работы			практические занятия					
	очная	очно-заочная	заочная	очная	очно-заочная	заочная	очная	очно-заочная	заочная	очная	очно-заочная	заочная	очная	очно-заочная	заочная
1.	4	0	2	2	0	1	0	0	0	2	0	1	4	0	6
2.	4	0	2	2	0	1	0	0	0	2	0	1	6	0	6
3.	2	0	2	1	0	1	0	0	0	1	0	1	6	0	6
4.	4	0	2	2	0	1	0	0	0	2	0	1	8	0	6
5.	4	0	2	2	0	1	0	0	0	2	0	1	6	0	8
6.	2	0	2	1	0	1	0	0	0	1	0	1	8	0	8
7.	4	0	2	2	0	1	0	0	0	2	0	1	6	0	8
8.	2	0	2	1	0	1	0	0	0	1	0	1	8	0	8
9.	2	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	6	0	8
10.	4	0	2	2	0	1	0	0	0	2	0	1	8	0	8
11.	4	0	1	2	0	0	0	0	0	2	0	1	6	0	10
	Промежуточная аттестация														
	4	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32	0	36
Итого	40	0	26	18	0	10	0	0	0	18	0	10	104	0	118

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

В процессе освоения дисциплины студенту необходимо посетить все виды занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины и выполнить контрольные задания, предлагаемые преподавателем для успешного освоения дисциплины. Также следует изучить рабочую программу дисциплины, в которой определены цели и задачи дисциплины, компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения. Рассмотреть содержание тем дисциплины; взаимосвязь тем лекций и практических занятий; бюджет времени по видам занятий; оценочные средства для текущей и промежуточной аттестации; критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины. Ознакомиться с методическими материалами, программно-информационным и материально-техническим обеспечением дисциплины.

#### Работа на лекции

Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных направлений и вопросов изучаемой дисциплины, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе студентов. На лекциях студенты получают самые необходимые знания по изучаемой проблеме. Непременным условием для глубокого и прочного усвоения учебного материала является умение студентов сосредоточенно слушать лекции, активно, творчески воспринимать излагаемые сведения. Внимательное слушание лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, конспектирование их помогает усвоить материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями. Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только основную литературу, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

#### Практические занятия

Подготовку к практическому занятию следует начинать с ознакомления с лекционным материалом, с изучения плана практических занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимым,

поэтому готовясь к практическим занятиям, студенту следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями и др. В ходе проведения практических занятий, материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при подготовке сообщений, рефератов, выполнении тестовых работ. Степень освоения каждой темы определяется преподавателем в ходе обсуждения ответов студентов.

#### Самостоятельная работа

Студент в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Самостоятельная работа студентов играет важную роль в воспитании сознательного отношения самих студентов к овладению теоретическими и практическими знаниями, привитии им привычки к направленному интеллектуальному труду. Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в рабочей программе. Изучение литературы следует начинать с освоения соответствующих разделов дисциплины в учебниках, затем ознакомиться с монографиями или статьями по той тематике, которую изучает студент, и после этого – с брошюрами и статьями, содержащими материал, дающий углубленное представление о тех или иных аспектах рассматриваемой проблемы. Для расширения знаний по дисциплине студенту необходимо использовать Интернет-ресурсы и специализированные базы данных: проводить поиск в различных системах и использовать материалы сайтов, рекомендованных преподавателем на лекционных занятиях.

#### Подготовка к сессии

Основными ориентирами при подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине являются конспект лекций и перечень рекомендуемой литературы. При подготовке к сессии студенту следует так организовать учебную работу, чтобы перед первым днем начала сессии были сданы и защищены все практические работы. Основное в подготовке к сессии – это повторение всего материала курса, по которому необходимо пройти аттестацию. При подготовке к сессии следует весь объем работы распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки, контролировать каждый день выполнения работы.

### **6. Фонды оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и самоконтроля по итогам освоения дисциплины**

Технология оценивания компетенций фондами оценочных средств:

- формирование критериев оценивания компетенций;
- ознакомление обучающихся в ЭИОС с критериями оценивания конкретных типов оценочных средств;
- оценивание компетенций студентов с помощью оценочных средств программы практики - защита отчета по практике в форме собеседования;
- публикация результатов освоения ОПОП в личном кабинете в ЭИОС обучающегося;

#### **Тест для формирования «Знать» компетенции ОК6**

Вопрос №1.

Главными задачами персонал-маркетинга являются изучение развития производства, исследование рынка труда, анализ источников покрытия потребности в персонале, анализ путей получения персонала, анализ затрат на приобретение персонала, выбор альтернатив или комбинирование вариантов источников и путей покрытия потребностей в персонале

*Варианты ответов:*

1. верно все
2. частично верно
3. все неверно

Вопрос №2.

Как добиться уменьшения предложение работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям

*Варианты ответов:*

1. перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю
2. прекращение приема на работу
3. заключение краткосрочных контрактов
4. переобучение персонала

Вопрос №3.

