

Подписано цифровой подписью: АНОО ВО
"СИБИТ"

Причина: Я утвердил этот документ
DN: ИИН ЮЛ=7707329152, E=uc@tax.gov.ru,
ОГРН=1047707030513, C=RU, S=77 Москва, L=г.
Москва, STREET="ул. Неглиная, д. 23",
O=Федеральная налоговая служба, CN=Федеральная
налоговая служба

УТВЕРЖДЕНО

Ректор

Родионов М. Г.

протокол от 27.08.2025 № 11

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) подготовки: Государственное и муниципальное управление

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная, заочная

Год набора (приема на обучение): 2025

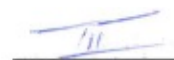
Срок получения образования: Очная форма обучения – 4 года
Очно-заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)
Заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 4 з.е.
в академических часах: 144 ак.ч.

г. Омск, 2025

Разработчики:

Доцент, департамент очного обучения, кандидат философских наук Толстиков Д. А.

**Рецензенты:**

Кутлунин Е.А., к.э.н., заместитель генерального директора по персоналу и режиму АО «Омское машиностроительное конструкторское бюро»

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом Минобрнауки от 13.08.2020 № 1016, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по организации администрирования страховых взносов", утвержден приказом Минтруда России от 28.10.2015 № 788н; "Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства", утвержден приказом Минтруда России от 20.07.2020 № 431н; "Специалист по социальной работе", утвержден приказом Минтруда России от 18.06.2020 № 351н; "Специалист по оказанию государственных услуг в области занятости населения", утвержден приказом Минтруда России от 20.09.2021 № 642н; "Специалист в сфере закупок", утвержден приказом Минтруда России от 10.09.2015 № 625н; "Специалист по организации и установлению выплат социального характера", утвержден приказом Минтруда России от 28.10.2015 № 787н; "Консультант по налогам и сборам", утвержден приказом Минтруда России от 12.10.2021 № 722н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1		Руководитель образовательной программы	Симонова Н. Ю.	Согласовано	27.08.2025, № 11

Содержание

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)
2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Место дисциплины в структуре ОП
4. Объем дисциплины и виды учебной работы
5. Содержание дисциплины
 - 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий
 - 5.2. Содержание разделов, тем дисциплины
6. Рекомендуемые образовательные технологии
7. Оценочные материалы текущего контроля
8. Оценочные материалы промежуточной аттестации
9. Порядок проведения промежуточной аттестации
10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины
 - 10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы
 - 10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся
 - 10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине
 - 10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование
11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - изучение организационно-экономических и социально-психологических отношений по поводу управления персоналом на уровне организации, в органах государственной власти и органах местного самоуправления, ознакомление студентов с теорией и методами кадровой работы и особенностями их применения на практике

Задачи изучения дисциплины:

- изучить теоретические основы управления персоналом и сформировать представление о сущности и целях управления персоналом;
- рассмотреть принципы и закономерности управления персоналом и их применение в практической деятельности;
- использовать методы управления персоналом в зависимости от кадровой политики и целей организации;
- применять принципы распределения и делегирования полномочий в органах государственной власти и органах местного самоуправления;
- приобрести навыки анализа кадровой политики, отбора, адаптации, оценки и развития персонала в контексте целей организации;
- научиться разрабатывать обоснованные решения в области управления персоналом.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

ОПК-7 Способен осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации

ОПК-7.1 Знает технологии осуществления внутриорганизационных и межведомственных коммуникаций в профессиональной деятельности

Знать:

ОПК-7.1/Зн9 Принципы распределения и делегирования полномочий в органах государственной власти и органах местного самоуправления

ОПК-7.1/Зн10 Сущность и задачи, закономерности, принципы и методы управления персоналом и внутриорганизационного взаимодействия

ОПК-7.2 Умеет обеспечивать взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации

Уметь:

ОПК-7.2/Ум7 Использовать основные принципы и закономерности управления персоналом в практической деятельности

ОПК-7.2/Ум8 Распределять полномочия и организовывать эффективные внутриорганизационные коммуникации на основе распределения полномочий и ответственности

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Управление персоналом» относится к обязательной части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 5, Очно-заочная форма обучения - 5, Заочная форма обучения - 5.

Предшествующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Межкультурные коммуникации;
Социология;
учебная практика (ознакомительная);

Последующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Оказание государственных и муниципальных услуг в электронном виде;
Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы;
Связи с общественностью в органах государственной власти;

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Пятый семестр	144	4	76	4	36	36	41	Экзамен (27)
Всего	144	4	76	4	36	36	41	27

Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Пятый семестр	144	4	52	4	24	24	83	Экзамен (9)
Всего	144	4	52	4	24	24	83	9

Заочная форма обучения

Период	Трудоемкость (часы)	Трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)

обучения	Общая труд (час)	Общая труд (ЗЕ)	Контакт (часы,	Консульта	Лекции (ча	Практичес (ча	Самостоятел (ча	Промежуточ (ча
Пятый семестр	144	4	12	4	4	4	123	Экзамен (9)
Всего	144	4	12	4	4	4	123	9

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы
Раздел 1. Управление персоналом	117	4	36	36	41	ОПК-7.1 ОПК-7.2
Тема 1.1. Теоретические основы управления персоналом	7		2	2	3	
Тема 1.2. История становления и развития управления персоналом	7		2	2	3	
Тема 1.3. Руководитель и коллектив	14		4	4	6	
Тема 1.4. Методология управления персоналом	11		4	4	3	
Тема 1.5. Система управления персоналом	11		4	4	3	
Тема 1.6. Кадровая политика организации	6		2	2	2	
Тема 1.7. Кадровое планирование	6		2	2	2	
Тема 1.8. Найм, адаптация и высвобождение персонала	12		4	4	4	
Тема 1.9. Технологии оценки персонала	7		2	2	3	
Тема 1.10. Технологии развития персонала	11		4	4	3	
Тема 1.11. Мотивация и стимулирование персонала	13		4	4	5	

Тема 1.12. Оценка экономической и социальной эффективности системы управления персоналом	12	4	2	2	4	
Итого	117	4	36	36	41	

Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотношенные с результатами освоения программы
Раздел 1. Управление персоналом	135	4	24	24	83	ОПК-7.1 ОПК-7.2
Тема 1.1. Теоретические основы управления персоналом	9	1	1	1	6	
Тема 1.2. История становления и развития управления персоналом	9	1	1	1	6	
Тема 1.3. Руководитель и коллектив	19	1	2	4	12	
Тема 1.4. Методология управления персоналом	10	1	2	1	6	
Тема 1.5. Система управления персоналом	10		2	2	6	
Тема 1.6. Кадровая политика организации	6		1	1	4	
Тема 1.7. Кадровое планирование	6		1	1	4	
Тема 1.8. Найм, адаптация и высвобождение персонала	12		2	2	8	
Тема 1.9. Технологии оценки персонала	8		1	1	6	
Тема 1.10. Технологии развития персонала	10		2	2	6	
Тема 1.11. Мотивация и стимулирование персонала	14		2	2	10	
Тема 1.12. Оценка экономической и социальной эффективности системы управления персоналом	22		7	6	9	
Итого	135	4	24	24	83	

Заочная форма обучения

			я	тия	абота	ьтаты нные с ния
--	--	--	---	-----	-------	------------------------

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы
Раздел 1. Управление персоналом	135	4	4	4	123	ОПК-7.1 ОПК-7.2
Тема 1.1. Теоретические основы управления персоналом	12	1	1	1	9	
Тема 1.2. История становления и развития управления персоналом	12	1	1	1	9	
Тема 1.3. Руководитель и коллектив	21	1	1	1	18	
Тема 1.4. Методология управления персоналом	12	1	1	1	9	
Тема 1.5. Система управления персоналом	9				9	
Тема 1.6. Кадровая политика организации	6				6	
Тема 1.7. Кадровое планирование	6				6	
Тема 1.8. Найм, адаптация и высвобождение персонала	12				12	
Тема 1.9. Технологии оценки персонала	9				9	
Тема 1.10. Технологии развития персонала	9				9	
Тема 1.11. Мотивация и стимулирование персонала	15				15	
Тема 1.12. Оценка экономической и социальной эффективности системы управления персоналом	12				12	
Итого	135	4	4	4	123	

5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

Раздел 1. Управление персоналом

Тема 1.1. Теоретические основы управления персоналом

Сущность, цели, задачи и функции управления персоналом. Процесс управления персоналом. Жизненный цикл организации и управление персоналом. Персонал - субъект и основной объект управления. Основные категории и понятия в сфере управления персоналом. Содержание понятия «персонал организации», общие и отличительные признаки. Понятие «должность», «должностное лицо». Категории должностей государственной службы. Классификация государственных должностей по группам. Реестр должностей государственной гражданской службы. Классные чины. Влияние деятельности по управлению персоналом на результативность деятельности организации.

Тема 1.2. История становления и развития управления персоналом

Зарождение теории управления персоналом в рамках классической школы менеджмента. Теории управления. Административная школа управления и ее значение для развития теории управления персоналом. Характеристика концепций управления. Управление трудовыми ресурсами. Управление персоналом. Управление человеческими отношениями. Социальный менеджмент. Особенности советской и российской школ управления персоналом и их претворение в практике. Зарубежные модели управления персоналом.

Тема 1.3. Руководитель и коллектив

Понятие коллектива. Социальная структура коллектива. Ролевая структура коллектива. Этапы развития коллектива. Коммуникации в коллективе и их эффективность. Формальные и неформальные коммуникации в коллективе. Сплочение коллектива. Взаимодействие в коллективе. Конфликты в коллективе. Методы управления конфликтами. Малый коллектив, команда и рабочая группа. Этапы формирования рабочей группы. Организация работы рабочей группы.

Роль и функции руководителя в управлении коллективом. Требования к руководителю. Источники власти руководителя. Стили руководства. Делегирование полномочий.

Тема 1.4. Методология управления персоналом

Философия управления персоналом. Принципы управления. Закономерности управления персоналом. Уровни руководства. Функции руководителей различных уровней в области управления персоналом. Принятие управленческих решений в практике управления персоналом организации. Методы управления персоналом. Административные, экономические, социально-психологические. Принципы распределения и делегирования полномочий в органах государственной власти и органах местного самоуправления.

Тема 1.5. Система управления персоналом

Сущность и требования системного подхода к управлению персоналом. Основные традиции в построении системы управления персоналом. Внешняя и внутренняя среда организации и их влияние на систему управления персоналом. Структура и состав системы управления персоналом. Организационное проектирование. Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации. Кадровая служба. Распределение обязанностей между линейными руководителями и специалистами по управлению персоналом. Методы распределения целей и задач между работниками. Штатное расписание. Оперограммы процессов. Схемы функциональных взаимодействий.

Кадровое обеспечение системы управления персоналом. Требования к специалистам по управлению персоналом. Профессиональный стандарт специалиста по управлению персоналом. Документационное обеспечение. Виды документации. Понятие, содержание и структура информационного обеспечения управления персоналом. Задачи технического обеспечения системы управления персоналом. Нормативно-методическое обеспечение. Инструкции, регламенты стандарты. Правовое обеспечение системы управления персоналом. Понятие и участники трудовых отношений.

Тема 1.6. Кадровая политика организации

Государственная кадровая политика - понятие, цели и основные принципы. Сущность концепции и механизм реализации государственной кадровой политики. Использование зарубежного опыта по реализации государственной кадровой политики в России. Кадровая политика организации: понятие, сущность и основные элементы. Субъекты и объекты кадровой политики. Цели и приоритеты современной кадровой политики. Соотношение целей организации и концепции кадровой политики. Виды кадровой политики, их характеристика. Открытая кадровая политика. Закрытая кадровая политика. Методологическое обеспечение кадровой политики. Формирование кадровой политики. Характеристики важнейших принципов формирования кадровой политики организации. Механизм реализации кадровой политики организации. Кадровые программы. Кадровая политика в системе государственной гражданской и муниципальной службы.

Тема 1.7. Кадровое планирование

Планирование работы с персоналом как форма реализации кадровой политики организации. Цели, задачи и сущность кадрового планирования на предприятии. Характеристика кадрового планирования. Объект кадрового планирования и принципы его организации на предприятии. Сущность и содержание стратегического и оперативного планирования работы с персоналом. Структура типового оперативного плана кадровой работы на предприятии. Информация для кадрового планирования. Определение потребности в персонале.

