

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

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра корпоративного управления

УТВЕРЖДЕНА  
решением кафедры  
корпоративного управления

Протокол от «2» сентября 2019  
г. №1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.21 Основы управления персоналом**

---

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

**направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом**

---

*(код и наименование направления подготовки (специальности))*

**профиль "Стратегическое и операционное управление персоналом организации"**

---

*(направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))*

**бакалавр**

---

*(квалификация)*

**очная**

---

*(форма(ы) обучения)*

Год набора – 2020 г

Волгоград, 2019 г.

**Автор(ы)-составитель(и):**

старший преподаватель кафедры корпоративного управления Колесниченко М.Н.

Заведующий кафедрой корпоративного управления Булетова Н.Е.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.....	6
3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине.....	12
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	36
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	40
6.1. Основная литература.....	40
6.2. Дополнительная литература.....	40
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	40
6.4. Нормативные правовые документы.....	40
6.5. Интернет-ресурсы.....	41
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	42
8. Приложение 1.....	43

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.21 «Основы управления персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК ОС-11	Способность предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам	ОПК ОС-11.1.2	Создать у студентов целостное представления о системе работы с персоналом в организациях, учреждениях и предприятиях, о методах и технологиях кадрового менеджмента. Изучить современные зарубежные и отечественные методов и технологий управления персоналом
ОПК-1	Знание основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации	ОПК-1.2.2	Изучить основы современной философии и концепций управления персоналом, сущность и задачи, закономерности, принципы и методы управления персоналом
УК ОС-1	Способность применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции	УК ОС-1.2.2	Использовать анализ, синтез и системный подход в процессе отстаивания собственной точки зрения для решения вопросов, связанных с управлением персоналом

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	ОПК ОС-11.1.2	Формулирует сущность и задачи, закономерности, принципы и методы управления персоналом применять профессиональные знания в области консультационных услуг внутренним и внешним заказчикам по управлению персоналом использует навыки предоставления консультационных услуг в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам

	ОПК-1.2.2	<p>Формулирует основные управленческие понятия и категории; отношений в обществе; управление персоналом как неотъемлемую компоненту менеджмента организации</p> <p>Применяет понятийно-категориальный аппарат, основные законы управленческой теории в профессиональной деятельности менеджера по персоналу;</p> <p>Пользуется навыками целостного подхода к анализу проблем общества; навыками выражения своих мыслей и мнения в межличностном и деловом общении.</p>
	УК ОС-1.2.2	<p>Систематизирует полученные знания</p> <p>Умеет применять критический анализ и системный подход в процессе решения вопросов и задач, связанных с управлением персоналом, а также доказательства собственной точки зрения</p>

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Учебная дисциплина Б1.Б.21 «Основы управления персоналом» является дисциплиной базовой части (Б.1). В соответствии с учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается во 2 семестре, общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 2 ЗЕ (72 часа).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области менеджмента и управления персоналом, а также на приобретенных ранее умениях и навыках в сфере регионального и муниципального управления. Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы формирование у студентов целостного представления о системе работы с персоналом в государственных и муниципальных органах, в коммерческих учреждениях и предприятиях, о методах и технологиях кадрового менеджмента.

Учебная дисциплина Б1.Б.21 «Основы управления персоналом» реализуется после изучения: Б1.Б.16 Основы теории управления, Б1.Б.17 Введение в профессию.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 36 часов и на самостоятельную работу обучающихся – 36 часов.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

### 3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						
			Л	ЛР	ПЗ	КСР			
<i>Очная форма обучения</i>									
<i>4 семестр</i>									
Тема 1	Управление персоналом: понятие, цель, задачи		2		2		4	<i>О, Т, РК</i>	
Тема 2	Концептуальные основы управления персоналом		4		2		6	<i>О, Т, РК, Р</i>	
Тема 3	Правовые основы управления персоналом		2		2		4	<i>О, Т, РК</i>	
Тема 4	Управление персоналом как механизм реализации кадровой политики		2		2		4	<i>О, Т, РК</i>	
Тема 5	Система управления персоналом организации		2		2		4	<i>О, Т, РК</i>	
Тема 6	Принципы, методы и технологии управления персоналом организации		4		2		6	<i>О, Т, РК, Р</i>	
Тема 7	Структура персонала организации		2		2		4	<i>О, Т, РК,</i>	
Тема 8	Организационная структура системы управления персоналом		2		2		4	<i>О, Т, РК, Р</i>	
Промежуточная аттестация								зачет	
<b>Всего:</b>			<b>72</b>		<b>20</b>		<b>16</b>		<b>36</b>

*Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д), решение кейсов (РК).*

#### Содержание дисциплины

##### **Тема 1. Управление персоналом: понятие, цель, задачи**

Управление персоналом как профессиональная деятельность, научная дисциплина и учебный предмет. Менеджмент персонала и его место в общем менеджменте организации. Содержание понятий «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы», «кадровая политика» и «управление персоналом», их соотношение в кадровом менеджменте. Основные функции управления персоналом. Современные принципы работы с персоналом и специфика их реализации в административных, финансовых учреждениях и производственных предприятиях. Нравственно-психологические аспекты управления персоналом.

## **Тема 2. Концептуальные основы управления персоналом**

Понятие и структура концепции управления персоналом. Зарождение концептуальных положений управления персоналом. Взаимосвязь теоретического основания концепции и ее организационного воплощения.

Философия управления персоналом. Содержание понятия «философия управления персоналом». Философия управления персоналом как основа философии организации. Основные элементы философии организации. Варианты философии управления персоналом. Внешние и внутренние факторы, влияющие на философию управления персоналом.

Основные теоретические источники управления персоналом. Этапы развития управления персоналом: физиократический, рационалистический, технократический, гуманистический. Характеристика тейлоризма. Вклад административной школы в становление концептуальных основ управления персоналом. Роль «школы человеческих отношений» в активизации человеческого фактора организации. Теория человеческих ресурсов и переход управления персоналом на стратегический уровень управления организацией. Теории «человеческого капитала» и «социального капитала» – новый концептуальный подход к роли человека в организации.

Особенности отечественной практики управления персоналом на государственной службе, коммерческих организациях и предприятиях. Современные отечественные школы управления персоналом.

## **Тема 3. Правовые основы управления персоналом (лекция, семинар в форме опроса)**

Особенности отраслей права в регулировании системы управления персоналом. Нормы конституционного, административного и трудового права в управлении персоналом. Характеристика нормативно-правовой базы управления персоналом. Особенности нормативного регулирования управления персоналом государственной службы.

Правовой механизм управления человеческими ресурсами: субъекты; объекты; процесс правового регулирования управления персоналом. Правовые средства воздействия на человеческие ресурсы: инстанции; договора; лицензирование образовательных учреждений; миграционные службы; предупреждение безработицы и др.

Процедуры в управлении персоналом: разрешение трудовых конфликтов; дисциплинарные процедуры; определение пригодности к выполняемой работе; сокращение и др.

Регулирование отношений между работодателями и профсоюзами. Коллективные договора. Переговоры работодателей и представителей трудовых коллективов.

## **Тема 4. Управление персоналом как механизм реализации кадровой политики**

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

Основополагающие принципы кадровой политики организации. Основные виды кадровой политики организации, проблемы ее классификации. Кадровая политика и кадровая работа в организации. Кадровая политика как концептуальная основа управления персоналом организации. Особенности кадровой политики организации в зависимости от стадий ее развития. Кадровое планирование как составная часть кадровой политики организации. Основы кадрового планирования: сущность, цели, задачи. Кадровые стратегии, кадровые мероприятия

Формы объективации кадровой политики организации: концептуальная,



нормативная, кодифицированная, стандартизированная, комбинированная.

Методология и методика разработки концепции кадровой политики организации. Основные этапы разработки концепции кадровой политики организации. Анализ состояния кадрового потенциала организации и выявление тенденций его развития. Определение целей, задач, приоритетов и основных направлений кадровой политики. Формулирование принципов кадровой политики организации: участия, непрерывности, преемственности, гибкости, согласования, интеграции, соответствие требованиям трудового законодательства, учет индивидуальной и коллективной психологии, учет экономических и социальных факторов и т.д.

Формирование механизмов реализации кадровой политики: нормативно-правовых, организационных, технологических и других. Практика отбора ресурсов, средств, методов, группировка исполнителей в процессе подготовки концепции кадровой политики.

### **Тема 5. Система управления персоналом организации**

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

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

Функции управления персоналом. Универсальные и специфические.

### **Тема 6. Принципы, методы и технологии управления персоналом организации**

Принципы как правила закономерной деятельности. Классификация принципов управления персоналом.

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

Понятие «кадровая технология». Сущность и содержание кадровых технологий. Группы кадровых технологий: обеспечивающие получение персональной информации; обеспечивающие требуемые характеристики состава персонала; обеспечивающие востребованность возможностей персонала. Управленческие функции кадровых технологий.