Занятость сотрудника выполнением трудовых обязательств в течение меньшей по сравнению с законодательно установленными нормами продолжительности ежедневной и еженедельной работы представляет использование:

*Варианты ответов:*

1. стандартных режимов работы;
2. гибких режимов рабочего времени;
3. частичной занятости.

Вопрос №4.

Использование гибких режимов работы в организации позволяет

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. избавиться от бесперспективных работников;
2. обеспечить стабильность
3. сократить нехватку персонала за счет собственных источников рабочей силы;
4. сдерживать уровень безработицы;

Вопрос №5.

Формой частичной занятости персонала являются следующие

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. скользящий график;
2. переменный день;
3. очень гибкий график;
4. деление рабочего места;
5. разделение работы;
6. временный частичный найм;

Вопрос №6.

Какие методы наиболее эффективные для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе)

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. инструктаж;
2. ротация
3. ученичество и наставничество;
4. лекция;
5. разбор конкретных ситуаций;
6. деловые игры;

Вопрос №7.

Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы представляет

*Варианты ответов:*

1. численную адаптацию рабочей силы;
2. функциональную адаптацию рабочей силы;

3. дистанционную адаптацию рабочей силы;
4. финансовая адаптация рабочей силы;

Вопрос №8.

Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с

*Варианты ответов:*

1. привычкой тех, кто работает;
2. приемом по рекомендательным письмам;
3. требованием со стороны самой работы;
4. недостаточной практикой набора.

Вопрос №9.

Целью какого этапа является сохранение контактов на случай нового обращения

*Варианты ответов:*

1. этап принятия решения
2. этап прохождения собеседования
3. этап обратной связи с руководителями других фирм
4. этап подготовки к собеседованию

Вопрос №10.

Разновидностями гибкого графика работы являются

*Варианты ответов:*

1. скользящий график;
2. переменный день;
3. очень гибкий график;
4. деление рабочего места;
5. разделение работы;
6. временный частичный найм;

Вопрос №11.

Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:

*Варианты ответов:*

1. самопроявившиеся кандидаты;
2. безработные;
3. неквалифицированные работники.

Вопрос №12.

Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию:

*Варианты ответов:*

1. продвижение изнутри;
2. компенсационная политика;
3. использование международных кадров.

Вопрос №13.

Стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время является:

*Варианты ответов:*

1. должностной инструкцией;
2. оценочным листом сотрудника;
3. анкетой работника.

Вопрос №14.

Как добиться увеличения предложения работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к дополнительному найму со стороны

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. использовать переработки рабочего времени;
2. использовать лизинг рабочей силы;
3. использовать гибкое рабочее время;
4. использовать контракты на конкретную работу.

Вопрос №15.

Способность организации изменять и приводить профессионально-квалификационные структуры своих работников в соответствии с требованиями изменившейся трудовой нагрузки представляет:

*Варианты ответов:*

1. численную адаптацию рабочей силы;
2. функциональную адаптацию рабочей силы;
3. дистанционную адаптацию рабочей силы;
4. финансовая адаптация рабочей силы;

Вопрос №16.

Что представляет процесс набора и подбора персонала:

*Варианты ответов:*

1. создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
2. прием сотрудников на работу;
3. процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

Вопрос №17.

К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся

*Варианты ответов:*

1. психологические тесты;
2. проверка знаний;
3. проверка профессиональных навыков;

Вопрос №18.

Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
2. использование испытательного срока для новичка;
3. регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
4. введение в должность.

Вопрос №19.

Маркетинг персонала - это

*Варианты ответов:*

1. вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале;
2. такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость;

3. анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей.
4. анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников (например, при найме на работу), а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий;
5. формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши.

Вопрос №20.

Трудовой потенциал - это:

*Варианты ответов:*

1. это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
2. это совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз когда создает потребительные стоимости;
3. способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

### Выполнение реферата для формирования «Уметь» компетенции ОК6

1. Разработка оперативного плана работы с персоналом.
2. Совершенствование планирования и прогнозирования потребности в персонале.
3. Совершенствование системы набора персонала на предприятии.
4. Совершенствование системы отбора и приема персонала на предприятии.
5. Организация процесса подбора и расстановки персонала.
6. Организация процесса деловой оценки персонала.
7. Организация управления ориентацией и адаптацией персонала.
8. Совершенствование организации и нормирования труда персонала.
9. Организация процессов высвобождения персонала.
10. Организация системы развития персонала.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа

Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

### Кейс для формирования «Владеть» компетенции ОК6

#### Кейс 1

##### Рекрутинг персонала

Молодая компания «Фурнитура-холдинг» на рынке около 3 лет в Москве и Московской области. Основное направление деятельности – продажа через оптовых покупателей и сеть собственных мебельных салонов офисной и домашней мебели, импортируемой из Испании, Италии, Скандинавских стран. Общая численность компании – 120 человек. Компания имеет сложившуюся корпоративную культуру, основой которой является построение неформальных связей между сотрудниками. Средний возраст сотрудников 32 года.