Тема 1.8. Найм, адаптация и высвобождение персонала

Рынок труда и взаимодействие с его операторами. Разработка программ удовлетворения перспективных потребностей в персонале. Технология привлечения кандидатов. Критерии отбора кандидатов на вакантные рабочие места. Профессиограмма. Профиль должности. Источники набора работников и их эффективность. Процесс отбора персонала в организацию. Принципы профессионального отбора. Цели отбора персонала и содержание типовых этапов отбора. Технология отбора персонала. Организация процедуры отбора. Методы оценивания претендентов на вакантную должность (рабочее место): методы визуальной диагностики, оценка деловых и личностных качеств, профессионального уровня при приеме на работу. Оценка ценностных ориентаций личности. Собеседование при приеме на работу. Конкурсный отбор персонала: парадигмы конкурса, этапы, организация работы конкурсной комиссии. Подбор и расстановка кадров. Отбор в сфере государственной и муниципальной службы. Конкурс на замещение вакантной должности гражданской службы. Квалификационные требования к должностям гражданской службы.

Понятие о трудовой адаптации работника. Ее виды. Первичная и вторичная адаптация. Факторы трудовой адаптации. Методы ускорения адаптации. Объективные и субъективные показатели адаптации работников. Система управления адаптацией. Разработка адаптационных программ. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией. Высвобождение персонала. Виды увольнения. Работа с увольняемым персоналом.

Тема 1.9. Технологии оценки персонала

Деловая оценка: понятие, цели, задачи и критерии деловой оценки персонала. Условия и принципы проведения оценки. Функции оценки: административная, мотивационная, информационная. Типы критериев оценки. Виды оценки персонала. Основные этапы деловой оценки. Организации процедуры текущей, периодической оценки персонала. Объекты и субъекты деловой оценки. Методы оценивания персонала. Особенности оценки различных категорий персонала. Аттестация работников: сущность, цели, задачи, назначение, методика проведения. Квалификационный экзамен. Комплексная деловая оценка гражданских служащих.

Тема 1.10. Технологии развития персонала

Развитие персонала. Факторы, влияющие на развитие персонала. Обучение: понятие, виды, цели. Концепции обучения квалифицированных кадров: концепция специализированного обучения, концепция многопрофильного обучения и концепция обучения, ориентированного на личность. Особенности внутриорганизационного обучения. Модель непрерывного обучения. Методы обучения персонала. Корпоративные университеты. Оценка результатов обучения. Методы оценки эффективности программ обучения. Система профессионального развития государственных служащих.

Цели развития карьеры для сотрудника. Цели развития карьеры для организации. Формы карьеры. Виды карьеры. Стадии карьеры. Соотношение между этапами карьеры и стадиями жизни работника. Управление карьерой в организации. Программы поддержки развития карьеры. Факторы, способствующие и препятствующие управлению карьерой персонала. Служебно-профессиональное перемещение. Кадровый резерв. Система формирования кадрового резерва на гражданской службе. Ротация кадров. Подготовка кадрового резерва.

Тема 1.11. Мотивация и стимулирование персонала

Понятие и сущность процесса мотивации. Его элементы. Современные теории мотивации. Мотивационная программа. Стимулирование персонала. Виды стимулов. Разработка системы оплаты труда. Особенности традиционной (тарифной) и нетрадиционной (бестарифной) моделей оплаты труда. Особенности системы вознаграждения государственных гражданских служащих. Ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на государственной гражданской службе. Ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия государственной гражданской службы. Ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну. Премии за выполнение особо важных и сложных заданий. Ежемесячное денежное поощрение. Единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальная помощь. Гарантии для государственных служащих.

Тема 1.12. Оценка экономической и социальной эффективности системы управления персоналом

Эффективность управления персоналом. Формы проявления эффекта. Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом. Соотношение экономической и социальной эффективности управления персоналом. Содержание понятия «затраты на персонал». Состав затрат на персонал. Прямые и косвенные затраты на персонал. Эффективность затрат на персонал. Обобщающие и частные показатели эффективности затрат на персонал. Значение и задачи регулирования, планирования, учета и контроля затрат на персонал. Оценка эффективности работы кадровой службы.

6. Рекомендуемые образовательные технологии

При преподавании дисциплины применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

- проблемные лекции;
- лекция-беседа;
- лекции с разбором практических ситуаций.

Семинарские занятия по дисциплине ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

- 1) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;
- 2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения, круглый стол);
- 3) контрольная работа по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине.

На семинарских занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

7. Порядок проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация: Очная форма обучения, Экзамен, Пятый семестр.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена в виде выполнения тестирования и итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и

позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала. При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

Промежуточная аттестация: Очно-заочная форма обучения, Экзамен, Пятый семестр.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена в виде выполнения тестирования и итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

Промежуточная аттестация: Заочная форма обучения, Экзамен, Пятый семестр.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена в виде выполнения тестирования и итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

8. Оценочные материалы текущего контроля

Раздел 1. Управление персоналом

Контролируемые ИДК: ОПК-7.1 ОПК-7.2

Тема 1.1. Теоретические основы управления персоналом

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 1 представлено в Приложении 4.

Тема 1.2. История становления и развития управления персоналом

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое задание 2 представлено в Приложении 4.

Тема 1.3. Руководитель и коллектив

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия 3-5 представлены в Приложении 4.

Тема 1.4. Методология управления персоналом

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 6 представлено в Приложении 4.

Тема 1.5. Система управления персоналом

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия 7-8 представлены в Приложении 4.

Тема 1.6. Кадровая политика организации

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 9 представлено в Приложении 4.

Тема 1.7. Кадровое планирование

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 10 представлено в Приложении 4.

Тема 1.8. Найм, адаптация и высвобождение персонала

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия 11-12 представлены в Приложении 4.

Тема 1.9. Технологии оценки персонала

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 13 представлено в Приложении 4.

Тема 1.10. Технологии развития персонала

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятия 14-15 представлены в Приложении 4.

Тема 1.11. Мотивация и стимулирование персонала

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия 16-17 представлены в Приложении 4.

Тема 1.12. Оценка экономической и социальной эффективности системы управления персоналом

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 18 представлено в Приложении 4.

9. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Очная форма обучения, Пятый семестр, Экзамен

Контролируемые ИДК: ОПК-7.1 ОПК-7.2

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Тестовые задания представлены в Приложении 7.

2. Выполнение итоговой работы

Примерный перечень вопросов к экзамену и типовые практические задания представлены в Приложении 8.

Очно-заочная форма обучения, Пятый семестр, Экзамен

Контролируемые ИДК: ОПК-7.1 ОПК-7.2

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Тестовые задания представлены в Приложении 7.

2. Выполнение итоговой работы

Примерный перечень вопросов к экзамену и типовые практические задания представлены в Приложении 8.

Заочная форма обучения, Пятый семестр, Экзамен

Контролируемые ИДК: ОПК-7.1 ОПК-7.2

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Тестовые задания представлены в Приложении 7.

2. Выполнение итоговой работы

Примерный перечень вопросов к экзамену и типовые практические задания представлены в Приложении 8.

10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк. - 6-е изд., стер. - Москва: Дашков и К°, 2022. - 280 с. - 978-5-394-04781-7. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Краснова, С. В. Управление персоналом: практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина. - Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. - 90 с. - 978-5-8158-2168-2. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. - 3-е изд., стер. - Москва: Дашков и К°, 2022. - 288 с. - 978-5-394-04539-4. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684384> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Ракитянская, А. И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление: учебное пособие / А. И. Ракитянская, С. А. Тимошенко. - Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный аграрный университет (СПбГАУ), 2023. - 80 с. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=704187> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

3. Кузьминых, К. А. Инновационные технологии управления персоналом: самоменеджмент: учебное пособие / К. А. Кузьминых. - Уфа: Уфимский государственный нефтяной технический университет (УГНТУ), 2022. - 100 с. - 978-5-7831-2297-2. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=699701> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. <https://scholar.google.ru> - Международная научная реферативная база данных

Ресурсы «Интернет»

1. <http://www.sibit.sano.ru> - Официальный сайт образовательной организации
2. <http://do.sano.ru> - Система дистанционного обучения Moodle (СДО Moodle)
3. <http://www.gov.ru> - Федеральные органы власти
4. <http://президент.рф> - Сайт Президента Российской Федерации
5. <http://www.duma.gov.ru> - Сайт Государственной Думы Федерального Собрания РФ
6. <http://www.government.ru> - Сайт Правительства Российской Федерации
7. <http://www.garant.ru> - Справочная правовая система «Гарант»
8. <http://rostrud.ru> - Федеральная служба по труду и занятости
9. <http://www.rosmintrud.ru> - Министерство труда и социальной защиты РФ
10. <http://www.kadrovik.ru> - Национальный союз кадровиков
11. <http://www.hr-portal.ru> - Сообщество HR-менеджеров
12. <http://www.cfin.ru> - Сайт «Корпоративный менеджмент»

10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

При подготовке и проведении учебных занятий по дисциплине студентами и преподавателями используются следующие современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:

1. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» (<http://www.biblioclub.ru>).
2. Интегрированная библиотечно-информационная система ИРБИС64 (<http://lib.sano.ru>).
3. Справочно-правовая система КонсультантПлюс.
4. Электронная справочная система ГИС Омск.

10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Институт располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются следующие помещения, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения:

Для лекций, семинаров (практических), групповых, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, ГИА

Мультимедийная учебная аудитория № 210

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 5 шт.

Доска маркерная - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Проектор - 1 шт.
Стол - 37 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 74 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Трибуна - 1 шт.
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 211

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 5 шт.
Доска маркерная - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Проектор - 1 шт.
Стол - 27 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 54 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Трибуна - 1 шт.
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 301

Перечень оборудования

Доска - 1 шт.
Стол - 18 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 36 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.

Трибуна - 1 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Не используется.
Учебная аудитория № 302

Перечень оборудования
Доска маркерная - 1 шт.
Стол - 18 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 36 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Трибуна - 1 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Не используется.
Мультимедийная учебная аудитория № 303

Перечень оборудования
Доска маркерная - 1 шт.
Стол - 15 шт.
Стол преподавателя - 30 шт.
Стул - 1 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Трибуна - 1 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Не используется.
Мультимедийная учебная аудитория № 304

Перечень оборудования
Аудиоколонка - 2 шт.
Доска маркерная - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Проектор - 0 шт.

Стол - 18 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 36 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Трибуна - 1 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.
Экран - 0 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows 10

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 312

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Проектор - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 422

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.
Доска маркерная - 1 шт.
Интерактивная доска - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Стол - 13 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 26 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Трибуна - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows 8 Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Для лекций, семинаров (практических), групповых и индивидуальных консультаций,
текущего контроля, промежуточной аттестации
Мультимедийная учебная аудитория № 305

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.
Доска маркерная - 1 шт.
Информационная доска - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Круглый стол - 3 шт.
Ноутбук DELL - 8 шт.
Ноутбук HP - 2 шт.
Персональный компьютер - 1 шт.
Проектор - 1 шт.
Стеллаж - 2 шт.
Стол одноместный - 10 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 27 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Трибуна - 1 шт.
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

MariaDB 10.11 (x64)
Microsoft Office 2016 standart Win64 Russian
Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного, компьютерного
оборудования и хранения элементов мультимедийных лабораторий
Специальное помещение № 420

Перечень оборудования

Запасные части для компьютерного оборудования - 0 шт.
Наушники для лингафонного кабинета - 0 шт.
Паяльная станция - 1 шт.
Персональный компьютер - 4 шт.
Планшетный компьютер - 15 шт.

Сервер - 10 шт.
Стеллаж - 0 шт.
Стол - 4 шт.
Стул - 4 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Не используется.

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования
Специальное помещение № 003

Перечень оборудования
Запасные части для столов и стульев - 0 шт.
Материалы для сопровождения учебного процесса - 0 шт.
Наборы слесарных инструментов для обслуживания учебного оборудования - 0 шт.
Станок для сверления - 0 шт.
Стеллаж - 0 шт.
Угловая шлифовальная машина - 0 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Не используется.