Требования, предъявляемые к содержанию кадровых технологий. Правовая и нормативная обусловленность кадровых технологий в системе государственной службы. Характеристика базовых кадровых технологий: аттестация, конкурс, квалификационный экзамен, ротация, кадровый резерв.

Внедрение инновационных кадровых технологий на государственной гражданской службе.

### **Тема 7. Структура персонала организации**

Человеческий фактор и его роль в развитии организации. Основные характеристики персонала организации. Понятия «персонал», «кадры», «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы». Кадровый потенциал организации: понятие, структура, критерии оценки.

Структура персонала организации. Статистическая и аналитическая структура персонала.

Структура персонала по признаку участия в производственном процессе. Состав

персонала: руководители, специалисты, другие служащие (технические исполнители), рабочие.

«Синие воротнички», «белые воротнички», «золотые воротнички». Сотрудники фронт- и бек-офиса. Кадровое ядро организации.

Организационная, штатная, функциональная, социальная, ролевая структура персонала. Профессиональная, квалификационная, половозрастная структура персонала. Структура персонала по стажу. Структура персонала по уровню образования.

Квалификационные требования к персоналу. Квалификационные справочники и профессиональные стандарты.

Численность персонала и анализ его движения. Понятие штатной численности.

### **Тема 8. Организационная структура системы управления персоналом**

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

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

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

Принципы построения организационной структуры служб управления персоналом. Варианты организационной структуры службы управления персоналом. Структура служб управления персоналом, основные задачи ее подразделений.

Статус кадровой службы. Проблемы повышения статуса служб управления персоналом организации.

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

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

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.Б.21 «Основы управления персоналом» выносятся следующие темы:

<b>№ п/п</b>	<b>Тема</b>	<b>Вопросы, выносимые на СРС</b>	<b>Очная форма</b>
1	2	3	4
1	Концептуальные основы управления персоналом	Традиционные и инновационные модели управления персоналом: сравнительный анализ. Характеристика американской, японской и западно-европейской моделей управления персоналом. Оценка возможностей их применения в современной России. Основные условия и факторы перехода к инновационному управлению персоналом.	О, Р
2	Принципы, методы и технологии управления персоналом организации	Основные функции управления персоналом. Современные принципы работы с персоналом и специфика их реализации в административных, финансовых учреждениях и производственных предприятиях. Сущность и содержание кадровых технологий.	О, Р
3	Структура персонала организации	Структура персонала организации. Статистическая и аналитическая структура персонала.	О, Р

		Организационная, штатная, функциональная, социальная, ролевая структура персонала. Профессиональная, квалификационная, половозрастная структура персонала. Структура персонала по стажу. Структура персонала по уровню образования. Численность персонала и анализ его движения. Понятие штатной численности.	
--	--	--	--

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.21 «Основы управления персоналом» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
<b>Очная форма</b>		
Тема 1	Управление персоналом: понятие, цель, задачи	Устный опрос, письменный тест, групповое решение кейсов,
Тема 2	Концептуальные основы управления персоналом	Устный опрос, письменный тест, групповое решение кейсов, реферат
Тема 3	Правовые основы управления персоналом	Устный опрос, письменный тест, групповое решение кейсов,
Тема 4	Управление персоналом как механизм реализации кадровой политики	Устный опрос, письменный тест, групповое решение кейсов
Тема 5	Система управления персоналом организации	Устный опрос, письменный тест, групповое решение кейсов
Тема 6	Принципы, методы и технологии управления персоналом организации	Устный опрос, письменный тест, групповое решение кейсов, реферат
Тема 7	Структура персонала организации	Устный опрос, письменный тест, групповое решение кейсов
Тема 8	Организационная структура системы управления персоналом	Устный опрос, письменный тест, групповое решение кейсов, рефера

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета в форме устного опроса по выбранному билету по перечню примерных вопросов из п.4.3.

К сдаче зачета по дисциплине допускаются студенты, получившие не меньше 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к зачету студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи зачета студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при решении кейсов в течение семестра.

##### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

###### Тема 1. Управление персоналом: понятие, цель, задачи

1. Понятие управления персоналом и его место в управлении организацией.
2. Структура управления персоналом как социального явления.
3. Субъекты и объекты управления персоналом.
4. Предпосылки возникновения управления персоналом как вида деятельности.
5. Управление персоналом как научная дисциплина.

## **Контрольный тест.**

### **1. Менеджмент персонала – это:**

- а) управление сотрудниками коммерческих и государственных учреждений;
- б) подбор, оценка и развитие кадров, мотивация и оплата работников;
- в) управление расходами на персонал, рационализация соотношения доходов и расходов;
- г) управлению сотрудниками коммерческой организации;
- д) управление персоналом современных государственных учреждений, находящихся на этапе УчР;
- е) работа с кадрами государственных и коммерческих учреждений;
- ж) управление персоналом современных коммерческих и государственных учреждений, находящихся на этапе УчР.

### **2. В целом управление персоналом – это:**

- а) кадровое обеспечение организации;
- б) реализация кадровой политики;
- в) стратегия работы с персоналом;
- г) регулирование трудовых отношений;
- д) кадровое планирование;

### **3. В менеджменте организации между финансовым и кадровым менеджментом должны быть отношения:**

- а) подчинения финансового менеджмента кадровому;
- б) подчинения кадрового менеджмента финансовому;
- в) равноправного взаимодействия;
- г) независимого функционирования;
- д) их подчинения административному менеджменту;

### **4. Кадрами предприятия принято называть:**

- а) всех постоянных (штатных) работников;
- б) всех работников предприятия, за исключением собственника, не выполняющего производственных функций;
- в) временных работников;
- г) всех сотрудников, способных приобретать новые знания, осваивать передовые технологии и развивать свои способности в профессиональной деятельности;
- д) практикантов.

### **5. Понятие «персонал» включает в себя:**

- а) всех постоянных (штатных) работников;
- б) всех работников предприятия, за исключением собственника, не выполняющего производственных функций;
- в) временных работников;
- г) всех сотрудников, способных приобретать новые знания, осваивать передовые технологии и развивать свои способности в профессиональной деятельности;
- д) практикантов;

### **6. Понятием «человеческие ресурсы» обозначают:**

- а) всех постоянных (штатных) работников;
- б) всех работников предприятия, за исключением собственника, не выполняющего производственных функций;
- в) временных работников;
- г) всех сотрудников, способных приобретать новые знания, осваивать передовые технологии и развивать свои способности в профессиональной деятельности;
- д) практикантов;

### **7. Какие из следующих функций, видов деятельности не относятся к управлению персоналом?:**

- а) координация трудовой деятельности сотрудников;
- б) подбор, оценка и развитие кадров;
- в) мотивация и оплата работников;
- г) распределение бюджета предприятия;
- д) описание рабочих мест и составление должностных инструкций;
- е) обслуживание клиентов;
- ж) маркетинг продукции;
- з) контроль организационного поведения сотрудников;

**8. К основным принципам управления персоналом относятся:**

- а) удовлетворенность сотрудников трудом и его оплатой;
- б) высокая результативность работы персонала;
- в) соблюдение трудового законодательства;
- г) чистота и порядок на предприятии;
- д) удовлетворенность работников пребыванием в коллективе;
- е) уважение и требовательность к персоналу;
- ж) активная социальная политика руководства компании.

**9. Что из перечисленного ниже не относится к числу важнейших функций управления персоналом:**

- а) кадровое делопроизводство;
- б) управление производством;
- в) управление инновациями;
- г) управление рынками (сбытом продукции) ;
- д) развитие персонала;
- е) финансовое управление;
- ж) управление конфликтами;
- з) работа с жалобами клиентов и партнеров;
- и) контроль персонала, обеспечение дисциплины и организационного порядка;
- к) забота о детях сотрудников;

**10. Повышение роли персонала в современном мире непосредственно обусловлено:**

- а) расширением рыночной экономики за счет стран Восточной Европы и Китая;
- б) ростом просвещенности, образования и культуры предпринимателей;
- в) усложнением содержания труда;
- г) деятельностью международных организаций, защищающих гражданские права;
- д) повышением образованности работников и ростом цены труда;
- е) развитием демократии;
- ж) дефицитом квалифицированной рабочей силы в индустриально развитых странах;

**Тема 2. Концептуальные основы управления персоналом**

1. Понятие и структура концепции управления персоналом.
2. Теоретические источники управления персоналом.
3. Проблемы управления персоналом в концепции Тейлора и Форда.
4. Административная школа управления и ее роль в становлении концептуальных основ управления персоналом организации.
5. Основные идеи школы человеческих отношений и условия их реализации.
6. Основные идеи школы управления человеческими ресурсами и условия их реализации.
7. Основные идеи концепции человеческого капитала и условия их реализации.