Вам необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Стоит ли принимать на позицию юрисконсульта кандидата, резюме которого получено от кадрового агентства?
2. Какую скрытую информацию Вы можете получить из анализа представленного резюме кандидата?

Михаил Иванов

Год рождения – 23.08.1956,

Москва. Дочь, два сына.

Образование

1988–1994 г. ВЮЗИ (Всесоюзный заочный юридический институт), Москва. Юрист, специализация – хозяйственное право.

1974–1979 г. МГУ им. М.В. Ломоносова, ИСАиА (институт стран Азии и Африки). Специализация – страноведение, со знанием иностранного языка.

1966 – 1974 г. Суворовское училище им. Буденного.

Опыт работы

1998–н. вр. «Росвооружение» – ведущий юрисконсульт отдела контрактации.

1994–1998 г. Руководитель корр. пункта АПН в Португалии (Лиссабон), Корреспондент «Правды» на Кубе (Гавана).

1988–1994 г. МИД СССР, 2-й Европейский департамент,

Ведущий специалист, зам. начальника отдела.

1984–1988 г. МИД СССР, Посольство СССР в Анголе (Луанда).

Референт посольства.

1981–1984 г. Торговое представительство России в Египте (Каир), специалист по внешнеэкономической деятельности.

Дополнительная информация

Владение языками: английский, испанский, португальский, хинди – свободное.

Компьютер: MS-Windows, MS-Excel, MS-Word.

Отношение к воинской обязанности: подполковник запаса.

Хобби и увлечения: лыжи, садоводчество.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### Кейс для формирования «Владеть» компетенции ОК6

#### Кейс 6

На заводе «Метроном» произошло сокращение фонда заработной платы. Руководителю планово-экономического отдела предложено сократить одного из работников.

Характеристика действующих лиц:

1. Миронова Вера Владимировна, 34 года, выпускница Московского института народного хозяйства им. Плеханова. Стаж работы на фирме 8 лет:

а) разведена, имеет на иждивении двоих детей;



б) работает медленно, иногда опаздывает;

в) ладит со всеми, подвержена перепадам настроения;

г) честный, порядочный человек, хотела бы сохранить прежнюю должность.

2. Колесников Валерий Федорович, 27 лет, окончил Московский коммерческий техникум, учится на вечернем отделении Государственной академии управления. Стаж работы на предприятии – 2 года:

а) на иждивении имеет мать;

б) хороший работник, но иногда опаздывает;

в) ладит с коллегами, приятен в общении, всегда готов помочь;

г) хотел бы получить лучшую должность после окончания вуза.

3. Филимонов Георгий Николаевич, 45 лет, образование высшее техническое, стаж работы на предприятии 5 лет:

а) на иждивении восемнадцатилетний сын, студент;

б) состояние здоровья отличное;

в) хороший работник, никогда не опаздывает;

г) не очень ладит с коллегами;

д) хотел бы занимать более высокую должность.

4. Колосова Елена Михайловна, 51 год, образование среднее специальное, стаж работы на предприятии 17 лет:

а) иждивенцев нет, взрослые дети;

б) состояние здоровья – удовлетворительное, иногда болеет (ОРЗ, грипп), но это серьезно не отражается на работе;

в) хороший работник, но недостаточно инициативна;

г) коллеги относятся к ней хорошо, приятна в общении;

д) хотела бы сохранить прежнюю должность.

Примечание. Все вышеперечисленные работники занимают одинаковую должность – «экономист».

Предложите вариант решения проблемы и план ее осуществления.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения

Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

#### **Тест для формирования «Знать» компетенции ОПК4**

Вопрос №1.

Такие административные взыскания, как исправительные работы и административный арест, назначаются:

*Варианты ответов:*

1. органами внутренних дел;
2. судом;
3. административными комиссиями;
4. специальными надзорными органами.

Вопрос №2.

Под категорией "кадры организации" следует понимать:

*Варианты ответов:*

1. часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы экономике;
2. трудоспособное население в рамках отдельной организации, микро -макроуровне

Вопрос №3.

Безработные - это:

*Варианты ответов:*

1. трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированные в Федеральной Службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовы приступить к ней
2. временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные к участию в трудовом процессе
3. лица трудоспособного возраста получающих пенсии по старости на льготных основаниях (мужчины в возрасте 50-59 лет, женщины - 45-54 года)

Вопрос №4.

Под эффектом совместной деятельности персонала следует понимать (при необходимости указать несколько):

*Варианты ответов:*

1. степень реализации организационной цели
2. уровень эффективности труда
3. материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники от того, что они состоят в этой организационной структуре

Вопрос №5.

Характеристиками "ядра" персонала являются

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. защищенность рабочего места от влияния рынка
2. гарантия занятости на длительную перспективу
3. неудобные дни и часы работы
4. стопроцентная оплата больничных листов и отпусков
5. гарантированное обучение и переквалификация за счет работодателя

Вопрос №6.