11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

ВИДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Успешное освоение теоретического материала по дисциплине требует самостоятельной работы, нацеленной на усвоение лекционного теоретического материала, расширение и конкретизацию знаний по разнообразным вопросам дисциплины. Самостоятельная работа студентов предусматривает следующие виды:

1. Аудиторная самостоятельная работа студентов – выполнение на практических занятиях и лабораторных работах заданий, закрепляющих полученные теоретические знания либо расширяющие их, а также выполнение разнообразных контрольных заданий индивидуального или группового характера (подготовка устных докладов или сообщений о результатах выполнения заданий, выполнение самостоятельных проверочных работ по итогам изучения отдельных вопросов и тем дисциплины);
2. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов – подготовка к лекционным, практическим занятиям, лабораторным работам, повторение и закрепление ранее изученного теоретического материала, конспектирование учебных пособий и периодических изданий, изучение проблем, не выносимых на лекции, написание тематических рефератов, выполнение индивидуальных практических заданий, подготовка к тестированию по дисциплине, выполнение итоговой работы.

Большое значение в преподавании дисциплины отводится самостоятельному поиску студентами информации по отдельным теоретическим и практическим вопросам и проблемам.

При планировании и организации времени для изучения дисциплины необходимо руководствоваться п. 5.1 или 5.2 рабочей программы дисциплины и обеспечить последовательное освоение теоретического материала по отдельным вопросам и темам (Приложение 2).

Наиболее целесообразен следующий порядок изучения теоретических вопросов по дисциплине:

1. Изучение справочников (словарей, энциклопедий) с целью уяснения значения основных терминов, понятий, определений;
2. Изучение учебно-методических материалов для лекционных, практических занятий, лабораторных работ;
3. Изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы и электронных информационных источников;
4. Изучение дополнительной литературы и электронных информационных источников, определенных в результате самостоятельного поиска информации;
5. Самостоятельная проверка степени усвоения знаний по контрольным вопросам и/или заданиям;
6. Повторное и дополнительное (углубленное) изучение рассмотренного вопроса (при необходимости).

В процессе самостоятельной работы над учебным материалом рекомендуется составить конспект, где кратко записать основные положения изучаемой темы. Переходить к следующему разделу можно после того, когда предшествующий материал понят и усвоен. В затруднительных случаях, встречающихся при изучении курса, необходимо обратиться за консультацией к преподавателю.

При изучении дисциплины не рекомендуется использовать материалы, подготовленные неизвестными авторами, размещенные на неофициальных сайтах недельного содержания. Желательно, чтобы используемые библиографические источники были изданы в последние 3-5 лет. Студенты при выполнении самостоятельной работы могут воспользоваться учебно-методическими материалами по дисциплине, представленными в электронной библиотеке института, и предназначенными для подготовки к лекционным и семинарским занятиям.

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

Оценка компетенций на различных этапах их формирования осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации, Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания и технологической картой дисциплины (Приложение 1).

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего и промежуточного контроля представлены в Приложении 3.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена/зачета в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины (Приложение 7)

Оценка знаний студентов осуществляется в соответствии с Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в Институте, и технологической картой дисциплины

ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ НА ЭТАПЕ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

1) Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)

При преподавании дисциплины «Управление персоналом» применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

- проблемные лекции;
- лекция-беседа.

Семинарские занятия по дисциплине «Управление персоналом» ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

- 1) устный опрос студентов с элементами беседы по вопросам, выносимым на практические занятия;
- 2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения);
- 3) контрольная работа или тест по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине. На семинарских занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

2) Письменное задание

Формируемые компетенции: ОПК-7

Целью работы является обобщение и систематизация теоретического материала в рамках исследуемой проблемы.

В процессе выполнения работы решаются следующие задачи:

1. Формирование информационной базы:

- анализ точек зрения зарубежных и отечественных специалистов в области дисциплины;
- конспектирование и реферирование первоисточников в качестве базы для сравнения, противопоставления, обобщения;
- анализ и обоснование степени изученности исследуемой проблемы;
- подготовка библиографического списка исследования.

2. Формулировка актуальности темы:

- отражение степени важности исследуемой проблемы в современной теории и практике;
- выявление соответствия задачам теории и практики, решаемым в настоящее время;
- определение места выбранной для исследования проблемы в дисциплине.

3. Формулировка цели и задач работы:

- изложение того, какой конечный результат предполагается получить при проведении теоретического исследования;
- четкая формулировка цели и разделение процесса ее достижения на этапы;
- выявление особенностей решения задач (задачи – это те действия, которые необходимо предпринять для достижения поставленной в работе цели).

В результате написания реферата обучающийся изучает и анализирует информационную базу с целью установления теоретических зависимостей, формулирует понятийный аппарат, определяет актуальность, цель и задачи работы.

Обязательными составляющими элементами реферата являются:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основное содержание, разделенное на разделы (параграфы, пункты, подпункты), расположенные и поименованные согласно плану; в них аргументировано и логично раскрывается избранная тема в соответствии с поставленной целью; обзор литературы; описание применяемых методов, инструментов, методик, процедур в рамках темы исследования; анализ примеров российского и зарубежного опыта, отражающих тему исследования и т.д.

- заключение;
- список использованных источников.

Требования к оформлению письменных работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и лабораторных работ, одобренных решением Ученого совета (протокол № 8 от 29.04.2020 г.). Темы реферата выбирают в соответствии с Приложением 5.

3) Практическое задание

Формируемые компетенции: ОПК-7

Кейс - описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Цель кейса - научить обучающихся анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать ее из одной формы в другую.

В процессе выполнения кейса решаются следующие задачи:

- Формирование и развитие информационной компетентности;
- Развитие умений искать новые знания, анализировать ситуации;
- Развитие навыков самоорганизации, самостоятельности, инициативности;
- Развитие умений принимать решения, аргументировать свою позицию.

Обязательными составляющими элементами кейса являются:

- титульный лист;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников.

Кейсы по дисциплине представлены в Приложении 6.

Требования к оформлению практических работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и лабораторных работ, одобренных решением Ученого совета (протокол № 8 от 29.04.2020 г.).

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

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся по дисциплине основана на использовании Положения о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в институте, и технологической карты дисциплины.

Текущий контроль:

- посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия) - 0-35 баллов;
- письменное задание (реферат) - 0-25 баллов;
- практическое задание (кейс) - 0-50 баллов.

Промежуточная аттестация:

- итоговая работа - 25 баллов.

Максимальное количество баллов по дисциплине – 100.

Максимальное количество баллов по результатам текущего контроля – 75.

Максимальное количество баллов на экзамене – 25.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения учебной дисциплины «Управление персоналом» следует:

1. Ознакомиться с рабочей программой дисциплины. Рабочая программа содержит перечень разделов и тем, которые необходимо изучить, планы лекционных и семинарских занятий, вопросы к текущей и промежуточной аттестации, перечень основной, дополнительной литературы и ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет» и т.д.
2. Ознакомиться с календарно-тематическим планом самостоятельной работы обучающихся.

3. Посещать теоретические (лекционные) и практические (семинарские) занятия, лабораторные работы.

4. При подготовке к практическим (семинарским) занятиям, а также при выполнении самостоятельной работы следует использовать методические указания для обучающихся.

Учебный план курса «Управление персоналом» предполагает в основе изучения дисциплины использовать лекционный материал и основные источники литературы, а в дополнение – практические занятия.

Кроме традиционных лекций и практических занятий (перечень и объем которых указаны) целесообразно в процессе обучения использовать и активные формы обучения.

Примерный перечень активных форм обучения:

- 1) беседы и дискуссии;
- 2) кейсы и практические ситуации;
- 3) индивидуальные задания;
- 4) практические работы.

На лекциях студенты должны получить систематизированный материал по теме занятия: основные понятия и положения, классификации изучаемых явлений и процессов, методы и технологии управления персоналом и т.д.

Практические занятия предполагают более детальную проработку темы по каждой изучаемой проблеме, анализ теоретических и практических аспектов дисциплины. Для этого разработаны подробные вопросы, обсуждаемые на семинарских занятиях, практические задания, тесты. При подготовке к семинарским занятиям следует акцентировать внимание на значительную часть самостоятельной практической работы студентов.

Для более успешного изучения курса преподавателю следует постоянно отсылать студентов к учебникам, периодической печати. Освоение всех разделов курса предполагает приобретение студентами навыков самостоятельного анализа инструментов и механизмов дисциплины, умение работать с научной литературой.

Основная учебная литература, представленная учебниками и учебными пособиями, охватывает все разделы программы по дисциплине «Управление персоналом». Она изучается студентами в процессе подготовки к практическим занятиям, экзамену. Дополнительная учебная литература рекомендуется для самостоятельной работы по подготовке к семинарским и практическим занятиям, при написании письменных работ.

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями курса уделяется внимание приобретению практических навыков с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей профессиональной деятельности.

Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями опорнодвигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены вузом или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий текущего контроля. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

Технологическая карта дисциплины

Наименование дисциплины	Управление персоналом
Количество зачетных единиц	4
Форма промежуточной аттестации	Экзамен

№	Виды учебной деятельности студентов	Форма отчетности	Баллы (максимум)
Текущий контроль			
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и		
2	Выполнение письменного задания (реферат)	Письменная работа	
3	Выполнение практического задания (кейс)	Письменная работа	
Промежуточная аттестация			
4	Выполнение итоговой работы	Итоговая работа, тест	
Итого по дисциплине:			100

« ____ » _____ 20 ____ г.

Преподаватель _____ / _____
 (уч. степень, уч. звание, должность, ФИО) Подпись

Тематическое планирование самостоятельной работы студентов

Тема, раздел	Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма	Задания для самостоятельной работы	Форма контроля
1. Теоретические основы управления персоналом	3	6	9	- изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов; - подготовка к выполнению практического задания (кейса); - подготовка к тестированию.	Опрос и беседа Оценивание работы на практическом занятии Оценивание выполнения тестового задания
2. История становления и развития управления персоналом	3	6	9	- изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов; - подготовка к выполнению практического задания (кейса); - подготовка к тестированию.	Опрос и беседа Оценивание работы на практическом занятии
3. Руководитель и коллектив	6	12	18	- изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов; - подготовка к выполнению практического задания (кейса); - подготовка к тестированию.	Опрос и беседа Оценивание работы на практических занятиях Оценивание выполнения тестового задания Защита реферата

4. Методология управления персоналом	3	6	9	- изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов; - подготовка к выполнению практического задания (кейса); - подготовка к тестированию.	Опрос и беседа Оценивание работы на практическом занятии Оценивание выполнения тестового задания
5. Система управления персоналом	3	6	9	- изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов; - подготовка к выполнению практического задания (кейса); - подготовка к тестированию.	Опрос и беседа Оценивание работы на практическом занятии Оценивание выполнения тестового задания Защита рефератов
6. Кадровая политика организации	2	4	6	- изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов; - подготовка к выполнению практического задания (кейса); - подготовка к тестированию.	Опрос и беседа Оценивание работы на практическом занятии Оценивание выполнения тестового задания
7. Кадровое планирование	2	4	6	- изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов; - подготовка к выполнению практического задания (кейса); - подготовка к тестированию.	Опрос и беседа Оценивание работы на практическом занятии

8. Найм, адаптация и высвобождение персонала	4	8	12	- изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов; - подготовка к выполнению практического задания (кейса); - подготовка к тестированию.	Опрос и беседа Оценивание работы на практическом занятии Оценивание выполнения тестового задания Защита реферата
9. Технологии оценки персонала	3	6	9	- изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов; - подготовка к выполнению практического задания (кейса); - подготовка к тестированию.	Опрос и беседа Оценивание работы на практическом занятии Оценивание выполнения тестового задания
10. Технологии развития персонала	3	6	9	- изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов; - подготовка к выполнению практического задания (кейса); - подготовка к тестированию.	Опрос и беседа Оценивание работы на практическом занятии Оценивание выполнения тестового задания
11. Мотивация и стимулирование персонала	5	10	15	- изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов; - подготовка к выполнению практического задания (кейса); - подготовка к тестированию.	Опрос и беседа Оценивание работы на практическом занятии Оценивание выполнения тестового задания Защита реферата