## **Контрольный тест.**

### **1. Управление персоналом окончательно выделилось в относительно самостоятельную науку:**

- а) в третьем тысячелетии до н. э. с появлением письменности;
- б) с появлением первых организацией и управления ими;
- в) во второй половине XIX века с появлением первых специалистов по работе с кадрами;
- г) в начале XX века благодаря трудам Тейлора, Файоля и др. классиков менеджмента;
- д) 30-е годы XX в. в результате проведения экспериментов Мэйо и их теоретического осмысления;
- е) в 60-70 годы XX века;
- ж) в 80-годы XX века;

### **2. Практика управления персоналом осуществляется:**

- а) с момента возникновения первых организаций;
- б) с рождением письменности в Древнем Шумере;
- в) в древнем Египте при строительстве пирамид;
- г) при строительстве грандиозных храмов;
- д) после разработки Ф. Тейлором науки об управлении;
- е) с наступлением капитализма и появлением первых отделов кадров;

### **3. Кадровая работа превратилось в относительно самостоятельную сферу управления:**

- а) в средневековых гильдиях;
- б) в период промышленной революции на фабриках и заводах;
- в) с появлением первых отделов кадров в начале XX века;
- г) в древнем Египте при постройке пирамид;
- д) в работах Фредерика Тейлора;
- е) в 70-е годы при переходе стран Запада в постиндустриальную стадию развития;

### **4. Основные этапы кадрового менеджмента составляют:**

- а) древний;
- б) управление кадрами;
- в) донаучный;
- г) управление персоналом;
- д) индустриальный;
- е) управление человеческими ресурсами;
- ж) управление посредством делегирования;
- з) виртуальный;

### **5. основополагающими принципами системы научной организации труда Ф.Тейлора является:**

- а) узкая специализация работников, жесткий контроль за ними при приличной зарплате;
- б) научное обоснованность основных функций управления, стабильность рабочего места, поощрение инициативы работников;
- в) децентрализация управления, групповая организация труда, подчиненность личных интересов общим;
- г) подбор здоровых и добросовестных работников, демократический стиль управления, дробление производственных операций;
- д) разделение труда, корпоративный дух, партнерство и дисциплина;
- е) максимальное использование физического и интеллектуального потенциала работника.

### **6. Что из перечисленного ниже характеризует управление человеческими ресурсами в XXI веке:**

- а) четкое разделение труда, поощрение добросовестных работников хорошим заработком.
- б) профессионализация функции управления человеческими ресурсами.
- в) интеграция менеджмента персонала в систему менеджмента организации.

- г) интернационализация функции управления персоналом.
- д) углубление социального партнерства бизнесменов, менеджеров и подчиненных в регулировании трудовых отношений.
- е) усиление значимости атмосферы взаимного доверия и уважения в организации.
- ж) предоставление возможностей реализации креативных способностей.

**7. Человеческий капитал организации – это:**

- а) деньги сотрудников компании, предназначенные для личных целей.
- б) средства, выделенные на развитие человеческих ресурсов компании.
- в) профессиональная квалификация сотрудников компании.
- г) недвижимость, которой владеют сотрудники компании.
- д) вовлеченность персонала в дела компании.
- е) уровень общего образования сотрудников компании.
- ж) высокий авторитет специалистов компании, вызывающий уважение окружающих.
- з) качество специального образования сотрудников компании.
- и) отношения доверия и поддержки, умение работать в коллективе.

**8. Для передовых предприятий, находящихся на этапе управления человеческими ресурсами, характерно:**

- а) включение HR-менеджера в топ-менеджмент организаций.
- б) устранение статусного разрыва между руководителями и подчиненными (ликвидация различных привилегий: отдельных ресторанов, парковок и т.п. для руководителей).
- в) развитие сотрудников с помощью тренингов, обучения и самообучения.
- г) поощрение открытого делового общения, обоснованности и доказательности решений, участия работников в принятии решений.
- д) обучение работе в команде и формирование соответствующей культуры.
- е) организационная независимость отдела кадров по отношению к отделу труда и заработной платы.
- ж) участие работников в прибыли компании.
- з) постоянный текущий контроль за персоналом.

**9. Социальный капитал – это:**

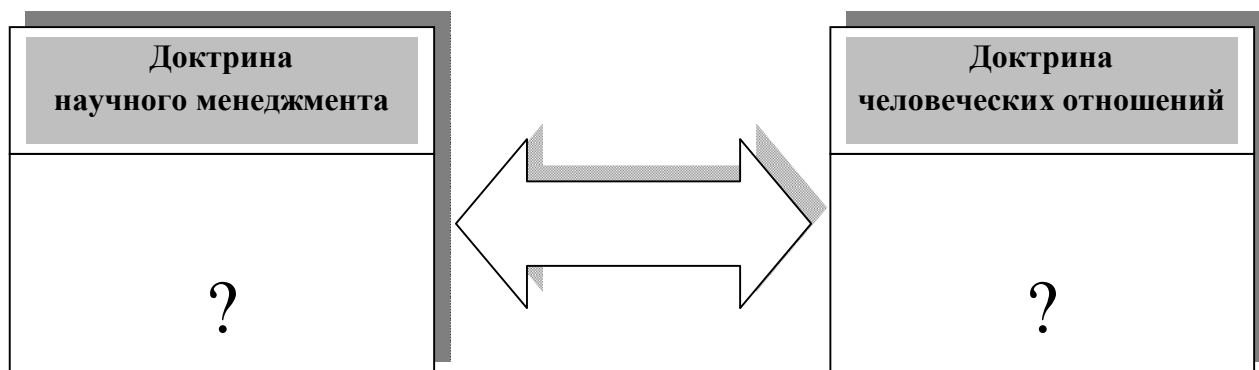
- а) деньги компании, предназначенные для развития социальной сферы.
- б) бюджетные средства, выделенные на развитие социальной сферы.
- в) отношения работников по поводу получения социальных благ и услуг.
- г) высокий социальный статус, вызывающий уважение окружающих.
- д) отношения доверия и поддержки, умение работать в коллективе.
- е) средства предприятия, идущие в пенсионный фонд, на укрепление здоровья и жилищных условий сотрудников.

**10. Для передовых предприятий, находящихся на современном этапе управления персоналом, характерны:**

- а) Представленность службы управления персоналом на высшем уровне руководства.
- б) Устранение статусного разрыва между руководителями и подчиненными (ликвидация различных привилегий: отдельных ресторанов, парковок и т.п. для руководителей).
- в) Развитие сотрудников с помощью тренингов, обучения и самообучения.
- г) Поощрение открытого делового общения, обоснованности и доказательности решений, участия работников в принятии решений.
- д) Обучение работе в команде и формирование соответствующей культуры.
- е) Постоянный текущий контроль за персоналом.



**Задание.** Ознакомьтесь с представленными суждениями и укажите те, которые соответствуют:  
а) доктрине научного менеджмента;  
б) доктрине человеческих отношений



**Суждения:**

- 1) управление на основе научных знаний, вытесняющих старые, основанные на практическом опыте методы работы;
- 2) производительность труда возрастает в сплоченных коллективах, где преобладают общие интересы и отношения взаимопомощи;
- 3) узкая направленность в работе приходит в противоречие с потребностью человека в содержательной деятельности, творчестве и развитии;
- 4) руководитель должен содействовать развитию благоприятных межличностных отношений;
- 5) научная организация труда включает абсолютное следование разработанным стандартам;
- 6) стимулирование труда работника с учетом особенностей его психологии и социальных установок;
- 7) холистический подход означает, что трудовое поведение людей определяются не только материальной заинтересованностью, но и потребностями в управлении, реализации творческих способностей, вовлеченности в дела организации;
- 8) трудовое поведение работников зависит не только от материальных, но и от социально-психологических факторов;
- 9) руководитель должен приводить работников к успехам и самореализации.
- 10) четкое распределение обязанностей и ответственности между рабочими и менеджерами;
- 11) необходимо развивать физические и интеллектуальные способности сотрудников.
- 12) руководитель должен распределять обязанности по принципу: один человек – одна операция.
- 13) из трех составляющих успеха предприятия (финансы, техника, люди), на первом месте стоят люди;
- 14) сотрудничество администрации с рабочими на основе внедрения научных методов организации труда;
- 15) менеджеры должны больше доверять рабочим и основное внимание уделять контактам с лидерами коллектива.