Что следует понимать под категорией "персонал"?

*Варианты ответов:*

1. это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
2. совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности

Вопрос №7.

Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций

*Варианты ответов:*

1. компетентность в своей профессиональной области;
2. знание общих законов развития организации;
3. профессионализм в области управления организацией.

Вопрос №8.

Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации

*Варианты ответов:*

1. затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;
2. потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;
3. сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом.

Вопрос №9.

Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:

*Варианты ответов:*

1. верно;
2. частично верно;
3. неверно.

Вопрос №10.

Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной

карьеры:

*Варианты ответов:*

1. горизонтального типа;
2. вертикального типа;
3. центростремительного типа.

Вопрос №11.

Адаптация это:

*Варианты ответов:*

1. приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
2. взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
3. приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

Вопрос №12.

Причинами сегментации персонала на "ядро" и "периферию" на предприятии (в организации) являются

*Варианты ответов:*

1. различия в уровне экономической эффективности труда
2. различия в уровне социальной эффективности труда
3. финансовое положение предприятия
4. воля руководства предприятия

Вопрос №13.

Выделите категории населения, которые относятся к экономически активному населению

*Варианты ответов:*

1. занятое население
2. безработные
3. трудоспособное население
4. трудовые ресурсы

Вопрос №14.

Характеристиками "ядра" персонала являются

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. защищенность рабочего места от влияния рынка
2. гарантия занятости на длительную перспективу
3. неудобные дни и часы работы
4. стопроцентная оплата больничных листов и отпусков
5. гарантированное обучение и переквалификация за счет работодателя

Вопрос №15.

Система целей управления персоналом является основой определения

*Варианты ответов:*

1. политики организации
2. стратегии развития организации
3. состава функций управления персоналом

Вопрос №16.

Выделите категории населения, которые относятся к занятому населению

*Варианты ответов:*

1. работающие по найму

2. имеющие оплачиваемую работу (службу);
3. лица в местах лишения свободы;
4. самостоятельно обеспечивающие себя работой;

#### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

#### Выполнение реферата для формирования «Уметь» компетенции ОПК4

1. Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.
2. Организация проведения аттестации персонала.
3. Совершенствование управления деловой карьерой персонала.
4. Совершенствование управления служебно-профессиональным продвижением персонала.
5. Совершенствование управления кадровым резервом.
6. Совершенствование мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.
7. Совершенствование организации оплаты труда работников.
8. Формирование организационной культуры предприятия.
9. Совершенствование условий труда персонала.
10. Совершенствование режима труда и отдыха персонала.

#### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

#### Кейс для формирования «Владеть» компетенции ОПК4

##### Кейс 2

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения

межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 10 лет работы преподавателем в одном из московских вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой заработной платы едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубеж.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором СП, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила: 10-часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени даже на то, чтобы перевести дух, не то что обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация. Выполняя рекомендации партнера, Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводительных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц Генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение – Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила принесла заявление об уходе.

Вопросы:

1. Как вы оцениваете решение руководства предприятия назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?
2. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?
3. Чтобы вы сделали на месте Гендиректора с заявлением об уходе?

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе

Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

#### **Кейс для формирования «Владеть» компетенции ОПК4**

##### **Кейс 4**

Александр Чесноков, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Александра, границы, неформальной организации и нуждается в формальных системах управления, прежде всего, системе оценки персонала. За три года своего существования Центр превратился из объединения троих бывших коллег консультационной компании в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В Центре работает 15 штатных инструкторов, 5 технических сотрудников. Александр также периодически приглашает специалистов со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр специализируется в области обучения руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие программы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70% объема работ Центра. По мнению Александра, начальный период «компани-семьи», когда каждый старался изо всех сил, завершился, и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

Какую систему оценки вы бы предложили Александру?

##### **Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### Тест для формирования «Знать» компетенции ПК25

Вопрос №1.

Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

*Варианты ответов:*

1. оценка личных и деловых качеств;
2. оценка труда;
3. оценка результатов труда;
4. комплексная оценка качества работы.

Вопрос №2.

Что понимается под традиционной системой аттестации работника:

*Варианты ответов:*

1. процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;



2. процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников;
3. процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами.

Вопрос №3.

Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:

*Варианты ответов:*

1. да;
2. иногда
3. нет

Вопрос №4.

К экономически неактивному населению относятся

*Варианты ответов:*

1. работающие по найму
2. имеющие оплачиваемую работу (службу);
3. лица в местах лишения свободы;
4. самостоятельно обеспечивающие себя работой;

Вопрос №5.

К обеспечивающим подсистемам системы управления персоналом относятся следующие подсистемы

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. линейного руководства;
2. управления транспортным обслуживанием производства;
3. правового обеспечения;
4. информационного обеспечения;
5. делопроизводственного обеспечения;
6. управления ресурсами;

Вопрос №6.