12. Оценка экономической и социальной эффективности системы управления персоналом	4	9	12	- изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов; - подготовка к выполнению практического задания (кейса); - подготовка к тестированию.	Опрос и беседа Оценивание работы на практическом занятии Оценивание выполнения итогового тестового задания
ИТОГО	41	83	123		

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего контроля

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)	1. Посещение занятий: а) посещение лекционных и практических занятий, б) соблюдение дисциплины. 2. Работа на лекционных занятиях: а) ведение конспекта лекций, б) уровень освоения теоретического материала, в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору. 3. Работа на практических занятиях: а) уровень знания учебно-программного материала, б) умение выполнять задания, предусмотренные программой курса, в) практические навыки работы с освоенным материалом.	0-35
2	Письменное задание	1. Новизна текста: а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; г) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт. 2. Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме письменного задания; б) соответствие содержания теме и плану письменного задания; в) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; д) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). 3. Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.). 4. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список	0-25

		литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму письменного задания.	
3	Практическое задание	1. Анализ проблемы: а) умение верно, комплексно и в соответствии с действительностью выделить причины возникновения проблемы, описанной в практическом задании. 2. Структурирование проблем: а) насколько четко, логично, последовательно были изложены проблемы, участники проблемы, последствия проблемы, риски для объекта. 3. Предложение стратегических альтернатив: а) количество вариантов решения проблемы, б) умение связать теорию с практикой при решении проблем. 4. Обоснование решения: а) насколько аргументирована позиция относительно предложенного решения практического задания; б) уровень владения профессиональной терминологией. 5. Логичность изложения материала: а) насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, б) насколько предложенный план может быть реализован в текущих условиях.	0-50

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе промежуточной аттестации

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Итоговая работа	Количество баллов за тест пропорционально количеству правильных ответов на тестовые задания. После прохождения теста суммируются результаты выполнения всех заданий для выставления общей оценки за тест.	0-25

Практические занятия

Тема 1. Теоретические основы управления персоналом.

Практическое занятие 1.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Раскройте понятие «управление персоналом». Назовите цели управления персоналом в системе государственного и муниципального управления.

2. Каково соотношение между понятиями «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы», «кадры организации», «персонал»? Их общие и отличительные признаки?

3. Каковы факторы, обуславливающие повышение роли персонала в современных условиях?

4. Какие подразделения в организации отвечают за работу с персоналом?

5. Какие должности предусмотрены на государственной гражданской и муниципальной службе?

6. Что такое классный чин?

7. Могут ли ошибки в управлении персоналом сказаться на эффективности работы организации, и каким образом?

2) Тестирование по вопросам темы.

3) Выполнение упражнений.

Пример.

Применив требования Федеральных законов № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе в Российской Федерации», № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», заполните таблицу «Основные требования, предъявляемые к государственным гражданским и муниципальным служащим»

Категории должностей гражданской службы	Квалификационные требования	Способ замещения должности	Должностные обязанности	Срок замещения должности
Руководители				
Помощники				
Специалисты				
Обеспечивающие специалисты				

Тема 2. История становления и развития управления персоналом.

Практическое занятие 2.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. История становления науки управления

2. Концепции управления и их практическое применение

3. Особенности советской и российской школ управления персоналом.

4. Особенности управления персоналом за рубежом (на примере нескольких стран)

5. Современные тренды в управлении персоналом

2) Выполнение практического задания.

Заполните таблицу. Сделайте выводы об особенностях управления персоналом в зарубежных странах. Существует ли, на Ваш взгляд, в зарубежных странах принципиальное отличие от практики управления персоналом Российских компаний?

Подходы к управлению персоналом в зарубежных странах

Критерии	Американский	Японский	... подход
Метод найма			
Должностные			
Отношение к работе			
Оплата труда			
Способ мотивации			
Конкуренция			
Временная ориентация работников			
Продвижение по карьерной лестнице			
Гарантии для работника			
Связь работника с организацией			
Профессиональная подготовка специалистов			
Принятие решений			
Делегирование власти			
Отношения с подчиненными			
Механизм контроля			
Текучесть персонала			
Соотношение работников и			

3) Попробуйте составить подобную сравнительную характеристику подходов к управлению персоналом на примере российских коммерческих компаний и компаний государственного сектора. Сделайте выводы о наличии особенностей в управлении персоналом в организациях государственного сектора.

Тема 3. Руководитель и коллектив.

Практическое занятие 3

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Характеристики коллектива, рабочей группы
2. Развитие коллектива, роль руководителя на каждом этапе развития коллектива
3. Стили управления, применяемые руководителем
4. Методика формирования рабочей группы
5. Межличностные, групповые и организационные коммуникации
6. Взаимодействие в коллективе.

2) Тематическая дискуссия (по темам рефератов)

3) Решение ситуаций.

Примеры ситуаций.

1. Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее:

- Посетителей устраивает ассортимент;
- Посетители довольны качеством приготовленной пищи;
- Им нравится качество обслуживания и вежливость персонала;
- Но посетители не хотели бы приходить в это кафе в следующий раз в связи с тем, что персонал кафе плохо относится друг к другу, сотрудники грубо разговаривают между собой, ругаются, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу, организацию

Какие действия должен произвести директор заведения для сплочения коллектива, становления благоприятной психологической атмосферы?

2. Коллега, с которым вам приходится тесно сотрудничать, последнее время находится совсем «не в форме». Его ошибки множатся. Некоторое время без лишних слов вы исправляете их сами. Наконец ваше терпение кончается. Вы говорите: ...

3. В вашей команде появился неформальный лидер, несогласный с проводимой вами политикой и вашими действиями. Из-за этого ваш коллектив начал распадаться на две группировки. Чтобы предотвратить негативные последствия такой ситуации, вы приглашаете неформального лидера на встречу. Вы говорите: ...

4. На предприятие пришел молодой директор (35 лет), которой хорошо ориентируется в сегодняшней рыночной ситуации. Он достаточно быстро вникает в суть дела. Его заместитель – человек, проработавший всю жизнь на этом предприятии (ему 50 лет), имеющий уважение всех работников. Довольно часто он саботирует действия директора, срывая выполняемые договоры, принося, тем самым убытки предприятию. Но делает это так, чтобы нельзя было указать на него как на виновного. Директор случайно узнает об этом. Как ему поступить?

5. У вас дружная команда в организации, но вы принимаете двух работников, которые оказываются непримиримы друг с другом и начинают «делить власть». Коллектив распадается на ваших глазах. Вы вызываете их обоих и говорите: ...

6. Рабочий – активный общественник. Общественные дела часто отвлекают его от работы. Товарищи по бригаде откровенно выражают недовольство. Им приходится часто выполнять большой объем работы, а при распределении премии делить его на равные доли. Как вы оцениваете эту ситуацию? Какие меры или действия предлагаете осуществить?

Выводы (рефлексия): По итогам подготовки студентов проводится обсуждение решений с предоставлением возможности высказаться каждому участнику. Критерии оценки: обоснование решения с использованием теоретических знаний, полученных в ходе лекции, а также при изучении учебной литературы, логичность и аргументированность изложения ответа, самостоятельность работы.

Практическое занятие 4

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Что представляет собой численность персонала?
2. Какой бывает численность персонала? Каким образом можно рассчитать численность персонала?
3. Что такое структура персонала? Каково ее значение и метод расчета?
4. Каким образом могут быть использованы данные, полученные в ходе анализа численности и структуры персонала?

2) Выполнение и защита индивидуального задания.

На основе анализа отчета о расходах и численности работников государственных органов либо органов местного самоуправления, избирательных комиссий муниципальных образований проведите оценку изменения за последние три-четыре года численности и

кадрового состава конкретного органа государственного или муниципального управления.
Для сбора и анализа информации используйте формы таблиц.

Формирование численности работников федеральных
государственных органов, государственных органов субъектов
Российской Федерации

Показатель	Всего		
	Утверждено штатных единиц в штатном расписании	Фактически замещено штатных единиц на отчётную дату	Среднесписочная численность за отчётный период
Численность работников, замещающих государственные должности			
Численность работников, замещающих должности государственной гражданской службы,			
из них по категориям: руководители			
в том числе по группам: высшие главные ведущие			
помощники (советники),			
в том числе по группам: высшие главные ведущие			
специалисты,			
в том числе по группам: высшие главные ведущие старшие			
обеспечивающие специалисты,			
в том числе по группам: главные ведущие старшие младшие			
Численность работников, замещающих должности иного вида федеральной государственной службы			
Численность работников государственного органа, замещающих должности, не являющиеся должностями государственной гражданской службы			

Численность работников государственного органа, оплата труда которых производится на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников бюджетной сферы			
Общая численность работников государственного органа			

**Формирование численности работников органов местного самоуправления,
избирательных комиссий муниципальных образований**

Показатель	Всего		
	Утверждено штатных единиц в штатном расписании	Фактически замещено штатных единиц на отчётную дату	Среднесписочная численность за отчётный период
Численность работников, замещающих муниципальные должности			
Численность работников, замещающих должности муниципальной службы,			
из них по группам должностей:			
высшие должности муниципальной службы			
главные должности муниципальной службы			
ведущие должности муниципальной службы			
старшие должности муниципальной службы			
младшие должности муниципальной службы			
Численность работников органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования, замещающих должности, не являющиеся должностями муниципальной службы			
Численность работников органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования, оплата труда которых производится на основе			
Единой тарифной сетки по оплате труда работников бюджетной сферы			
Общая численность работников органа местного самоуправления, избирательной комиссии			

муниципального образования			
-------------------------------	--	--	--

Практическое занятие 5.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Дайте понятия деструктивного и конструктивного конфликта. Попытайтесь установить основной критерий их различия. Предположите, какие цели может преследовать управление деструктивным и конструктивным конфликтами.

2. Смоделируйте три конфликтные ситуации. Выделите субъекта конфликта, объект конфликта, причины его возникновения. Оцените по предложенной в лекции шкале глубину каждой из трех конфликтных ситуаций. Сформируйте подходящие модели управления конфликтом, основанные на одной из предложенных альтернатив: «обвинитель», «консультант», «воспитатель».

3. По каким признакам можно судить о том, что в коллективе возник скрытый конфликт?

2) Тестирование по вопросам темы.

3) Решение кейсов.

Кейсы содержат ситуации, требующие решения с применением знаний теоретических положений управления персоналом. Каждому студенту выдается материал с описанием ситуации и вопросы для обсуждения.

При решении ситуации кейсов обучающиеся должны:

1) проанализировать предложенную ситуацию, выделить значимые моменты, влияющие на её решение и дать им оценку;

2) предложить свое решение ситуации.

Примеры кейсов.

Кейс 1. На одном из совещаний по определению стратегии управления персоналом сети компаний «Альфа», было принято решение о необходимости обучения руководящего состава основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена директору по персоналу.

После трех месяцев напряженной совместной работы финансистов компании и преподавателей местной школы управления была создана пятидневная программа, раскрывающая основы, управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающая системы бухгалтерского учета. Директор по персоналу остался доволен программой и направил письмо в каждую компанию сети с предложением направить по 5 руководителей на первую программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день он увидел ответ директора одной из компаний сети, отказывающегося направить своих сотрудников на «неизвестное ему обучение». Директор по персоналу обратился к нему с ответным письмом, подробно описав стоящие перед учебной программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен ответ, в котором директор компании сообщал, что его руководители «еще не созрели для этой программы». В результате на первой программе обучались 10, а не 15 человек, а сеть компаний понесла финансовые убытки.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем причины возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.

2. Как вы оцениваете действия директора по персоналу? Как вы оцениваете действия директора компании?

3. Как можно было бы избежать конфликт?

4. Что делать в сложившейся ситуации директору персоналу?

Кейс 2. В метеорологической лаборатории работают 11 сотрудниц. Все располагаются в одной комнате. Коллектив дружный. Сотрудницы поддерживали отношения не только на работе, но и дружили семьями. Все всегда были доброжелательны друг к другу, всячески помогали, подменяли, когда кто-то не мог выйти на работу. Но со временем сотрудницы стали жаловаться, что рабочие места устроены неудобно:

приходится сидеть спиной друг к другу, что создает дискомфорт. А когда нужно обсудить рабочий вопрос или просто перекинуться парой слов, сотрудницам приходится поворачиваться, но так как стулья не крутятся, делать это непросто.