**Задание.** Определите, к какой из программ, разработанных Ф.Тейлором, относятся представленные характеристики.

<b>Концепция достигающего руководителя</b>	<p>«...человеку нужно поручить такое задание, которое требовало бы максимум усилий, но не вредило бы при этом здоровью...»</p> <p>«...если раньше рабочий обо всем заботился сам, то теперь администрация заранее обязана обеспечить его документацией, сырьем, инструментами...»</p> <p>«...должен быть не только техническим специалистом, но и социальным инженером: знать личные качества подчиненных, разрешать конфликты, заботится о своём лидерском стиле...»</p> <p>«...концепция профессионального обучения, которое состояло из системы педагогических приемов: обучения навыкам, расширения знаний, тренировки и самостоятельного изучения своей работы...»</p> <p>«...одного мастера, отвечавшего в цехе за всё, заменяла «функциональная администрация», состоявшая из восьми узкоспециализированных инструкторов, ...»</p> <p>«...трудолюбивых и инициативных переводят на более интересную работу...»</p> <p>«...система санкций...»</p>	<b>Концепция достигающего работника</b>
--	--	---

**Задание.** Ознакомьтесь с представленными суждениями и укажите те, которые соответствуют современным концепциям управления человеческими ресурсами?

- 1) управление на основе научных знаний, вытесняющих старые, основанные на практическом опыте методы работы;
- 2) производительность труда возрастает в сплоченных коллективах, где преобладают общие интересы и отношения взаимопомощи;
- 3) узкая направленность в работе приходит в противоречие с потребностью человека в содержательной деятельности, творчестве и развитии;
- 4) руководитель должен содействовать развитию благоприятных межличностных отношений;
- 5) научная организация труда включает абсолютное следование разработанным стандартам;
- 6) стимулирование труда работника с учетом особенностей его психологии и социальных установок;
- 7) холистический подход означает, что трудовое поведение людей определяются не только материальной заинтересованностью, но и потребностями в управлении, реализации творческих способностей, вовлеченности в дела организации;
- 8) трудовое поведение работников зависит не только от материальных, но и от социально-психологических факторов;
- 9) руководитель должен приводить работников к успехам и самореализации.
- 10) четкое распределение обязанностей и ответственности между рабочими и менеджерами;
- 11) необходимо развивать физические и интеллектуальные способности сотрудников.
- 12) руководитель должен распределять обязанности по принципу: один человек – одна операция.
- 13) из трех составляющих успеха предприятия (финансы, техника, люди), на первом месте стоят люди;

- 14) сотрудничество администрации с рабочими на основе внедрения научных методов организации труда;
- 15) менеджеры должны больше доверять рабочим и основное внимание уделять контактам с лидерами коллектива.

**Задание.** Укажите в приведенном списке особенности, отличительные характеристики японской и американской моделей управления персоналом.

- а) умение работать в «команде»;
- б) ориентация на коллектив;
- в) избегание риска;
- г) переход от узкой специализации к овладению несколькими смежными специальностями;
- д) традиционные формы обучения и повышения квалификации;
- е) медленное должностное продвижение;
- ж) ротация;
- з) решения принимаются снизу вверх по принципу консенсуса;
- и) решение принимается долго, реализуется быстро;
- к) «пожизненный наём»;
- л) переход в другую фирму – неэтичный поступок;
- м) значимый мотив поведения сотрудников – принадлежность к коллективу;
- н) готовность к продуманному риску;
- о) быстрое должностное продвижение;
- п) решения принимаются сверху вниз по принципу единоначалия;
- р) решения принимаются быстро, реализуются медленно;
- с) краткосрочный наём;
- т) главный мотив поведения – заработная плата.

### **Тема 3. Правовые основы управления персоналом**

1. Нормы конституционного, административного и трудового права в управлении персоналом.
2. Локальные нормативные правовые акты организации по вопросам управления персоналом
3. Особенности нормативно-правового регулирования управления персоналом на государственной службе
4. Процедуры в управлении человеческими ресурсами: разрешение трудовых конфликтов; дисциплинарные процедуры; определение пригодности к выполняемой работе; сокращение и др.
5. Регулирование отношений между работодателями и работниками.

### **Тема 4. Управление персоналом как механизм реализации кадровой политики**

1. Управление человеческим потенциалом общества.
2. Управление трудовым потенциалом общества.
3. Управление кадровым потенциалом общества.
4. Различия кадровой политики и управления персоналом.
5. Механизмы реализации кадровой политики.

Контрольный тест.

#### **1. Кадровая политика – это:**

- а) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы управления финансами с целью создания прибыльного, рентабельного и

конкурентоспособного предприятия способного реагировать на изменения условий внешней и внутренней среды;

- б) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы работы с персоналом, целью которой является создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектив, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренне сред;
- в) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления работы маркетологов, целью которой является завоевание новых рынков сбыта, удовлетворение потребностей потребителей и создание атмосферы здоровой конкуренции;

**2. Принцип кадровой политики, предусматривающий применение современных научных разработок в области управления персоналом, называется:**

- а) комплексность
- б) справедливость
- в) системность
- г) последовательность
- д) трудность
- е) научность
- ж) стабильность
- з) эффективность
- и) целенаправленность

**3. Принцип кадровой политики, предусматривающий окупаемость затрат на мероприятия в сфере управления персоналом через результаты хозяйственной деятельности, именуется:**

- а) комплексность
- б) справедливость
- в) системность
- г) последовательность
- д) целенаправленность
- е) научность
- ж) стабильность
- з) эффективность

**4. Принцип кадровой политики, учитывающий взаимосвязь компонентов кадровой работы и взаимозависимость экономического и социального эффекта, называется:**

- а) комплексность
- б) справедливость
- в) системность
- г) последовательность
- д) трудность
- и) целенаправленность
- е) научность
- ж) стабильность
- з) эффективность

**5. Принцип кадровой политики, требующий охвата всех сфер кадровой деятельности, именуется:**

- а) комплексность
- б) справедливость
- в) системность
- г) последовательность
- д) трудность
- е) научность
- ж) стабильность
- з) эффективность
- и) целенаправленность

**6. К основным требованиям кадровой политики относятся:**

- а) компромисс
- б) справедливость
- в) системность
- г) последовательность
- д) терпимость
- е) научность
- ж) стабильность
- з) учет трудового законодательства
- и) исключение дискриминации
- к) эффективность

**7. Кадровая политика, в русле которой руководство ориентируется на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем, а кадровые службы располагают средствами диагностики ситуаций и принимают меры адекватной экстренной помощи, называется:**

- а) открытая
- б) справедливая
- в) активная
- г) превентивная
- д) реактивная
- е) стабильная
- ж) закрытая
- з) эффективная
- и) пассивная

**8. Кадровая политика, которая характеризуется тем, что предприятие ориентируется на включение нового персонала только с низового должностного уровня, а замещение должностей высокого уровня происходит только из числа сотрудников компании, именуется:**

- а) открытая
- б) справедливая
- в) активная
- г) превентивная
- д) реактивная
- е) стабильная
- ж) закрытая
- з) эффективная
- и) пассивная

**9. Кадровая политика, которая характерна для предприятий, где руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба разрабатывает антикризисные кадровые программы, проводит постоянный анализ ситуации и корректировку программ, именуется:**

- а) открытая
- б) справедливая
- в) активная
- г) превентивная
- д) реактивная
- е) стабильная
- ж) закрытая
- з) эффективная
- и) пассивная

**10. Кадровая политика, которая возникает лишь тогда, когда руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако предприятие не имеет средств**

влияния на сложившуюся ситуацию. Кадровая служба располагает средствами диагностики, но не имеет средств воздействия на кадровую ситуацию – именуется:

- а) открытая
- б) справедливая
- в) активная
- г) превентивная
- д) реактивная
- е) стабильная
- ж) закрытая
- з) эффективная
- и) пассивная

**11. Кадровая политика предприятия, на которое можно прийти и начать работать как с низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства, именуется:**

- а) открытая
- б) справедливая
- в) активная
- г) превентивная
- д) реактивная
- е) стабильная
- ж) закрытая
- з) эффективная
- и) пассивная

**12. Кадровая политика, которая характерна для предприятий, где руководство не имеет определенной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится только к ликвидации негативных последствий без попыток понять причины, называется:**

- а) открытая
- б) справедливая
- в) активная
- г) превентивная
- д) реактивная
- е) стабильная
- ж) закрытая
- з) эффективная
- и) пассивная

**Задание.** Ознакомьтесь с описанием кадровой политики организаций и ответьте на вопросы:

1. К какой группе можно отнести кадровую службу организации:

- работающая по старым технологиям,
- работающая по новым технологиям,
- частично перешедшая на новые технологии.

Аргументируйте свой ответ.

2. К какому типу относится кадровая политика организации?

### **Вариант 1**

Международная корпорация Холдинг «Наука Т» - одна из ведущих компаний мира. Не филиалы расположены в 57 странах мира, в компании работают около 90 тысяч человек. Холдинг «Наука Т» - одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов.

Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Кадровые службы Холдинг «Наука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, которые связаны с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость таких организационной структуры и климата, в основе которых находится уважение к достоинству

людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации - тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию и поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами - эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг «Наука Т» ежегодно проходит около 15 тысяч человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: «аккумуляция опыта - поддержка учащихся и вознаграждение за успехи – установление обратной связи с преподавателем - обеспечение вовлеченности работников - интеграция их усилий». Для этого корпорация использует не только свои кадры, но и активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются «круглые столы и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Работать в корпорации престижно, и поэтому существует конкуренция при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи». В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры.

## **Вариант 2**

*ОАО «АЭЛИТА-СЕРВИС» – существует около года, компания, занимающаяся ремонтом оргтехники. За это время она достигла немалых результатов и уже имеет определенный статус среди других компаний, занимающихся ремонтом оргтехники.*

*Несмотря на достаточно небольшой коллектив, вся работа рационально распределена между сотрудниками организации. Коллектив состоит в основном из молодых сотрудников. Морально-психологическая обстановка в коллективе очень дружелюбная, но несмотря на это имели место кризисные кадровые ситуации, на которые кадровая служба организации не смогла воздействовать.*

*Для «новичков» организации разработаны специальные программы адаптации, которые помогают вновь прибывшим сотрудникам наиболее «плавно» влиться в ряды персонала фирмы.*

*Кадровые работники основывают свою работу по управлению трудовыми отношениями на уважении к личности работника, индивидуальному подходу к каждому сотруднику, раскрытию внутреннего потенциала и возможностей.*

*Особенность фирмы состоит в том, что процесс адаптации в коллективе неразрывно связан с процессом обучения, который происходит весьма основательно с самых азов. Чтобы вновь прибывшим работникам быть полностью готовым к выполнению своих трудовых функций (будь-то бухгалтер или программист) с ними проводят полный инструктаж по деятельности всей фирмы, всех должностей.*

*В данной организации отсутствует карьерный рост, но, несмотря на это желающих здесь работать от этого не меньше. В ОАО «АЭЛИТА – СЕРВИС» разработана особая система*

*оплаты труда, согласно которой заработная плата сотрудников зависит не столько от должности, сколько от качества работы, личного вклада в деятельность организации и других показателей.*

*Трудоустроится в данную компанию весьма непросто. Руководство предъявляет высокие требования к вновь прибывшим сотрудникам.*

### **Вариант 3**

Закрытое акционерное общество «АНАСТАСИЯ» является лидером на рынке цветочной продукции в Приволжском регионе. Организация занимается выращиванием и продажей цветов.

Мы существуем на рынке около трёх лет, в компании работает около 1500 работников. В Волгограде мы имеем 11 фирменных магазинов, 5 больших торговых точек в крупных торговых центрах города и области. В ближайший год планируется увеличение объёма выпускаемой продукции и освоение рынков Европы.

Среди многочисленных отделов на предприятии особое внимание уделяется работе кадровой службы, так как успех организации во многом зависит от надёжности и результативности персонала. В проводимой кадровой политике наиглавнейшую роль играет человеческий фактор. Мы не признаём «человека-машину», в каждом сотруднике мы видим личность. Инновационные, творческие идеи всячески поощряются руководством.

Кадровая политика, проводимая в организации, предусматривает возможность повышения квалификации с последующим карьерным ростом. Для обмена опытом сотрудников командировать в страны ближнего и дальнего зарубежья. Отлажено работает отдел оплаты и стимулирования труда. На предприятии высокая заработная плата, по мере выполнения плана увеличивается размер премиальных выплат, производятся денежные поощрения на праздники (бонусы). В конце каждого полугодия подводятся итоги работы, и лучшие сотрудники отмечаются грамотами и благодарственными письмами от имени руководства.

Стало доброй традицией устраивать корпоративные вечеринки, посещение театров. На предприятии работает опытный психолог.

ЗАО «АНАСТАСИЯ» тесно сотрудничает с Волгоградской Государственной Сельскохозяйственной академией, студентам предоставляется возможность прохождения практики на предприятии. Специалисты предприятия присутствуют на экзаменах в ВГСА и по их рекомендации студенты могут получить работу в нашей организации.

Работать в организации престижно, поэтому существует конкурсный отбор, который позволяет отобрать лучших кандидатов. Для новых сотрудников существует испытательный срок, во время которого они имеют возможность адаптации к работе, её режиму и коллективу. Наш девиз «Успех в согласии».

**Задание.** Внимательно ознакомьтесь с информацией, изложенной, в кейсе и проанализируйте.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Предположите, какие трудности могут возникнуть у Департамента персонала банка, в ходе реализации кадровой политики имея столь широко разветвленную сеть региональных филиалов и отделений? Предложите мероприятия, которые будут способствовать предупреждению возникновения обозначенных Вами проблем.
2. К какому типу можно отнести кадровую политику, реализуемую в банке? Аргументируйте свой ответ.
3. Сформулируйте принципы, на которых выстроена кадровая политика банка?
4. Есть ли у Департамента персонала банка необходимость разработки антикризисных кадровых программ? Аргументируйте свой ответ.

### **КЕЙС: «КОЛЛЕКТИВ – НАШ ГЛАВНЫЙ КАПИТАЛ»**

Созданный в пору радикальных рыночных преобразований, ИМПЭКСБАНК прошел путь становления и развития совместно со всей российской банковской системой. Сегодня Банк входит в тридцатку крупнейших российских банков. Он имеет сеть отделений и региональных филиалов, которая охватывает практически всю территорию Российской Федерации и включает более 150



филиалов, дополнительных офисов, операционных касс, пунктов обмена валюты. Помимо этого Банк располагает широкой сетью банкоматов (порядка 200). Успех Банка объясняется тем, что он является, прежде всего, высокотехнологичным банком, универсальным, предоставляющим полный комплекс услуг корпоративным и частным клиентам.

Банк – это организация обслуживания, именно поэтому руководство Банка ориентировано на то, чтобы банковский сервис был качественным, удобным и доступным. **Главная цель Банка** – «постоянно добиваться успеха в бизнесе в интересах акционеров, клиентов и деловых партнеров». Для реализации этой цели необходим высокий уровень профессионализма сотрудников, максимально полное раскрытие их творческого потенциала, соответствующего стратегии развития банка. В Банке глубоко убеждены в том, что важнейшим его достоянием являются люди: **«Коллектив Банка – наш главный капитал, потенциал для дальнейшего роста».**

Для комплексного решения кадровых задач в Банке функционирует Департамент персонала, призванный не только сопровождать кадровую работу в ее традиционном понимании, но и заниматься развитием персонала, повышением квалификации сотрудников, планированием мероприятий по оптимизации организационной структуры и модернизации организационной культуры банка. Департаментом разработана и реализуется стратегия управления персоналом, которая тесно увязывается с обеспечением интересов и потребностей клиентов банка. В условиях усиливающейся конкуренции в банковской сфере творческий потенциал сотрудников, их профессиональная компетентность становятся ведущим фактором, способствующим успешному завоеванию рынка, поэтому одно из приоритетных направлений в кадровой политике Банка является постоянное и систематическое повышение квалификации персонала.

При этом главная роль в организации полноформатного обучения и повышения квалификации сотрудников банка отводится специальному структурному подразделению Департамента персонала – Учебному центру.

В учебном центре сформирована уникальная учебная база, установлено современное оборудование, работают профессиональные преподаватели, которые в совершенстве знают операционную систему Банка и банковские технологии. Работа Учебного центра ведется по следующим направлениям:

1. Стандартное профессиональное обучение. Все новые сотрудники проходят обязательное обучение. При этом за каждым обучающимся закрепляется персональный тренер – сотрудник Учебного центра, который лично проводит занятия, контролирует все стадии обучения и затем оценивает качество подготовки. Важной особенностью такого обучения является его приближенность к реальным условиям. Таким образом, сотрудники банка обучаются не только теории, но и получают практические навыки работы на оборудовании, полностью имитирующем рабочее место и реальные ситуации, возникающие в банковском бизнесе.

2. Проблемно-ориентированные программы развития. Данные программы развития оказываются очень эффективными, когда осуществляется внедрение новых технологически сложных услуг. Активно используются возможности сотрудничества в данной сфере с фирмами-партнерами: например, «Американ Экспресс» провела обучение сотрудников, работающих с дорожными чеками данной компании.

Для сотрудников, планомерно повышающих квалификацию, составляются индивидуальные программы обучения. При этом целью обучающих мероприятий является подготовка специалистов-универсалов, свободно владеющих навыками работы в смежных секторах деятельности. Подготовленный таким образом специалист может при необходимости заменить любого сотрудника своего отделения.

3. Стратегическое и дистанционное развитие. Участие специалистов Банка в разнопрофильных семинарах и тренингах, проводимых консалтинговыми компаниями, позволяет быть в курсе изменений конкурентной среды и современного уровня развития банковских технологий. Сотрудники Банка также направляются на обучение в зарубежные финансовые институты.