Выберите из перечисленных ниже элементов те из них, которые не являются подсистемами системы управления персоналом

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. управление стандартизацией;
2. управление нормированием;
3. нормативное обеспечение управления персоналом;
4. управление работой персоналом;
5. управление ресурсами;
6. управление техникой безопасности на производстве.

Вопрос №7.

Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на

*Варианты ответов:*

1. соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
2. соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
3. соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

Вопрос №8.

Для расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо использовать

*Варианты ответов:*

1. авторские методики, принятые в каждой организации;
2. инструкции Центробанка РФ;
3. методические рекомендации, утвержденные Министерством экономики, Министерством финансов

Вопрос №9.

Каковы причины высвобождения работников в организации

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. структурные сдвиги в производстве;
2. перемещения работников внутри организации;
3. текучесть кадров;
4. повышение технического уровня производства;
5. изменение объемов производства.

Вопрос №10.

Краткая трудовая биография кандидата является:

*Варианты ответов:*

1. профессиограмма;
2. карьерограмма;
3. анкетой сотрудника;
4. рекламным объявлением.

Вопрос №11.

Главной задачей службы управления персоналом является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам

*Варианты ответов:*

1. с точки зрения их количественной сбалансированности
2. с точки зрения их качественной сбалансированности
3. с точки зрения их качественно-количественной сбалансированности

Вопрос №12.

Что включает в себя система управления персоналом

*Варианты ответов:*

1. функциональные подразделения;
2. функциональные подразделения и их руководителей;
3. функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;
4. общее руководство организацией.

Вопрос №13.

Социальное партнерство - это:

*Варианты ответов:*

1. отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;
2. отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;
3. отношения конструктивного взаимодействия основных субъектов современных экономических

процессов путем согласования их интересов;

4. отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

Вопрос №14.

Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:

*Варианты ответов:*

1. трудовое соглашение;
2. трудовой договор;
3. коллективный договор;
4. трудовой контракт.

Вопрос №15.

Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:

*Варианты ответов:*

1. анализ исполнения работы;
2. анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
3. балансовый метод.

Вопрос №16.

В организационную структуру продвинутой службы управления персоналом в крупной организации входят следующие подразделения/отделы (укажите что именно)

*Варианты ответов:*

1. отдел кадров;
2. бухгалтерия;
3. отдел техники безопасности;
4. отдел социального развития предприятия;

Вопрос №17.

Карьера - это:

*Варианты ответов:*

1. индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
2. повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
3. предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

Вопрос №18.

Организационная культура - это:

*Варианты ответов:*

1. отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ
2. отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения
3. отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

Вопрос №19.

Развитие персонала - это:

*Варианты ответов:*

1. процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
2. процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

3. обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

Вопрос №20.

Стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может ли пройти последовательно, работая в различных организациях:

*Варианты ответов:*

1. да
2. Нет

Вопрос №21.

Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:

*Варианты ответов:*

1. резерв руководителей на выдвижение;
2. аттестационная комиссия;
3. кадровая служба.

Вопрос №22.

Что представляет процесс набора персонала:

*Варианты ответов:*

1. создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
2. прием сотрудников на работу;
3. процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

Вопрос №23.

Работа с резервом преемников-дублеров не должна носить целевого характера: организация заботится об их развитии для последующего замещения ими через 10-20 лет руководящей должности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности. Верно ли высказывание:

*Варианты ответов:*

1. да
2. нет
3. иногда

Вопрос №24.

Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:

*Варианты ответов:*

1. анализ анкетных данных;
2. профессиональное испытание;
3. экспертиза почерка.

### **Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
---------	--

### Выполнение реферата для формирования «Уметь» компетенции ПК25

1. Управление дисциплины труда персонала.
2. Совершенствование управления безопасностью труда и здоровья персонала.
3. Совершенствование анализа и описания работы персонала и рабочего места.
4. Совершенствование методов оценки результатов труда персонала организации.
5. Совершенствование оценки результатов деятельности службы управления персоналом и отдельных подразделений данной службы.
6. Совершенствование оценки эффективности затрат на персонал организации.
7. Разработка системы бюджетирования затрат на персонал.
8. Совершенствование оценки проектов развития системы и процессов управления персоналом.
9. Развитие персонала, как основа конкурентоспособности предприятия.
10. Разработка системы мониторинга персонала предприятия.
11. Кадровый консалтинг на предприятии.
12. Формы и методы аудита персонала на предприятии.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

### Кейс для формирования «Владеть» компетенции ПК25

#### Кейс 7

Перед Мариной стояла дилемма, как ей поступить. Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что сумма денег, в действительности выплаченная работникам компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и применялась для скрытия существенной части наличности от налогов. Марина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее решении. Николай предложил Марине поговорить с руководителем фирмы.