Прикинув, как можно переставить рабочие столы, решили, что лучше сдвинуть их к середине комнаты и поставить так, чтобы все сидели по парам напротив друг друга. Но между столами не было даже небольших перегородок, из-за чего у сотрудниц не возникало чувства личного пространства и хотя бы условного уединения. Через месяц снова проявилось недовольство. Когда кто-то говорил по телефону, то у рядом сидящих возникало ощущение, что говорят с ними. Кому-то не нравилось, что соседка жует жвачку или пьет чай с конфетой, кто-то высказывался против резкого запаха духов. Ведь он ощущался на протяжении всего рабочего дня. Кому-то не нравилось, что некоторые соседки перекусывают прямо на рабочем месте несколько раз в день.

Раздражение нарастало и иногда выливалось в перепалку. Когда коллеги сидели спиной друг к другу, никто не обращал внимания на такие мелочи, а теперь недовольство нередко приводило к скандалам, но возвращать столы на прежние места никто не хотел, так как это тоже было неудобно.

Контрольные вопросы и задания:

1. Могла ли описанная в кейсе ситуация возникнуть по другим причинам, а не из-за того, что переставили столы?

2. Как нужно организовать пространство, чтобы угодить сотрудницам?

Выводы (рефлексия): По итогам подготовки студентов проводится обсуждение решений с предоставлением возможности высказаться каждому участнику. Критерии оценки: обоснование решения с использованием теоретических знаний, полученных в ходе лекции, а также при изучении учебной литературы, логичность и аргументированность изложения ответа, самостоятельность работы.

Тема 4. Методология управления персоналом.

Практическое занятие 6

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Назовите принципы управления персоналом, которым должен следовать руководитель.
2. Какие закономерности в сфере управления персоналом Вам известны? Приведите примеры.
4. Какие уровни руководства Вы знаете? Приведите примеры названий должностей руководителей.
5. Как Вы считаете, в каком соотношении находятся функции планирования, организации, мотивации и контроля у руководителей разных уровней?
6. Какие методы управления персоналом может использовать руководитель?
7. От чего зависит эффективность применяемых руководителем методов управления?

2) Тестирование по вопросам темы.

3) Решение ситуаций.

Примеры ситуаций.

1. Вы заместитель начальника отдела, все сотрудники которого – женщины. В силу своего характера, или по каким-то другим причинам, вы не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает вам перебраться в отдельный кабинет, но это будет затруднять вашу работу, так как вам необходима информация, поступающая от остальных сотрудников отдела. Как вы поступите?

2. Что следует предпринять руководителю, если персонал его организации активно сопротивляется изменениям, которые необходимо провести для повышения эффективности труда? Какие методы целесообразны, если работники пассивно саботируют нововведения? Продумайте текст речи директора организации на общем собрании коллектива, которая помогла бы ему убедить подчиненных в необходимости перемен?

3. Какие методы управления персоналом можно применить для воздействия на работника, который постоянно опаздывает на работу? К какой группе методов управления персоналом (административные, экономические, социально-психологические) относятся предложенные вами методы?

4. Представьте себе, что Вы - руководитель подразделения и Вам нужно подобрать наиболее эффективные методы воздействия на трех подчиненных.

1) Николай Иванович, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей, старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович – отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что Вас волнует - это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

2) Алексей, 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

3) Оксана, 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана - хороший секретарь, она исполнительна, добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка.

Выводы (рефлексия): По итогам подготовки студентов проводится обсуждение решений с предоставлением возможности высказаться каждому участнику. Критерии оценки: обоснование решения с использованием теоретических знаний, полученных в ходе лекции, а также при изучении учебной литературы, логичность и аргументированность изложения ответа, самостоятельность работы.

Тема 5. Система управления персоналом.

Практическое занятие 7.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Проектирование системы управления персоналом и ее последующая оптимизация.
2. Функциональные подсистемы системы управления персоналом.
3. Обеспечивающие подсистемы системы управления персоналом.

2) Защита рефератов.

3) Выполнение практических заданий.

Практическое задание «Модель системы управления персоналом»

Описание задания.

Согласно теоретическим аспектам распределите перечисленные функции по подсистемам системы управления персоналом (СУП), сформировав модель СУП. На основании полученной модели сделайте заключение о совершенстве системы управления персоналом данного предприятия и возможности ее совершенствования.

Перечень функций службы управления персоналом:

- управление отдельными функциональными и производственными подразделениями;
- анализ кадрового потенциала;
- поддержание взаимосвязи с внешними источниками;
- организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала;
- взаимодействие с профсоюзами;
- соблюдение требований технической безопасности и охраны труда;
- учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала;
- организация рационализаторской и изобретательской деятельности;
- нормирование и тарификация трудового процесса;
- организация социального страхования;
- нормирование и тарификация трудового процесса
- обеспечение потребности в персонале;

- использование персонала;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- профориентация и трудовая адаптация персонала;
- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- производственная социализация персонала;
- стимулирование персонала;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- деловая оценка персонала;
- развитие персонала;
- аттестация персонала;
- организация обучения персонала.

Практическое задание «Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией».

Описание задания.

Постановка задачи

Необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения отделом управления персоналом функций при помощи построения схемы функциональных взаимосвязей этого отдела.

Методические указания

Схема функциональных взаимосвязей (ФВ) отражает горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления. Эту схему можно представить в виде таблицы, с левой стороны которой по вертикали указываются функции управления, выполняемые конкретным функциональным подразделением, а вверху по горизонтали — все функциональные подразделения аппарата управления, должности (таблица 1). На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия в выполнении конкретных функций. Применяются следующие символы: О — отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ; П — представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У — участвует в выполнении данной функции; С — согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций; Р — принимает решение, утверждает, подписывает документ. Если в выполнении той или иной функции какой-либо из отделов не принимает участия, то клеточка остается пустой.

СХЕМА ФУНКЦИОНАЛЬНОГО РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА В ОТДЕЛЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Наименование функций отдела управления персоналом	Начальник отдела управления персоналом	Зам.начальника отдела управления	Менеджер по развитию персонала	Менеджер по мотивации труда	Менеджер по найму персонала	Менеджер по учету персонала
1. Подбор и расстановка персонала по их деловым и профессиональным качествам	Р	С	О	У	У	
2. Рассмотрение предложений о выдвижении на должности						
3. Рассмотрение представлений о поощрении и премировании работников						
4. Анализ текучести кадров	Р	О		С	У	У
5. Контроль за состоянием работы кадров						
6. Анализ профессионального, образовательного, возрастного состава персонала						
7. Внесение предложений по улучшению качественного состава кадров						
8. Проведение работ с резервом кадров						
9. Ведение учета работников, военнообязанных, пенсионеров						
10. Оформление документации при приеме, увольнении работников						
11. Ведение трудовых книжек						
12. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений						
13. Подготовка годовых отчетов						
14. Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов						
15. Формирование резерва кадров на выдвижение.						
ИТОГО						

Практическое занятие 8.

- 1) Тестирование по вопросам темы.
- 2) Выполнение практических заданий.

Примерные задания.

1. На основе анализа нормативно-правовых документов (Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», и др.) разработать проект Типового положения о кадровой службе государственного органа.

2. На основе анализа Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Федерального закона «Об основах муниципальной службы в Российской Федерации», Устава соответствующего муниципального образования, задач и функций кадровой службы местного самоуправления, предусмотренных нормативным правовым документом об этом органе,

разработать примерную должностную инструкцию специалиста по кадрам органа местного самоуправления.

Выводы (рефлексия): По итогам подготовки студентов проводится обсуждение решений с предоставлением возможности высказаться каждому участнику. Критерии оценки: обоснование решения с использованием знаний нормативно-правовых документов, логичность и аргументированность решения, самостоятельность работы.

Тема 6. Кадровая политика организации.

Практическое занятие 9.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Дайте определение государственной кадровой политики.
2. Какие виды кадровой политики Вы знаете?
3. В каких случаях для организации более предпочтительной является закрытая кадровая политика, а в каких – открытая?
4. В чем заключается специфика кадровой политики системы государственной гражданской и муниципальной службы? Приведите примеры.

2) Тестирование по вопросам темы.

3) Работа с кейсом.

Кейсы содержат ситуации, требующие решения с применением знаний теоретических положений управления персоналом. Каждому студенту выдается материал с описанием ситуации и вопросы для обсуждения.

При решении ситуации кейсов обучающиеся должны:

- 1) проанализировать предложенную ситуацию, выделить значимые моменты, влияющие на её решение и дать им оценку;
- 2) предложить свое решение ситуации.

Примерное задание «Кадровая политика организации»

Описание ситуации

В небольшом кафе проходила встреча выпускников университета. Собралась почти вся группа, только Инна Макарова сильно опаздывала. Через полчаса подошла и она. Извинившись за опоздание, устроилась в уголке. Вид у нее был крайне утомленный. Позднее к ней подседа Наталья Волкова – во время учебы они частенько сидели вместе на лекциях и практических занятиях, но со времени выпуска не виделись ни разу.

- Инна, – радостно воскликнула Наталья, – я так рада тебя видеть! Мы ни разу не виделись с выпускного вечера, и я была уверена, что ты уехала из города. Как твои дела?

- Я почти никого и не вижу, очень загружена по работе, – грустно ответила Инна. – Я уже год работаю в крупной страховой компании «Защита», – не без гордости уточнила девушка.

- Я много слышала об этой организации. Говорят, что в вашу контору трудно попасть, но ещё труднее удержаться?

- Не знаю, откуда ты это знаешь, но это правда. Наша компания проводит негласную политику: «Нам нужны только победители». Новых людей буквально сталкивают «лбами» и друг с другом, и со «старичками», но лучшие получают продвижение по службе. Среди моих коллег много действительно хороших профессионалов, но у нас очень жесткая конкуренция в коллективе. Те, кто не смог продвинуться и зарекомендовать себя, либо сами уходят, либо их просят уволиться по собственному желанию. Думаю, ты знаешь, как это делается?

- Да, увы, знаю. А я нашла работу в рекламном агентстве «Редди», – начала свой рассказ Наталья. – У нас очень теплая атмосфера, мы почти одна семья. Мне нравится и работа, и коллектив, только платят уж очень мало. Правда, после повышения моя зарплата существенно вырастет, но я уже так давно этого жду. Мне сказали при трудоустройстве, что её повысят через несколько месяцев, самое большое через год. Но прошел год, потом

ещё полгода, а ничего не изменилось в моем положении. Меня предупреждали, что политика рекламного агентства заключается в медленном продвижении людей. Это записано и в официальном корпоративном кодексе. Но всё-таки речь шла о нескольких месяцах, а я работаю почти два года. Двое моих коллег не выдержали ожидания и уже уволились. Я тоже думала об увольнении, но моя начальница меня подбодрила. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что не надо паниковать. Она показала мне планы кадровой службы по продвижению сотрудников, мою карьерограмму и сказала, что будет настойчиво рекомендовать меня на те вакансии, которые освободились.

После разговора с ней мне стало казаться, что я просто сильно спешу. Надо ещё набраться опыта и потерпеть. Да и начинать все сначала на новом месте мне страшно. Пусть сейчас у меня относительно низкая заработная плата, но когда-нибудь все изменится. Да и работа мне интересна. А тебе, Инна, нравится то, что ты делаешь?

- Да, конечно. У меня очень интересная работа, хотя она сложнее того, чему нас учили в университете. Приходится много работать и учиться, чтобы соответствовать высоким требованиям компании. Да и платят просто шикарно. Хотя потом приходится с лихвой отрабатывать каждый рубль зарплаты. Только мой начальник мне не нравится. Знаешь из категории «глупый, но очень хитрый». Я заметила, что он делает много ошибок в своей работе, но всегда умеет найти виноватого. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают и свою, и часть его работы, а он получает все результаты. Уж что-то, а вот так «делегировать» обязанности наш начальник умеет.