Помимо этого в 2003 году в Банке успешно стартовала программа по созданию резерва квалифицированных операционных сотрудников. Выпускники учебных заведений, прошедшие конкурсный отбор, учатся работать с операционной системой банка, проходят тренинги по продаже банковских услуг, знакомятся с корпоративными стандартами. По окончании обучения и экзамена лучшие выпускники получают возможность пройти стажировку и получить работу в отделениях Банка.

Что касается дистанционного обучения, то в Банке функционирует интерактивная система обучения на основе корпоративной банковской сети документооборота. Через нее осуществляется оперативная обратная связь с операционными сотрудниками банка, которые могут получать ответы на свои вопросы. К данной системе подключено подавляющее большинство территориальных подразделений банка и это позволяет осуществлять интерактивный обмен опытом по наиболее важным вопросам, и обеспечивает обратную связь между центром и регионами. Так как банк имеет множество филиалов, то для руководителей и сотрудников региональных филиалов на практике проводятся стажировки в центральном офисе и филиалах-лидерах.

Важным элементом кадровой работы Банка является применение широкого арсенала форм поощрения. Постоянно ведется отбор и выявление креативных, творчески мыслящих сотрудников, при этом особое внимание уделяется стимулированию инициативности сотрудников. В рамках разработанной программы стимулирования деловой активности проводятся конкурс «Лучший проект года» и «Конкурс открытых идей», в ходе которых определяются наиболее успешные бизнес-проекты, позволяющие совершенствовать деятельность банка.

Сотрудники, вносящие наиболее весомый вклад в их реализацию, получают заслуженные награды. Проведение таких конкурсов позволяет руководству Банка выявлять наиболее перспективных специалистов в регионах и потенциальных кандидатов на замещение вакансий, внедрять выдвинутые маркетинговые идеи, новые услуги и формы работы с клиентами. Все это позволяет формировать кадровый резерв, планировать профессиональное развитие и карьерный рост специалистов банка. В свою очередь каждый сотрудник может быть уверен, что его усилия будут оценены по достоинству. Так меры по стимулированию обучения и самообразования, постоянному повышению уровня профессиональной подготовки позволили Банку в 2002 году завоевать звание «Банк высокой культуры обслуживания», а по результатам работы в этом же году 11 лучших специалистов были награждены Почетными грамотами и ценными подарками за профессионализм и ответственное отношение к делу. Торжественная церемония награждения состоялась на традиционном новогоднем вечере Банка.

Руководство и специалисты Департамента персонала Банка твердо осознают, что инвестиции в квалифицированные кадры составляют основу долгосрочного успеха. Но также понимают, что для формирования команды профессионалов, которые способны обеспечить успешное функционирование банка, необходима соответствующая корпоративная культура. Именно поэтому в Банке сформирована и развивается система корпоративных ценностей и традиций. Каждый человек, вливаясь в коллектив, должен усвоить ценности Банка. Для реализации такой задачи в банке ведется активная работа по совершенствованию организационной культуры, разрабатываются и реализуются мероприятия по созданию комфортного психологического климата в коллективе, формированию командного стиля, чтобы каждый сотрудник четко понимал свою роль в общем деле, ощущал себя частью большой семьи, а также чувствовал, что его ценят.

Для поддержания корпоративного духа в Банке проводятся общепанковские мероприятия и праздники, а именно:

- регулярные совещания директоров региональных отделений и управляющих московских отделений по обмену опытом, рассмотрению предложений, анализу работы;
- торжественные церемонии награждения почетными грамотами и памятным подарками;
- приглашение на новогоднее представление детей сотрудников банка;
- празднование юбилеев, дней рождений, совместные выезды на природу и т.п.

Такие мероприятия предоставляют большие возможности для неформального общения между менеджерами различного уровня и сотрудниками отделений и филиалов

В Банке создано единое информационное пространство, в рамках которого активно используются различные информационные каналы, позволяющие оперативно информировать сотрудников обо всех событиях в жизни банка. Среди них можно выделить различные сервисы корпоративной банковской сети документооборота (информация подразделений, тематические разделы вопросов и ответов, доска объявлений и т.д.), а также интернет-сайт. До филиалов банка регулярно доводится самая свежая информация о жизни Центрального офиса и других филиалов, новости банка, публикации о банке в средствах массовой информации.

Значительное внимание руководство Банка уделяет анализу внешних контактов. Здесь сложившаяся система обратной связи также играет важную роль в выявлении потребностей клиентов. Наглядным примером является интернет-сайт Банка, где действуют сервисы открытого

обмена информацией – Конференция и Книга отзывов и предложений. Такого рода связь с клиентами и деловыми партнерами банка позволяет адекватно реагировать на происходящие изменения во внешнем окружении банка и проводить гибкую политику адаптации к ним, создавать и поддерживать удобные, комфортные условия обслуживания клиентов, в кратчайшие сроки решать проблемы.

В своей деятельности Банк руководствуется также принципами социально ответственной компании, кредитуя предприятия и приумножая доходы частных клиентов, банк тем самым вносит свой посильный вклад в развитие российской экономики, способствует созданию новых рабочих мест и повышению уровня жизни людей во многих регионах страны. Вместе с тем Банк оказывает и прямую адресную помощь тем, кто в ней особенно нуждается, осуществляя постоянные и разовые благотворительные акции. Одним из главных направлений благотворительной деятельности является помощь подрастающему поколению.

Начиная с 1996 года, Банк взял шефство над самой большой семьей в России, в которой живут 53 ребенка-сироты, взятые из детских домов и воспитываемые православным священником Николаем Стремским, настоятелем Свято-Троицкой Обители милосердия и его супругой. Благодаря поддержке Банка построена гимназия, укомплектована библиотека и возведен жилой детский корпус. В течение 2003 года Банк активно помогал Всероссийскому обществу инвалидов, Московскому городскому дворцу детского и юношеского творчества, военно-спортивному клубу «Победитель», детскому центру «Подросток» Серебрянопрудского района Московской области.

При поддержке Банка региональный общественный благотворительный фонд содействия социальной адаптации подростков и молодежи «ФЕНИКС» провел акцию «Откликнитесь, добрые люди!». Вырученные средства пошли на дорогостоящее лечение, реабилитацию, моральную поддержку детей и подростков, страдающих тяжелыми заболеваниями. По просьбе Ассоциации журналистов, пишущих на правоохранительную тему, были вложены средства в программу по изданию газет, журналов и книг, посвященных сотрудникам Министерства внутренних дел РФ, обеспечивающим правопорядок в России.

Руководство Банка осознаёт, что крупный бизнес не сможет заменить государство в решении социальных вопросов. Однако своей эффективной работой и адресной материальной поддержкой бизнесмены должны способствовать созданию в России процветающего общества. Такой подход к работе свидетельствует о глубоком понимании руководством Банка своей социокультурной миссии. Провозглашаемая организационная культура, в которой заложены стремление к высокому качеству оказываемых услуг, правила поведения, профессионализм и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире, обеспечивает коллективу Банка конкурентные преимущества на рынке товаров и услуг, создаёт благоприятный имидж в деловых кругах и социальной среде.

## **Тема 5. Система управления персоналом организации**

1. Кадровые технологии в системе управления персоналом.
2. Сущность системного подхода. Управление персоналом как система.
3. Управление персоналом как открытая система.
4. Функции управления персоналом: универсальные, общие и специфические.
5. Обеспечивающие подсистемы управления персоналом.

## **Тема 6. Принципы и методы управления персоналом организации**

1. Понятие принципов управления персоналом и их классификация.
2. Объективное и субъективное в природе принципов управления персоналом.
3. Содержание основных принципов государственной службы.
4. Понятие методов управления персоналом и их классификация.
5. Понятие и содержание административных методов управления персоналом (привести примеры).
6. Понятие и содержание экономических методов управления персоналом (привести примеры).

7. Понятие и содержание социально-психологических методов управления персоналом (привести примеры).

### **Тема 7. Структура персонала организации**

1. Структура персонала организации. Статистическая и аналитическая структура персонала.

2. Структура персонала по признаку участия в производственном процессе.

3. Состав персонала: руководители, специалисты, другие служащие (технические исполнители), рабочие.

4. Организационная, штатная, функциональная, социальная, ролевая структура персонала. Профессиональная, квалификационная, половозрастная структура персонала. Структура персонала по стажу. Структура персонала по уровню образования.

5. Квалификационные требования к персоналу. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих.

6. Численность персонала и анализ его движения. Понятие штатной численности.

### **Тема 8. Организационная структура системы управления персоналом**

1. Понятие и роль кадровой службы в организации. Понятие «статус кадровой службы».

2. Факторы, определяющие структуру кадровой службы.