Прежде чем идти к руководителю, Марина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы к этическим стандартам. Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Мариной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Марине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что такой исход дела его не устраивает. От встречи у Марины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Марина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже более двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Марина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать их в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Марину быть членом «команды» и снять этот вопрос. Перед Мариной встал выбор: обратится к непосредственному начальнику или, миновав его, настоять на своем. Она понимала что, даже если она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой при таком исходе дела оставалась ее совесть. Времени для принятия решения было совсем мало.

Как вы предложили бы поступить Марине в данной ситуации?

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения

Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### **Кейс для формирования «Владеть» компетенции ПК25**

#### Кейс 5

Денис Ковальчук является Генеральным, директором, и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 40% оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает так же Генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40%-ную премию, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.

Какую систему вознаграждения вы бы предложили для «Ники»?

#### **Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе

Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### **Вопросы для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

#### *Тема 1. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления*

1. Персонал организации как объект управления.
2. Предмет и метод управления персоналом, основные цели и задачи курса.
3. Принципы управления персоналом.
4. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией.
5. Эволюция концепций управления персоналом.

#### *Тема 2. Кадровая политика и кадровая стратегия организации*

6. Понятие и сущность кадровой политики организации.
7. Этапы разработки кадровой политики.
8. Типы кадровой политики.
9. Методы разработки кадровой стратегии.
10. Взаимосвязь стратегии управления организацией и управления персоналом.

#### *Тема 3. Система управления персоналом*

11. Понятие и элементы системы управления персоналом.
12. Принципы, цели и методы построения системы управления персоналом организации.
13. Кадровое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом организации.
14. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом организации.



15. Нормативно – методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом организации.

#### *Тема 4. Служба управления персоналом*

16. Понятие службы управления персоналом.
17. Цели и функции службы управления персоналом.
18. Роль и место подразделения по работе с персоналом в организации.
19. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом.
20. Численный и профессиональный состав работников кадровых служб.
21. Оценка эффективности управления персоналом.

#### *Тема 5. Планирование человеческих ресурсов*

22. Анализ кадрового потенциала.
23. Анализ перспектив развития организации и потребностей в кадрах.
24. Основные блоки планирования персонала.
25. Структура типового оперативного плана.
26. Показатели расходов на персонал.

#### *Тема 6. Подбор персонала*

27. Подбор персонала и профориентация.
28. Этапы привлечения работников в организацию.
29. Альтернативный найм.
30. Содержание и этапы процесса отбора персонала.
31. Собеседование как основной метод вторичного отбора персонала.
32. Принятие решения о найме как завершающий этап подбора персонала.

#### *Тема 7. Профориентация и трудовая адаптация персонала*

33. Роль профориентационной работы в выборе индивидом трудовой деятельности.
34. Понятие адаптации. Стадии адаптационного процесса.
35. Первичная и вторичная адаптация.
36. Условия успешности адаптационного процесса в организации.
37. Виды адаптации.
38. Управление адаптацией: методы, инструменты.

#### *Тема 8. Обучение и развитие персонала*

39. Понятие обучения и развития персонала.
40. Основные элементы процесса обучения.
41. Классификация видов обучения персонала.
42. Методы обучения.
43. Современные обучающие технологии и традиционное обучение.
44. Программы развития персонала.

#### *Тема 9. Планирование карьеры и служебно-профессионального продвижения. Кадровый резерв*

45. Карьера как комплексная технология развития персонала.
46. Служебно-профессиональное продвижение работников.
47. Этапы карьеры. Условия формирования карьеры: объективные и субъективные.
48. Типы карьеры.
49. Классификация карьеры.
50. Управление карьерой персонала.
51. Понятие и сущность кадрового резерва.
52. Классификация резерва по виду деятельности; по времени назначения; по целям и этапам формирования, по субъектному составу.
53. Работа с кадровым резервом.
54. Общие, специальные и индивидуальные программы подготовки резервистов.

#### *Тема 10. Оценка персонала. Оценка социальной и экономической эффективности процессов управления персоналом*

55. Место оценки персонала в системе работы с кадрами.
56. Определение оценки персонала в широком и узком смысле слова. Цели, задачи оценочной процедуры.
57. Классификация критериев оценки.
58. Комплексный характер оценочной процедуры.
59. Элементы оценки персонала: объект оценки, субъект оценки, методы оценки, процедура оценки.
60. Понятие методов оценки.
61. Разработка методик, позволяющих комплексно оценить эффект от направлений работы с кадрами.
62. Способы расчета экономического эффекта от кадровых мероприятий.
63. Оценка затрат на персонал. Основные и дополнительные расходы на персонал.
64. Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом.
65. Оценка деятельности кадровых служб и эффективности их работы.

#### *Тема 11. Высвобождение персонала*

66. Планирование сокращения персонала.
67. Программы мероприятий по высвобождению персонала.
68. Виды увольнения.
69. «Заключительное интервью» как канал обратной связи. Формы структуризации и проведения заключительной беседы.
70. Работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста.