Девушки некоторое время сидели притихшие. Наконец, Наталья сказала:

- Не грусти! Давай куда-нибудь сходим вдвоем, развеемся. Через несколько дней в театре премьера нового спектакля, ещё можно достать билеты. Ты хочешь пойти в театр?

- Я бы пошла, Наташа, но у меня очень много работы. Вечером надо успевать сделать ту работу, которую я беру на дом. Может в следующий раз?

- Да, конечно, как только на работе будет «затишье» ...

Вопросы:

1. Сравните кадровую политику в рассмотренных организациях. Опишите достоинства и недостатки управления персоналом в организациях, где работают Инна и Наталья.

2. Как влияет на поведение работников кадровая политика каждой организации?

3. Какие факторы внешней и внутренней среды организации влияют на формирование её кадровой политики?

4. Что бы Вы могли порекомендовать изменить в кадровой политики описанных организаций?

Выводы (рефлексия): По итогам подготовки студентов проводится обсуждение решений с предоставлением возможности высказаться каждому участнику. Критерии оценки: обоснование решения с использованием теоретических знаний, полученных в ходе лекции, а также при изучении учебной литературы, логичность и аргументированность изложения ответа, самостоятельность работы.

Тема 7. Кадровое планирование.

Практическое занятие 10.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. В чем состоит сущность кадрового планирования? Каковы цели и задачи кадрового планирования?

2. Раскройте содержание основных составляющих оперативного плана работы с персоналом.

3. Назовите методы определения потребности в персонале.

4. Поясните, что представляет собой количественная и качественная потребность в персонале.

5. Какие планы и программы в области работы с персоналом могут разрабатываться в организации?

2) Практическое задание «Планирование кадровых мероприятий для реализации целей кадровой политики».

В администрации муниципального образования Н. и его управлениях наблюдается хронический дефицит профессиональных муниципальных служащих. В структуре возрастного состава муниципальных служащих молодые специалисты в возрасте до 30 лет занимают всего 5 % от общего количества работающих. В то же время процент служащих в возрасте старше 55 лет составляет 40 %. Существует угроза преемственности кадров. Опытные специалисты, работающие на предприятиях, которые могли бы работать в отраслевых комитетах, не идут на муниципальную службу из-за заработной платы. Перспективные выпускники школ уезжают из города, поступают в вузы и остаются в крупных городах, даже испытывая проблемы с жильем.

Новое руководство Городской думы поставило перед главой муниципального образования и аппаратом задачу – разработать программу кадровой политики муниципального образования Н. Предполагается достижение следующей цели: создать условия для закрепления работающих в администрации профессиональных специалистов и привлечения новых специалистов.

Задачи, которые должны найти отражение в программе:

- привлечение квалифицированных кадров за счет внешних источников;
- создание условий для закрепления специалистов в администрации МО;
- постоянное повышение уровня профессиональной компетентности муниципальных служащих.

Задание:

1. Какие мероприятия вы можете предложить для решения каждой задачи программы кадровой политики муниципального образования Н.?

Тема 8. Найм, адаптация и высвобождение персонала.

Практическое занятие 11.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Как Вы считаете, от чего зависит конкурентоспособность учреждения на рынке труда?
2. Что следует понимать под наймом персонала на работу?
3. Для чего устанавливаются критерии отбора кандидатов на вакантные должности?
4. Назовите источники набора персонала. Все ли они одинаково эффективны? Почему?
5. Из каких этапов может состоять процесс отбора кандидатов на должность?
6. Как Вы считаете, следует ли использовать при отборе кандидатов тесты?
7. Какой из методов оценки вы считаете оптимальным для определения профессионального уровня и личностных качеств соискателя в зависимости от вакантной должности? Обоснуйте свое мнение. Существуют ли универсальные методы оценки, которые можно применять в любой ситуации?

2) Защита рефератов.

3) Выполнение заданий и решение ситуаций.

Примерные задания и ситуации.

Задание 1. Выберите из представленного списка пять вопросов, с помощью которых можно оценить способность кандидата эффективно выполнять требуемую работу.

1. В чем вы разбираетесь особенно хорошо? почему вы так считаете?
2. Опишите лучшего из ваших руководителей или подчиненных, с кем вам приходится работать.
3. Назовите три ваших основные функции или обязанности на последнем месте работы, по выполнению которых оценивалась успешность вашей деятельности.

4. Является ли честность всегда лучшей политикой?
5. Каких знаний вам не хватает или не хватало на предыдущей работе?
6. Приведите пример хорошо подготовленного вами документа.
7. Сколько раз в день вы выгуливаете свою собаку?
8. Как вы чувствовали себя после последнего увольнения?
9. Опишите свой рабочий день, например вчерашний.
10. Что в ваших прежних коллегах вызвало зависть у вас?

Ситуация. «Выбор заместителя»

На собрании акционеров Александров избрали директором фирмы. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту скорее флегматик и сангвиник, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений.

1. Иванов ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе были доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2. Петров ориентирован на работу и достижение конкретных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается достижения поставленных целей, используя авторитарный стиль руководства. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3. Сидоров предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют «Сухарем». План подразделение выполняет, но текучесть персонала больше, чем в других подразделениях.

4. Николаев ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока на работу сильно не влияет.

Выводы (рефлексия): По итогам подготовки студентов проводится обсуждение решений с предоставлением возможности высказаться каждому участнику. Критерии оценки: обоснование решения с использованием теоретических знаний, полученных в ходе лекции, а также при изучении учебной литературы, логичность и аргументированность изложения ответа, самостоятельность работы.

Практическое занятие 12.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Раскройте содержание понятия профориентация, основных направлений профориентационной работы.
2. Верно ли утверждение, что чаще всего сотрудники увольняются именно в период адаптации?
3. Оказывает ли какое-либо влияние на организационно-административную адаптацию сотрудника профессиональная структура коллектива?
4. Верно ли что личные свойства адаптируемого работника не оказывают влияния на успешность его адаптации? Почему?
5. Дайте характеристику основным направлениям работы с увольняющимися

сотрудниками.

6. Как избежать «проблемных» увольнений, т.е. тех увольнений, которые создают организации серьезные последствия?

2) Проведение тестирования по вопросам темы.

3) Решение ситуаций.

Ситуация 1.

Валерия, молодой специалист, получившая юридическое образование и имеющая опыт работы в суде на должности секретаря, решила сменить работу и попробовать себя в роли менеджера в крупной торговой организации. Впервые в жизни она столкнулась с суровой действительностью законов бизнеса и необходимостью отдавать большую часть времени и сил работе.

Привыкание к новой работе вызвало у Валерии трудности, потому что до этого у нее не было больше одного начальника. Кроме того, ей не с кем было поделиться своими проблемами, в компании все были погружены в работу и совершенно её не замечали. Валерия не привыкла к такому ритму работы, на предыдущем месте всегда находилось время для общения с коллегами. Здесь же было все по-другому... Однажды, идя домой с работы, она встретила своего бывшего руководителя, и он предложил ей вернуться. Она приняла это предложение, а о работе на должности менеджера постаралась поскорее забыть, как о неудачном опыте. Теперь Валерия перестала мечтать о смене работы и будет стараться работать как можно лучше, несмотря на недостаточно высокую зарплату.

Ситуация 2.

Максим имел опыт работы только на одном предприятии, в котором он проработал около пяти лет. Некоторое время назад он был уволен по сокращению штатов. Максим долго искал работу по своей специальности, но, к сожалению, безуспешно. За время активного поиска работы Максим окончил вуз. Получение высшего образования в области компьютерных технологий способствовало воодушевлению Максима. В какой-то период времени ему предложили работу специалиста по IT-технологиям в крупной строительной компании.

Работа предполагала сотрудничество с зарубежными компаниями, и Максим ждал ее с волнением и воодушевлением.

К великому сожалению Максима, работа оказалась не интересной и не требовала применения его опыта и квалификации. Его функциональные обязанности сводились только лишь к системному администрированию. Максим был разочарован, поскольку его ожидания не были оправданы. Кроме того, оказалось, что непосредственный начальник Максима был человеком раздражительным, и когда Максим спросил, почему он на должности IT-специалиста выполняет обязанности рядового администратора, тот ответил так; «Вы что же думаете, что Вы самый умный? Учить меня вздумали? Не нравится – уходите».

В тот же день Максим уволился. Это произошло несколько месяцев назад. Максим до сих пор не нашел работу, поскольку, во-первых, он получил нелестные рекомендации с последнего места работы, а во-вторых, был разочарован работой.

Задание:

1. Изучить предложенные ситуации.

2. По каждой ситуации определить конкретные проблемы, с которыми столкнулись работники на новом месте работы.

Выводы (рефлексия): По итогам подготовки студентов проводится обсуждение решений с предоставлением возможности высказаться каждому участнику. Критерии оценки: обоснование решения с использованием теоретических знаний, полученных в ходе лекции, а также при изучении учебной литературы, логичность и аргументированность изложения ответа, самостоятельность работы.

Тема 9. Технологии оценки персонала.

Практическое занятие 13.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Что следует понимать под деловой оценкой персонала?
2. С какой целью проводится аттестация персонала/?
3. В чем заключается роль кадровой службы в организации оценки работников?
4. Каковы этапы проведения деловой оценки персонала?
5. Какие методы деловой оценки персонала Вы знаете?
6. Что включает в себя процедура проведения аттестации государственных гражданских служащих?

2) Проведение тестирования по теме.

3) Решение ситуаций.

Примерные ситуации.

Ситуация 1.

Глеб Чуров, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Глеба, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах управления, прежде всего, системе оценки персонала. За три года своего существования Центр превратился из объединения трех бывших коллег по консультационной компании в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работает штатных инструкторов и 7 технических сотрудников. Глеб также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 75% объема работ Центра. По мнению Глеба, начальный период «компаний-семьи», когда каждый старался изо всех сил, завершился, и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?
2. Какую систему оценки вы бы предложили Глебу?

Ситуация 2.

В январе текущего года издано постановление Правительства N-ской области об аттестации государственных гражданских служащих, которая должна быть проведена до апреля этого же года. Руководитель кадровой службы министерства общего и профессионального образования N-ской области должен организовать подготовку и проведение аттестации служащих.

Вопросы

1. Какой должна быть последовательность действий руководителя кадровой службы министерства для проведения аттестации?
2. Какие методы наиболее целесообразно применить для конкретных категорий аттестуемых?

Выводы (рефлексия): По итогам подготовки студентов проводится обсуждение решений с предоставлением возможности высказаться каждому участнику. Критерии оценки: обоснование решения с использованием теоретических знаний, полученных в ходе лекции, а также при изучении учебной литературы, логичность и аргументированность изложения ответа, самостоятельность работы.

Тема 10. Технологии развития персонала.

Практическое занятие 14.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Назовите основные концепции обучения персонала.
2. Какие методы обучения используются в практике отечественных организаций?
3. В чем заключается роль кадровой службы в организации обучения персонала?
4. Каким образом разрабатываются программы развития персонала в организации?

2) Тестирование по теме.

3) Выполнение практических заданий.

Примерные задания.

1. Обсудите достоинства и недостатки перечисленных методов и форм обучения персонала: лекционное занятие, практическое занятие с применением компьютерного тренажера, кейс-методика, групповая дискуссия, деловая игра, «мозговой штурм», практическое занятие с наставником.

2. Перечислите задачи кадровой службы в области развития персонала. Составьте список мероприятий (минимум 10 позиций).

3. В конце календарного года в Министерство сельского хозяйства и продовольствия Свердловской области поступил запрос от департамента гражданской службы, кадров и наград администрации Губернатора Свердловской области представить списки гражданских служащих на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку в следующем году.

Вопросы

1. Какие действия вы должны осуществить первоначально ?
2. С кем из руководителей министерства вы должны взаимодействовать и с какой целью?
3. Должны ли вы в процессе подготовки документов беседовать с кандидатом на обучение? Что вы должны выяснить?
4. Какие действия вы должны предпринять после прохождения обучения служащих?

Выводы (рефлексия): По итогам подготовки студентов проводится обсуждение решений с предоставлением возможности высказаться каждому участнику. Критерии оценки: обоснование решения с использованием теоретических знаний, полученных в ходе лекции, а также при изучении учебной литературы, логичность и аргументированность изложения ответа, самостоятельность работы.