3. Функции службы управления персоналом.

4. Функции кадровых служб на государственной гражданской службе (Ст. 44 79-ФЗ).

5. Современная концепция роли службы управления персоналом: HR - Бизнес партнер («HRBP»).

6. Планируемые изменения в работе кадровых служб на государственной гражданской службе. Их нормативная основа.

### **Контрольный тест.**

**1. Какие органы и ассоциации относятся к элементам системы управления персоналом предприятия:**

- а) профсоюзные организации, действующие на предприятии.
- б) собственники предприятий (частные лица и ассоциации).
- в) исполнительные органы местного самоуправления.
- г) собрания трудовых коллективов.
- д) производственные советы.
- е) кружки качества.
- ж) представительные органы государственной власти.
- з) женские комитеты на предприятии.
- и) территориальные органы Рострудинспекции

**2. Какие лица или организации относятся к внешним регуляторам в системе управления персоналом:**

- а) профсоюзные организации, действующие на предприятии.
- б) собственники предприятий (частные лица и ассоциации).
- в) исполнительные органы местного самоуправления.
- г) собрания трудовых коллективов.
- д) производственные советы.
- е) кружки качества.

- ж) представительные органы государственной власти.
- з) женские комитеты на предприятии.
- и) территориальные органы Рострудинспекции

**3. Факторами системы управления персоналом, непосредственно влияющими на его эффективность, являются:**

- а) Состояние техники и оборудования.
- б) Авторитет руководителя службы персонала.
- в) Неформальные связи специалистов службы.
- г) Квалификация подчиненных.
- д) Общая для сотрудников цель и конкретизирующие ее задачи.
- е) Организационная структура службы персонала.
- ж) Ситуация, в которой осуществляется руководство.
- з) Индивидуальные психофизиологические качества руководителя

**4. Главные показатели социальной эффективности системы управления персоналом компании:**

- а) Наличие мест отдыха, клубов, служебного жилья и т.п.
- б) Удовлетворенность сотрудников трудом и его оплатой.
- в) Высокая результативность работы персонала.
- г) Большая прибыль.
- д) Чистота и порядок на предприятии.
- е) Хорошие экологические условия труда.
- ж) Удовлетворенность работников пребыванием в коллективе.
- з) Автономия и самостоятельность сотрудников.
- и) Активная социальная политика руководства компании.

**5. Система управления персоналом направлена непосредственно на повышение:**

- а) Эффективности деятельности коммерческих организаций
- б) Эффективности деятельности некоммерческих организаций
- в) Общей эффективности предприятия.
- г) Эффективности деятельности ключевых работников.
- д) Согласованности организационных и личных целей сотрудников.
- е) Высокой прибыльности предприятия.
- ж) Эффективности работы каждого сотрудника.

**6. Что из перечисленного ниже не относится к числу важнейших относительно самостоятельных областей (сфер) управления предприятием?**

- а) Управление кадрами.
- б) Управление производством.
- в) Управление инновациями.
- г) Управление рынками (сбытом продукции).
- д) Финансовое управление.
- е) Управление персоналом.
- ж) Управление конфликтами.

**7. Что из перечисленного ниже не принадлежит числу важнейших функций системы управления персоналом?**

- а) Планирование персонала.
- б) Социальное обеспечение сотрудников, забота о ветеранах.
- в) Контроль за своевременной и правильной выплатой зарплаты.
- г) Развитие сотрудников.
- д) Руководство персоналом.
- е) Обеспечение оптимального распорядка работы.

- ж) Работа с жалобами клиентов и партнеров.
- з) Контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и организационного порядка.
- и) Забота о детях сотрудников.
- к) Управление конфликтами.
- л) Налаживание партнерских отношений и сотрудничества с профсоюзами, советами трудовых коллективов (производственными советами).

**Задание:** Внимательно ознакомьтесь с организационной структурой службы управления персоналом и её функциональными задачами, представленными ниже. Распределите функциональные задачи по структурным подразделениям службы управления персоналом.



**Функциональные задачи службы управления персоналом:**

- а) планирование,
- б) набор,
- в) интервьюирование,
- г) тестирование,
- д) отбор,
- е) анализ внешнего рынка рабочей силы
- ж) программы обучения и организации непрерывного образования;
- з) система профессионально-квалификационного продвижения;
- и) анализ, контроль, планирование жизненных планов
- к) анализ и оценка работы,
- л) разработка тарифных соглашений и тарифных сеток,
- м) анализ и увязка стимулов со всеми направлениями работы с кадрами,
- н) надзор за социальными компенсациями
- о) изучение и анализ качества трудовой жизни, морально-психологического климата, внутрифирменных коммуникаций
- п) разработка и текущий контроль за выполнением положений коллективного договора
- р) медицинские программы, курсы по охране труда, расследование несчастных случаев, улучшение условий труда, спортивная работа
- с) сбор и анализ информации по качеству, рынку рабочей силы, корректировка и планирование деятельности всех отделов в соответствии со стратегическими задачами, информационное обеспечение высших звеньев руководства

**Задание 3.** Проведите сравнительный анализ традиционной и инновационной моделей управления персоналом по критериям, которые представлены в таблице.

<b>ТРАДИЦИОННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	<b>КРИТЕРИИ ДЛЯ СРАВНИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА</b>	<b>ИННОВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>
--	--	---

	<b>Принцип построения системы управления персоналом</b>	
	<b>Отношение к персоналу (работникам)</b>	
	<b>Основные функции службы управления персоналом</b>	
	<b>Место и роль службы управления персоналом в общей системе управления организацией</b>	
	<b>Подготовка специалистов в области управления персоналом</b>	

### **Примерные темы рефератов**

1. Понятие и роль кадровой службы в организации. Понятие «статус кадровой службы».
2. Факторы, определяющие структуру кадровой службы.
3. Функции службы управления персоналом.
4. Функции кадровых служб на государственной гражданской службе (Ст. 44 79-ФЗ).
5. Современная концепция роли службы управления персоналом: HR - Бизнес партнер («HRBP»).
6. Планируемые изменения в работе кадровых служб на государственной гражданской службе. Их нормативная основа.
7. Кадровая политика. Особенности и тенденции.
8. Взаимосвязь кадровой политики со стратегией развития предприятия.
9. Отбор персонала. Важность процедуры отбора. Методы отбора персонала.
10. Работа с кадровым резервом. Методы, значимость.
11. Современные нестандартные методы материального стимулирования труда.
12. Управление поведением персонала в организации.
13. Современные методы нематериального стимулирования труда.
14. Психологические аспекты кадровой работы.
15. Современные взгляды на персонал организации. Концепция «человеческого капитала».
16. Эволюция функций управления персоналом.
17. Кадровая служба предприятия: понятие, структура, задачи функционирования в новых условиях.
18. Рынок труда: понятие, виды, механизм функционирования. Взаимосвязь предприятия с территориальным рынком труда.
19. Внутренний (внутризаводской, внутрикорпоративный) рынок труда, формы его проявления, особенности регулирования.

20. Роль управления персоналом в регулировании спроса и предложения рабочей силы на предприятии.
21. Пути и средства, используемые в регулировании ситуации на рынке труда.
22. Трудовой потенциал: понятие, характеристика, факторы, влияющие на формирование и использование.
23. Система показателей, используемая в характеристике трудового потенциала.
24. Затраты предприятия на рабочую силу, их назначение и классификация.
25. Особенности японской системы подготовки кадров.
26. Трудовой потенциал работника и предприятия.
27. Методы поддержания работоспособности персонала.
28. Традиционные и «нетрадиционные» системы компенсации.
29. Программы введения в должность.
30. Современные методы адаптации персонала в организации.
31. Методы обучения персонала в организациях.
32. Тренинг – как метод обучения персонала. Сфера применения и эффективность тренингов.
33. Современные особенности формирования кадровых подразделений. Их статус в организациях.
34. Требования при подборе специалистов кадровых служб, предъявляемые работодателем.
35. Современные методы поиска сотрудников в организациях.
36. Методы оценки, применяемые в организациях, в настоящее время.
37. Планирование карьеры, как метод управления персоналом.

## **Шкала оценивания**

### **Устный опрос**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации финансовой информации в области государственных и муниципальных финансов.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100%-90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике, владеет навыками анализа и систематизации информации в области управления персоналом.
89%- 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области управления персоналом.
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет использовать полученные знания для решения основных практических задач в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области управления персоналом.
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять полученные знания на практике, не владеет навыками анализа и систематизации информации в области управления персоналом.

## **Тестирование**



Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\%$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;  
 В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;  
 О – общее количество вопросов в тесте.