#### **Уровни и критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины**

	Критерии оценивания	Итоговая оценка
Уровень 1. Недостаточный	Незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на задаваемые вопросы, невыполнение практических заданий	Неудовлетворительно/Незачтено
Уровень 2. Базовый	Знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Удовлетворительно/зачтено
Уровень 3. Повышенный	Твердые знания программного материала, допустимые несущественные неточности при ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Хорошо/зачтено
Уровень 4. Продвинутый	Глубокое освоение программного материала, логически стройное его изложение, умение связать теорию с возможностью ее применения на практике, свободное решение задач и обоснование принятого решения	Отлично/зачтено

### **7. Ресурсное обеспечение дисциплины**

Лицензионное программно-информационное обеспечение	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microsoft Windows</li> <li>2. Microsoft Office</li> <li>3. Google Chrome</li> <li>4. Kaspersky Endpoint Security</li> <li>5. «Антиплагиат.ВУЗ»</li> </ol>
Современные профессиональные базы данных	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Консультант+</li> <li>2. <a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a> (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>
Информационные справочные системы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="https://elibrary.ru">https://elibrary.ru</a> - Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (ресурсы открытого доступа)</li> <li>2. <a href="https://www.rsl.ru">https://www.rsl.ru</a> - Российская Государственная Библиотека (ресурсы открытого доступа)</li> <li>3. <a href="https://link.springer.com">https://link.springer.com</a> - Международная реферативная база данных научных изданий Springerlink (ресурсы открытого доступа)</li> <li>4. <a href="https://zbmath.org">https://zbmath.org</a> - Международная реферативная база данных научных изданий zbMATH (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>
Интернет-ресурсы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="http://window.edu.ru">http://window.edu.ru</a> - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"</li> <li>2. <a href="https://openeu.ru">https://openeu.ru</a> - «Национальная платформа открытого образования» (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>
Материально-техническое обеспечение	<p>Учебные аудитории для проведения: занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p>

## 8. Учебно-методические материалы

№	Автор	Название	Издательство	Год издания	Вид издания	Кол-во в библиотеке	Адрес электронного ресурса	Вид доступа
1	2	3	4	5	6	7	8	9
8.1 Основная литература								
8.1.1	Шлендер П.Э. Лукашевич В.В. Мостова В.Д. Артемьев А.Н. и др.	Управление персоналом	ЮНИТИ-ДАНА	2012	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/8597.html">http://www.iprbookshop.ru/8597.html</a>	по логину и паролю
8.1.2	Шлендер П.Э. Лукашевич В.В. Мостова В.Д. Артемьев А.Н. и др.	Управление персоналом	ЮНИТИ-ДАНА	2017	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/71073.html">http://www.iprbookshop.ru/71073.html</a>	по логину и паролю

8.1.3	Иванова-Швец Л.Н. Корсакова А.А.	Управление персоналом	Евразийский открытый институт	2009	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbooksshop.ru/10884.html">http://www.iprbooksshop.ru/10884.html</a>	по логину и паролю
8.1.4	Плеханов А.Г. Плеханов В.А.	Управление персоналом	Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ	2011	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbooksshop.ru/20533.html">http://www.iprbooksshop.ru/20533.html</a>	по логину и паролю
8.1.5	Янкович Ш.А.	Делопроизводство в кадровой службе	ЮНИТИ-ДАНА	2017	учебник	-	<a href="http://www.iprbooksshop.ru/81624.html">http://www.iprbooksshop.ru/81624.html</a>	по логину и паролю
8.1.6	Бабосов Е.М. Вайнилович Э.Г. Бабосова Е.С.	Управление персоналом	ТетраСистемс	2012	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbooksshop.ru/28268.html">http://www.iprbooksshop.ru/28268.html</a>	по логину и паролю
8.1.7	Михайлина Г.И. Матраева Л.В. Михайлин Д.Л. Беляк А.В. и др.	Управление персоналом	Дашков и К	2014	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbooksshop.ru/24834.html">http://www.iprbooksshop.ru/24834.html</a>	по логину и паролю
8.1.8	Михайлина Г.И. Матраева Л.В. Михайлин Д.Л. Беляк А.В. и др.	Управление персоналом	Дашков и К	2016	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbooksshop.ru/60537.html">http://www.iprbooksshop.ru/60537.html</a>	по логину и паролю
8.1.9	Тараненко О.Н.	Основы управления персоналом	Северо-Кавказский федеральный университет	2015	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbooksshop.ru/62980.html">http://www.iprbooksshop.ru/62980.html</a>	по логину и паролю
8.1.10	Гарафиев И.З.	Управление персоналом	Казанский национальный исследовательский технологический университет	2011	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbooksshop.ru/63517.html">http://www.iprbooksshop.ru/63517.html</a>	по логину и паролю