Практическое занятие 15.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Что следует понимать под деловой карьерой? Назовите виды карьеры.
2. Какие этапы в управлении карьерой можно выделить?
3. Что представляет собой кадровой резерв, и с какой целью он создается?

2) Защита рефератов.

3) Выполнение практических заданий.

Примерные задания.

1. Начальника отдела кадров Громова И.С. назначили на должность заместителя директора по управлению персоналом организации, где он работает. Это привело к росту размеров вознаграждения за труд и способствовало реализации стремления работника к продвижению по службе. Определите вид карьеры Громова И.С.

2. Иванов А.А. заканчивает высшее учебное заведение по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь. Постройте карьерограмму возможного карьерного пути Иванова А.А. после окончания высшего учебного заведения.

Выводы (рефлексия): По итогам подготовки студентов проводится обсуждение решений с предоставлением возможности высказаться каждому участнику. Критерии оценки: обоснование решения с использованием теоретических знаний, полученных в ходе лекции, а также при изучении учебной литературы, логичность и аргументированность изложения ответа, самостоятельность работы.

Тема 11. Мотивация и стимулирование персонала.

Практическое занятие 16.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. В чем разница между мотивом и стимулом? Что такое потребности человека?
2. Что включает в себя мотивационная программа организации?
3. Приведите примеры ситуации, когда один и тот же стимул, применяемый в качестве управленческого воздействия, мотивировал на более эффективную работу одних работников и демотивировал других?
4. Обоснуйте необходимость индивидуального подхода к выбору методов стимулирования работников с различными типами мотивации и различным отношением к труду.

2) Тестирование по вопросам

3) Защита рефератов.

4) Выполнение упражнений.

Примерное упражнение.

Верны ли следующие утверждения? Обоснуйте ответы.

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.
2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновению потребности.
3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации.
4. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.
5. Мотивация - это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.
6. Формирование мотивов возможно посредством стимулов.
7. Не все цели обладают мотивационной силой.
8. Мотивация трудовой деятельности является основной задачей управления организацией.
9. Мотивация трудовой деятельности является главной задачей управления персоналом.
10. Потребность во власти, по теории МакКлелланда, связана со стремлением человека к достижениям.
11. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.
12. Процессуальные теории мотивации утверждают, что потребности не являются основополагающими в процессе мотивации.
13. В основе мотивационных теорий лежит понятие вознаграждения.
14. В процессе формирования мотива участвуют потребности и интересы.
15. Теории «Х» и «Y» являются взаимоисключающими.
16. Понятие «валентность вознаграждения» характеризует степень актуальности той потребности, в результате удовлетворения которой вознаграждение достигнуто.

Практическое занятие 17.

1) Работа с кейсами.

Кейс содержит ситуацию, требующую решения на основе использования теоретических аспектов и положений управления персоналом. Каждому студенту выдается

материал с описанием ситуации и вопросы для обсуждения.

Вступление:

При решении ситуации кейсов обучающиеся должны:

1. Проанализировать предложенную ситуацию, выделить значимые моменты, влияющие на её решение и дать им оценку.
2. Предложить свое решение ситуации.

Примерные ситуации.

Ситуация 1.

Описание ситуации

Устраиваясь на работу в компанию «Инжсервис» на должность директора по персоналу, Ольга Янковская знала, что создание новой системы мотивации будет одной из главных ее задач. Поэтому с первого рабочего дня она попыталась досконально изучить существующую на данный момент систему мотивации в «Инжсервисе» - компании, которая занимается продажами, монтажом и обслуживанием инженерного оборудования. За две недели Ольга установила следующее.

- Из 204 сотрудников «Инжсервиса» 176 получали почасовую заработную плату, рассчитываемую по ставкам 5-летней давности. При этом к данным ставкам применяются коэффициенты, которые устанавливает генеральный директор компании.

- Почасовая ставка механика по обслуживанию составляет 1,1 ставки монтажника, в то время как на местном рынке труда монтажники зарабатывают 1,5 - 1,7 раза, чем в «Инжсервисе». Текучесть среди механиков за последний год составила 2%, а среди монтажников - 30%.

- Почасовая ставка водителя составляла 1,2 ставки от ставки механика по обслуживанию, при этом на местном рынке труда зарплата водителей составляет от 80 до 200% от зарплаты в «Инжсервисе». Текучесть среди водителей за последний год составила 50%.

- Административный персонал «Инжсервиса» получает должностные оклады, устанавливаемые генеральным директором и пересматриваемые «по мере возможности». Текучесть административного персонала за последний год составила 5%. В прошлом году руководство приняло решение арендовать спортивный клуб для административных работников.

- Повышение заработной платы для административного персонала не всегда совпадает с установкой коэффициентов для производственного персонала.

- В течение полугода в «Инжсервисе» свободна вакансия должности начальника отдела продаж, для которой был установлен должностной оклад, равный 70% от оклада генерального директора. Отбор проводил сам генеральный директор и отвергал всех кандидатов.

Задание:

1. Охарактеризуйте существующую систему мотивации на базе собранной Ольгой информации по следующим параметрам:

- конкурентоспособность на рынке труда;
- разнообразие методов стимулирования труда;
- применение адекватных ситуации методов.

2. Разработайте новую программу мотивации персонала для «Инжсервиса» (включая материальные и нематериальные аспекты).

Ситуация 2.

Вы – главврач больницы в небольшом сибирском городке. Средний возраст сотрудников – 43 года. Текучесть кадров незначительная, но вы не уверены, что это хорошо. Может быть, кого-то и стоило бы уволить, но найти человека на его место крайне трудно. Вы хотели бы:

- 1) повысить мотивацию квалифицированных сотрудников, чтобы добиться от них большей отдачи;

2) привлечь в больницу молодые, перспективные кадры.

Вопрос:

1. Какой, по Вашему мнению, должна быть в этих условиях система компенсаций, чтобы успешно решить эти задачи?

Выводы (рефлексия): По итогам подготовки студентов проводится обсуждение решений с предоставлением возможности высказаться каждому участнику. Критерии оценки: обоснование решения с использованием теоретических знаний, полученных в ходе лекции, а также при изучении учебной литературы, логичность и аргументированность изложения ответа, самостоятельность работы.

Тема 12. Оценка экономической и социальной эффективности системы управления персоналом.

Практическое занятие 18.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Что представляет собой оценка работы кадровой службы?
2. Какие расходы на персонал следует учитывать при оценке эффективности кадровых служб?
3. Какие формы проявления экономических и социальных результатов от управления персоналом Вы знаете?
4. Каких расходов может потребовать совершенствование системы управления персоналом?

2) Тестирование по вопросам теме.

3) Выполнение практических заданий.

Пример задания.

1. Составьте список критериев для оценки эффективности работы кадровой службы учреждения. В каких единицах и какими методами можно измерить разработанные критерии?

2. Опишите систему оценки работы кадровой службы для реально существующего учреждения.

Выводы (рефлексия): По итогам подготовки студентов проводится обсуждение решений с предоставлением возможности высказаться каждому участнику. Критерии оценки: обоснование решения с использованием теоретических знаний, полученных в ходе лекции, а также при изучении учебной литературы, логичность и аргументированность изложения ответа, самостоятельность работы.

Номер темы

Первая буква фамилии студента	№ темы реферата
А	1.
Б	2.
В	3.
Г	4.
Д	5.
Е, Е	6.
Ж	7.
З	8.
И	9.
К	10.
Л	11.
М	12.
Н	13.
О	14.
П	15.
Р	16.
С	17.
Т	18.
У	19.
Ф	20.
Х	21.
Ц	22.
Ч	23.
Ш	24.
Щ	25.
Э	26.
Ю	27.
Я	28.

Примерная тематика рефератов:

1. Особенности кадровой политики в органах государственной (муниципальной) власти (ОПК7, 32).
2. Кадровое планирование в органах государственной власти и органах местного самоуправления (ОПК7, 31)
3. Нормативно-правовые основы кадровой политики организации (ОПК7, 32).
4. Трудовой потенциал работников государственной службы (ОПК7, 32)
5. Система управления служебно-профессиональным перемещением (ОПК7, 32)
6. Кадровый резерв и управление им (ОПК7, 32)
7. Организация найма персонала (ОПК7, 32)
8. Делегирование полномочий (ОПК7, 31)
9. Развитие персонала в системе государственного (муниципального) управления (ОПК7, 32)
10. Технологии высвобождения персонала (ОПК7, 32)
11. Методы управления персоналом и их эффективность (ОПК7, 3 2)

12. Становление и развитие отечественной системы управления персоналом (ОПК 7, 32)
13. Принципы и закономерности управления персоналом и их практические применение (ОПК7, 32)
14. Кадровая служба в системе государственного управления (ОПК7, 32)
15. Оплата труда в системе государственного (муниципального) управления (ОПК7, 32)
16. Мотивация и стимулирование государственных (муниципальных) служащих (ОПК7, 32)
17. Принципы взаимодействия руководителя с подчиненными (ОПК7, 31,2)
18. Деловая оценка персонала (ОПК7, 32)
19. Конфликты в коллективе и методы управления ими (ОПК7, 32)
20. Система ротации государственных служащих (ОПК7, 32)
21. Гарантии и компенсации труда (ОПК7, 32)
22. Управление отношениями в организации (ОПК7, 32)
23. Формирование коллектива (ОПК7, 32)
24. Организационная культура и ее влияние на поведение персонала (ОПК7, 32)
25. Инструменты адаптации персонала (ОПК7, 32)
26. Руководство: стиль и эффективность
27. Современные технологии привлечения персонала (ОПК7, 32)
1. 28. Структура организации и распределение полномочий (ОПК7, 31)

Формируемые компетенции ОПК-7, У1**КЕЙС Кадровые службы в системе управления персоналом
органов государственной и муниципальной власти**

Управление персоналом является одним из механизмов реализации кадровой политики субъекта управления, системой организационных, социально-экономических, психологических и иных имеющих нормативно-правовую основу мероприятий, обеспечивающих рациональное использование способностей человека, как в его собственных интересах, так и в интересах организации.

Понятие «управление персоналом государственной и муниципальной службы» в управленческой практике долгое время отсутствовало, что характеризовало слабую методологическую разработанность данной проблемы и имело прямое отношение к состоянию самой государственной и муниципальной службы и ее особенностям как сферы общественно полезной деятельности. Многое изменилось с принятием Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и Федерального закона от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации». В соответствии законами к государственному и муниципальному служащему предъявляется целый ряд требований: нейтральность, беспристрастность, дисциплина, законопослушность. При этом, сама деятельность служащего ограничена в рамках нормативных правовых актов, что во многом и предопределяет характеристику и особенности и принципы управления персоналом в государственной и муниципальной службе.

Кадровые службы в системе управления персоналом органов государственной и муниципальной власти.

Управление персоналом государственной и муниципальной службы — это целенаправленное упорядоченное воздействие субъекта на объект, осуществляемое непосредственно субъектом управления. Одновременно управление персоналом выступает как система организаций, как процесс и как структура, и представляет собой совокупность отношений, механизма, форм и методов воздействия на формирование, развитие и востребованность профессиональных возможностей служащих. Объем и структура работы по каждому из направлений деятельности зависит от места органа власти в структуре государственного и муниципальной управления, квалификации управленческого персонала, социально-психологической обстановки в трудовом коллективе и других факторов.

Являясь самостоятельно функционирующей системой, управление персоналом остается неотъемлемой частью системы управления государственной и муниципальной службой как важнейшего механизма государственного и муниципального управления в целом. Общие положения и принципы системы управления персоналом государственной и муниципальной службы отражены в Конституции Российской Федерации в Федеральном законе от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и Федеральном законе от 02.03.2007, № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», а также других нормативных правовых актах. На основании этих принципов осуществляется выбор конкретных методов и инструментов управления персоналом в государственном и муниципальном учреждении, которые заложены в основу системы управления персоналом государственного и муниципального учреждения законодательно и определяют содержание ее элементов.

Управление персоналом государственной и муниципальной службы, как система гораздо более сложная, во-первых, в силу сложности самого управленческого труда в государственной и муниципальной службе; во-вторых, в силу того, что персонал — самый

сложный объект управления организации; в-третьих, в результате изменения системы ценностей работников, что связано с политико-экономическими реформами общества; в-четвертых, в результате роста численности персонала системы государственного и муниципальной управления, что требует более эффективного его развития и рационального использования.