### Проверка реферата

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проверке реферата во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проверке реферата является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100%-90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
89%- 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК ОС-11	Способность предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам	ОПК ОС-11.1.2	Создать у студентов целостное представления о системе работы с персоналом в организациях, учреждениях и предприятиях, о методах и технологиях кадрового менеджмента. Изучить современные зарубежные и отечественные методов и технологий управления персоналом
ОПК-1	Знание основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике	ОПК-1.2.2	Изучить основы современной философии и концепций управления персоналом, сущность и задачи, закономерности, принципы и методы управления персоналом

	управления персоналом организации		
УК ОС-1	Способность применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции	УК ОС-1.2.2	Использовать анализ, синтез и системный подход в процессе отстаивания собственной точки зрения для решения вопросов, связанных с управлением персоналом

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК ОС-11.1.2 Создать у студентов целостное представление о системе работы с персоналом в организациях, учреждениях и предприятиях, о методах и технологиях кадрового менеджмента. Изучить современные зарубежные и отечественные методы и технологий управления персоналом	Формулирует сущность и задачи, закономерности, принципы и методы управления персоналом применять профессиональные знания в области консультационных услуг внутренним и внешним заказчикам по управлению персоналом использует навыки предоставления консультационных услуг в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам	Осуществлять консультирование клиентов в различных сферах управления персоналом Осуществлять отбор методик и технологий для конкретного заказчика в процессе предоставления консультационных услуг
ОПК-1.2.2 Изучить основы современной философии и концепций управления персоналом, сущность и задачи, закономерности, принципы и методы управления персоналом	Формулирует основные управленческие понятия и категории; отношений в обществе; управление персоналом как неотъемлемую компоненту менеджмента организации Применяет понятийно-категориальный аппарат, основные законы управленческой теории в профессиональной деятельности менеджера по персоналу; Пользуется навыками целостного подхода к анализу проблем общества; навыками выражения своих мыслей и мнения в межличностном и деловом общении.	Использовать основные закономерности, принципы и методы управления персоналом в процессе выполнения функций менеджера по персоналу.
УК ОС-1.2.2 Использовать анализ, синтез и системный подход в процессе отстаивания собственной точки зрения для решения вопросов, связанных с управлением персоналом	Систематизирует полученные знания Умеет применять критический анализ и системный подход в процессе решения вопросов и задач, связанных с управлением персоналом, а также доказательства собственной точки зрения	Обосновывать применение системного подхода в процессе решения задач управления персоналом.

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

Полный комплект оценочных материалов для промежуточной аттестации представлен в Приложении 1 РПД

### Вопросы к зачету дисциплины «Основы управления персоналом»:

1. Управление персоналом: понятие, цели, задачи.
2. Структура управления персоналом как социального явления.
3. Субъекты и объекты управления персоналом.
4. Этапы становления управления персоналом как социального явления и науки.
5. Понятие «управления персоналом» и «управление человеческими ресурсами», «управление человеческим потенциалом».
6. Управление персоналом как наука и ее место в системе современных управленческих знаний.
7. Предмет, структура и задачи курса «Основы управления персоналом»
8. Основные теоретические источники управления персоналом.
9. Проблемы управления персоналом в концепции Ф. Тейлора и Г. Форда.
10. Административная школа управления и ее роль в становлении концептуальных основ управления персоналом организации.

### Шкала оценивания

Установлены следующие критерии оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

### 4.4. Методические материалы

Процедура оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

### Методические рекомендации по написанию рефератов

Реферат является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Тему реферата студент выбирает из перечня тем, рекомендуемых преподавателем, ведущим соответствующую дисциплину. Реферат, как правило, должен содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости).

Требования к объему: не более 15 страниц. Оформление: Шрифт TimesNewRoman, 14 шрифт, 1,5 интервала, 1,5 см абзацный отступ. Оригинальность по системе Антиплагиат.ВУЗ – не менее 60 процентов.

### Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

#### Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

### Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;

- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

### **Рекомендации по изучению методических материалов**

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

### **Рекомендации по самостоятельной работе студентов**

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

### **Рекомендации по работе с литературой**

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников.**

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграф, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект.**

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется

текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, - так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, отрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.

- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.

- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.

- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.

- В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1.Основная литература.**

1. Яхонтова Е. С. Стратегическое управление персоналом: учебник М.: Дело, 2013;
2. Макарова И. К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: [учеб.пособ.] М.: Дело, 2012;
3. Мумладзе Р.Г. Основы управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Мумладзе Р.Г., Васильева И.В., Алёшина Т.Н.— Электрон.текстовые данные.— М.:,Русайнс, 2015. — 151 с.
4. Иванова-Швец Л.Н. Международные аспекты управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Иванова-Швец Л.Н.— Электрон.текстовые данные.— М.:, Евразийский открытый институт, 2011. — 188 с.

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебник. Дело, 2013;
2. Управление персоналом: учебник для бакалавров под ред. А. А. Литвинюка ; Рос.гос. торгово-эконом. ун-т Юрайт, 2012;
3. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник Юрайт, 2011;
4. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Яхонтова Е.С.— Электрон.текстовые данные.— М. Дело, 2013. – 380 с.;
5. П.Э. Шлендер [и др.]Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие. ЮНИТИ-ДАНА, 2012;
6. Плеханов А.Г., Плеханов В.А. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособиеСамарский государственный архитектурно-строительный ун-т, ЭБС АСВ, 2011.

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

1. Исаева О.М., Припорова Е.А. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для прикладного бакалавриата. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2016. – 244 с. – Электронный ресурс: [http://www.biblio-online.ru/thematic/?46&id=urait.content.D8611774-E221-47BB-9C59-B8404729C3D6&type=c\\_pub](http://www.biblio-online.ru/thematic/?46&id=urait.content.D8611774-E221-47BB-9C59-B8404729C3D6&type=c_pub)
2. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие / РАНХиГС при Президенте РФ. – М.: Дело, 2015. – 422 с.
3. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров. – 2-е изд., пер. и доп. / И.А. Максимцев; отв. ред. Н.А. Горелов. – М.: Юрайт, 2016. – 525 с. – Электронный ресурс: [http://www.biblio-online.ru/thematic/?43&id=urait.content.7CFEE7E7-C9DA-4083-9921-AF159C208A8C&type=c\\_pub](http://www.biblio-online.ru/thematic/?43&id=urait.content.7CFEE7E7-C9DA-4083-9921-AF159C208A8C&type=c_pub)

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

1. Российская Федерация. Конституция(1993). Конституция Российской Федерации [Текст] : принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г. / Российская Федерация. Конституция (1993). – М.: Проспект, 1999



2. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая [Текст] : по сост. на 1.04.2010 г. / Российская Федерация. Законы. – Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2010. - 473 с. - (Кодексы. Законы. Нормы, Вып. 20 (178)).

3. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации. [Текст] : по сост. на 01.04.2015 г. / Российская Федерация. Законы. – Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2015. – 473 с. – (Кодексы. Законы. Нормы, Вып. 42 (258)).

## **6.5. Интернет-ресурсы**

1. [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua) - Интернет портал для управленцев.
2. [www.megabook.ru/business](http://www.megabook.ru/business) - экономический словарь.
3. [www.glossary.ru](http://www.glossary.ru) - служба тематических толковых словарей.
4. [www.bpm-online.ru](http://www.bpm-online.ru) - все об управлении бизнес процессами, стратегией, финансами, персоналом, маркетингом.
5. [ek-lit.agava.ru/books.htm](http://ek-lit.agava.ru/books.htm) - Библиотека экономической и деловой литературы. Читальня.
6. [eur.kulichki.net/Catalog/All-All.htm](http://eur.kulichki.net/Catalog/All-All.htm) - Библиотека экономической и управленческой литературы. Бесплатная электронная библиотека (монографии, диссертации, книги, статьи, новости и аналитика, конспекты лекций, рефераты, учебники).
7. [eonom.nsc.ru/jep](http://eonom.nsc.ru/jep) - Виртуальная экономическая библиотека.
8. [www.garant.ru](http://www.garant.ru) – Гарант.
9. [www.vopresco.ru](http://www.vopresco.ru) - Журнал «Вопросы экономики».
10. [www.expert.ru](http://www.expert.ru)- Журнал «Эксперт».
11. [www.akdi.ru](http://www.akdi.ru)- Интернет-сервер «АКДИ Экономика и жизнь».
12. [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) - Консультант-Плюс.
13. [dic.academic.ru/searchall.php](http://dic.academic.ru/searchall.php) - Словари и энциклопедии.
14. [glossary.ru](http://glossary.ru) - Служба тематических толковых словарей.
15. [www.zipsites.ru](http://www.zipsites.ru) - Библиотека экономической и управленческой литературы.
16. [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) – Деловой журнал «Секрет фирмы».

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

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

б. дополняется программным обеспечением, которое реально используется преподавателем, но не представлено в списке и наоборот, программное обеспечение, которое не используется из материально-технической базы исключается.