#### 8.2 Дополнительная литература

8.2.1	Василенко С.В.	Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. 2-е изд.	Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа	2012	практическое пособие	-	<a href="http://www.iprbooksshop.ru/5971.html">http://www.iprbooksshop.ru/5971.html</a>	по логину и паролю
8.2.2	Иванова-Швец Л.Н.	Международные аспекты управления персоналом	Евразийский открытый институт	2011	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbooksshop.ru/10719.html">http://www.iprbooksshop.ru/10719.html</a>	по логину и паролю
8.2.3	Дейнека А.В. Жуков Б.М.	Современные тенденции в управлении персоналом	Академия Естествознания, Южный институт менеджмента	2012	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbooksshop.ru/10313.html">http://www.iprbooksshop.ru/10313.html</a>	по логину и паролю
8.2.4	Козлов В.В. Бочаров Д.В.	Система управления персоналом предприятия	Вузовское образование	2014	монография	-	<a href="http://www.iprbooksshop.ru/18956.html">http://www.iprbooksshop.ru/18956.html</a>	по логину и паролю
8.2.5	Бакирова Г.Х.	Психология эффективного стратегического управления персоналом	ЮНИТИ-ДАНА	2017	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbooksshop.ru/81838.html">http://www.iprbooksshop.ru/81838.html</a>	по логину и паролю

8.2.6	Решетникова К.В.	Конфликты в системе управления	ЮНИТИ-ДАНА	2013	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/20965.html">http://www.iprbookshop.ru/20965.html</a>	по логину и паролю
8.2.7	Анцупов А.Я. Ковалев В.В.	Социально-психологическая оценка персонала	ЮНИТИ-ДАНА	2017	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/81561.html">http://www.iprbookshop.ru/81561.html</a>	по логину и паролю
8.2.8	Борисова А.А.	Организация деятельности служб управления персоналом (российская практика)	Новосибирский государственный технический университет	2012	монография	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/44972.html">http://www.iprbookshop.ru/44972.html</a>	по логину и паролю
8.2.9	Конталев В.А.	Управление персоналом: Основы теории организационной культуры	Московская государственная академия водного транспорта	2008	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/46779.html">http://www.iprbookshop.ru/46779.html</a>	по логину и паролю
8.2.10	Беляев М.К. Максимчук О.В. Навроцкий Б.А. Ильина Г.Н. и др.	Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы	Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет	2014	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/26239.html">http://www.iprbookshop.ru/26239.html</a>	по логину и паролю
8.2.11	Жуков А.А.	Персонал. Управление. Инновации. Современные подходы к организации управления персоналом на предприятиях туриндустрии	Петрополис	2009	монография	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/27063.html">http://www.iprbookshop.ru/27063.html</a>	по логину и паролю
8.2.12	Мелихов Ю.Е. Малуев П.А.	Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание)	Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа	2017	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/57162.html">http://www.iprbookshop.ru/57162.html</a>	по логину и паролю
8.2.13	Кузнецова И.В. Хачатрян Г.А.	Документационное обеспечение управления персоналом	Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа	2019	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/83142.html">http://www.iprbookshop.ru/83142.html</a>	по логину и паролю
8.2.14	Разомазова А.Л. Бунькова И.П.	Психодиагностика в управлении персоналом	Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ	2016	учебно-методическое пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/74413.html">http://www.iprbookshop.ru/74413.html</a>	по логину и паролю

## **9. Особенности организации образовательной деятельности для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

В МФЮА созданы специальные условия для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Для перемещения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в МФЮА созданы специальные условия для беспрепятственного доступа в учебные помещения и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

При получении образования обучающимся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература. Также имеется возможность предоставления услуг ассистента, оказывающего обучающимся с ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь, в том числе услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Получение доступного и качественного высшего образования лицами с ограниченными возможностями

здоровья обеспечено путем создания в университете комплекса необходимых условий обучения для данной категории обучающихся. Информация о специальных условиях, созданных для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, размещена на сайте университета (<http://www.mfua.ru/sveden/objects/#objects>).

Для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата обеспечиваются и совершенствуются материально-технические условия беспрепятственного доступа в учебные помещения, столовую, туалетные, другие помещения, условия их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов и др.).

Для адаптации к восприятию обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушенным слухом справочного, учебного материала, предусмотренного образовательной программой по выбранным направлениям подготовки, обеспечиваются следующие условия:

- для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы, оповещающие о начале и конце занятия (слово «звонок» пишется на доске);
- внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание);
- разговаривая с обучающимся, педагог смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих инвалидов и лиц с ОВЗ проводится за счет:

- использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения;
- регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений;
- обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой МФЮА по выбранной специальности, обеспечиваются следующие условия:

- ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных занятий;
- в начале учебного года обучающиеся несколько раз проводятся по зданию МФЮА для запоминания месторасположения кабинетов, помещений, которыми они будут пользоваться;
- педагог, его собеседники, присутствующие представляются обучающимся, каждый раз называется тот, к кому педагог обращается;
- действия, жесты, перемещения педагога коротко и ясно комментируются;
- печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается;
- обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;
- предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи объяснения на диктофон (по желанию обучающегося).

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ определяется преподавателем в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ с учетом его индивидуальных психофизических особенностей дается возможность пройти промежуточную аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.