В этих условиях меняется система взаимодействия субъекта и объекта управления. Они все больше приобретают характер субъектно-субъектных отношений. Происходящие в системе управления персоналом государственных и муниципальной органов процессы требуют более четкого определения функций, как специализированного направления деятельности органа государственной и муниципальной власти, его кадровой службы по отношению к задачам, решаемым в процессе управления персоналом. В данном случае, управление персоналом нельзя сводить к простому набору функций, которые традиционно выполняют кадровые службы. Следовательно, можно выделить функции универсальные, пригодные для любого процесса управления персоналом организации, такие как прогнозирование, регулирование, координацию, анализ, контроль, мотивацию персонала, и специфические функции кадровых служб государственных и муниципальных органов: административная, планирования, социальная, повышения качества служебной деятельности, информационно-аналитическая. Являясь важным компонентом системы управления, функции, обеспечивающие управление персоналом государственной и муниципальной службы, усложняются по мере развития самой системы государственного и муниципальной управления.

Важнейшие элементы системы управления персоналом формируются в соответствии с уровнями системы управления государственной и муниципальной службой Российской Федерации. Ключевым звеном этой системы является **кадровая служба** государственного и муниципального органа власти, которая являясь самостоятельным структурным подразделением, отвечает за разработку и реализацию кадровой стратегии органов власти и управления, организацию системы работы с кадрами (персоналом).

Кадровая служба — это центр управления персоналом, конечной целью которого является эффективная работа органов власти и управления, повышение профессиональной, моральной и материальной удовлетворенности каждого служащего, сохранение здоровья и обеспечение безопасности сотрудников. В числе важнейших задач кадровой службы:

- обеспечение проведения кадровой политики в государственной и муниципальной службе;
- организация подготовки и оформление решений государственного и муниципальной органа или его руководителя;
- документационное обеспечение прохождения государственной и муниципальной службы;
- эффективное применение кадровых технологий;
- заключение договоров на обучение с последующим поступлением на государственную и муниципальную службу;
- организация профессиональной переподготовки, повышения квалификации (стажировки) государственных и муниципальных служащих;
- организация проведения служебных проверок;
- организация проверки соблюдения государственными и муниципальными служащими ограничений;
- консультирование государственных и муниципальных служащих по правовым и иным вопросам, связанным с государственной и муниципальной службой;
- обеспечение, обобщение и распространение передового опыта работы с персоналом, его анализ и адаптация к современным условиям государственного и муниципального управления Российской Федерации.

Структура и штаты кадровой службы государственного и муниципального органа формируются дифференцированно, исходя из целей и задач, стоящих перед ним, его

структурных и технологических особенностей, объема полномочий, численности персонала, сложности и объема выполняемых работ.

Элементами структуры кадровой службы являются отдельные должности, подразделения кадровых служб, отношения между которыми поддерживаются благодаря вертикальным и горизонтальным связям. Подсистемам кадровой службы в федеральных государственных и муниципальных органах соответствуют, как правило, такие звенья управления, как отделы.

В органах государственной власти субъектов Российской Федерации, а также в муниципальных органах сохраняются практически все подсистемы кадровой службы. Однако они воплощаются в объеме задач и функций, чаще всего в отдельных должностях.

В настоящее время, в органах власти статус многих кадровых служб весьма невысок. Это свидетельствует о том, что необходимо переходить на новые организационно-структурные и организационно-функциональные формы построения и управления персоналом в органах государственной и муниципальной власти. Кадровые службы не должны быть лишь дополнением руководящих структур, занимаясь в основном организационно-оформительской работой, они должны активнее помогать руководству в определении его кадровой политики, управлять служебным продвижением персонала, заниматься проблемами межличностных отношений в коллективе, совершенствованием профессиональной деятельности сотрудников и многими другими вопросами.

Совершенствование деятельности кадровых служб и повышение их роли в комплектовании аппарата органов государственной и муниципальной власти руководителями и специалистами, владеющими современными формами и методами работы, находятся в прямой зависимости от квалификации работников этих служб.

Однако квалификация работников большинства служб управления персоналом не соответствует занимаемым должностям. Сравнительно низкая управленческая роль кадровой службы объясняется именно тем, что занятые в ней работники не обладают в достаточной степени знаниями в области теории и передовой практики работы с кадрами, научной организации труда, социальной психологии, трудового и гражданского права, современного делопроизводства.

Очевидная недостаточность уровня образования и квалификации работников кадровых служб явилась следствием того, что в Российской Федерации долгие годы не было учебных заведений, которые готовили бы специалистов этого профиля для работы в учреждениях государственных и муниципальных органах власти. Были существенно ограничены возможности и самообучения, поскольку ощущался недостаток специальной научной, и учебно-методической литературы по проблемам работы с кадрами в сфере государственного и муниципального управления. За последние десятилетия положение существенно изменилось, были созданы предпосылки для решения вопросов подготовки специалистов для кадровых служб на качественно новом уровне, но нельзя утверждать, что проблема больше не существует. В условиях недостатка специально подготовленных работников, до сих пор, есть определенные трудности в комплектовании кадровых служб в сфере государственного и муниципального управления. Анализ деятельности кадровых служб органов государственной и муниципальной власти в условиях современного общества свидетельствует о том, что их роль и возможности в обеспечении государственных и муниципальных органов высококвалифицированным, активным, морально выдержанным персоналом незначительны.

Серьезные проблемы возникают и с поиском руководителя кадровой службы в государственном и муниципальном управлении. Согласно квалификационным требованиям служащих, руководитель кадровой службы должен иметь высшее образование и стаж работы на руководящих должностях, в том числе в кадровой службе, не менее пяти лет. Поэтому на должность руководителя кадровой службы чаще всего назначают работника с высшим управленческим, юридическим или государственным и муниципальным управленческим образованием. Кроме того, руководитель обязан

постоянно повышать свои компетенции, знания и навыки в данной сфере деятельности. Существующая практика подтверждает, что в этом случае работа с кадрами организуется наиболее рациональным образом.

Чтобы кадровые структуры могли квалифицированно решать свои нелегкие и ответственные задачи, необходимы обучение, повышение квалификации и переподготовка по специальным программам не только руководителей, но и сотрудников этих подразделений, обеспечение их актуальными научными и учебно-методическими материалами.

Существующая в вузах Российской Федерации линейка образовательных программ в сфере управления персоналом, в государственной и муниципальной службе, может изменить ситуацию в лучшую сторону, так как охватывает все уровни образования — от бакалавриата и магистратуры до программ дополнительного профессионального образования. Она содержит как базовые образовательные программы, призванные обеспечивать повышение общего уровня образования и подготовки, так и продвинутые программы, выступающие опорными точками для развития новых актуальных компетенций, формирования управленцев и кадровиков нового формата, способных эффективно отвечать на новые вызовы управления персоналом в сфере государственного и муниципального управления.

Однако, несмотря на все выше перечисленные возможности, предоставляемые современной образовательной средой Российской Федерации, проблема была и остается, ощущается значительная нехватка профессионально подготовленных управленцев кадровых служб на всех уровнях иерархии власти. При том, что образовательные учреждения, в целом могут обеспечить необходимый качественный и количественный уровень профессионально подготовленных государственных и муниципальных служащих, все еще недостаточно продуманно работает система стимулирования и контроля подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадровых работников служб, занятых в государственных и муниципальных органах власти.

Вопросы и задания:

1. Поясните, почему управление персоналом выступает как система организаций, как процесс и как структура? Приведите подтверждающие примеры.
2. Можно ли утверждать, что управление персоналом является самостоятельно функционирующей системой, независимой от системы управления государственной и муниципальной службой? Почему? Ответ поясните.
3. Является ли управление персоналом государственной и муниципальной службы сложной системой? Чем это обусловлено?
4. Назовите специфические функции управления персоналом государственных и муниципальных органов?
5. Каким образом формируются структура и штаты кадровой службы государственного и муниципального органа?
6. Назовите элементы структуры кадровой службы известного вам государственного (муниципального) органа.
7. Какие принципы и закономерности управления персоналом должны использоваться кадровой службой в практической деятельности?
8. Какие требования предъявляются к руководителям кадровых служб государственных и муниципальных органов?
9. Определите направления для совершенствования деятельности кадровых служб государственных и муниципальных органов?
10. Как вы считаете, каким образом можно обеспечить повышение статуса кадровых служб органов власти?

Формируемые компетенции ОПК-7, У2

Задание.

1. Опишите одну из функций управления персоналом (например, формирование кадрового резерва, замещение вакантной должности и т.д.) в известном вам органе государственной власти (органе местного самоуправления).

2. Составьте оперограмму, отражающую процесс реализации выбранной функции.

3. Разработайте схему функционального разделения труда по данному процессу, отразив полномочия и ответственность участников процесса.

4. Определите, какие вертикальные и горизонтальные связи возникают между участниками процесса, и в какой форме они реализуются.

5. Проанализируйте полученную информацию. На основе проведенного анализа сформулируйте рекомендации по совершенствованию реализации данной функции управления персоналом в органе государственной власти (органе местного самоуправления).

Итоговый тест
По дисциплине «Управление персоналом»

1. Совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала – это ...
 - а) стратегия управления персоналом
 - б) кадровая политика
 - в) планирование работы с персоналом
 - г) система управления персоналом
2. Назовите характеристики закрытой кадровой политики организации:
 - а) набор работников ориентирован на внешние источники
 - б) обучение персонала проводится во внутрикорпоративных центрах
 - в) при мотивации и стимулировании персонала предпочтение отдается стабильности
 - г) продвижение сотрудников внутри компании затруднено
3. Назовите структуру, которая характеризует распределение полномочий и ответственности сотрудников
 - а) штатная
 - б) функциональная
 - в) социальная
 - г) производственно-технологическая
4. Методика RACI позволяет...
 - а) оптимизировать распределение полномочий и ответственности
 - б) снизить расходы на персонал
 - в) определить задачи, которые следует реализовать в первую очередь
 - г) повысить статус кадровой службы
5. К кадровым показателям не относится ...
 - а) численность персонала
 - б) величина основных фондов
 - в) удельный вес специалистов
 - г) текучесть кадров
6. Система государственной службы включает в себя:
 - а) гражданская, военная, иных видов
 - б) гражданская, армии и военно-морского флота, госбезопасности и правопорядка
 - в) федеральная, субъектов РФ, муниципальная
 - г) законодательная, исполнительная, судебная.
7. Кем утверждаются перечни должностей государственной службы, входящие в реестр должностей федеральной госслужбы?
 - а) Правительством РФ.
 - б) Президентом России.
 - в) Государственной Думой и Советом Федерации РФ.
 - г) Верховным Судом России.
8. Какой вид кадрового резерва не предусмотрен законом России «О системе государственной службы в РФ»?

- а) федеральный
- б) кадровый резерв в федеральном государственном органе
- в) резерв субъекта РФ
- г) муниципальный

9. На какие группы подразделяются должности категории «Специалист»?

- а) на высшую, главную и ведущую
- б) на главную, ведущую и старшую
- в) на ведущую, старшую и высшую
- г) должности этой категории на группы не подразделяются.

10. Проверка процедур и документов, связанных с движением (прием, перемещение, уход в отпуск и другое) работников в организации, на предмет соответствия законодательству РФ, является элементом ...

- а) кадрового аудита
- б) кадрового резерва
- в) кадровой политики
- г) аттестации персонала.

11. Оценка кадрового потенциала включает:

- а) оценку соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала требованиям должностей
- б) проверку и анализ данных об использовании рабочего времени
- в) анализ списочного состава работников
- г) все ответы верны.

12. В каком документе закреплены обязанности государственного служащего?

- а) в должностной инструкции
- б) в должностном регламенте
- в) государственный служащий обязан выполнять текущие указания своего руководства
- г) в Конституции РФ

13. Оценка потребности в персонале – это:

- а) определение количественных и качественных характеристик персонала, в котором организация нуждается
- б) мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства
- в) специализированные мероприятия, направленные на анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств)
- г) требования к должности и условиям работы.

14. Какая из перечисленных категорий должностей гражданской службы не предусмотрена законом РФ «О государственной гражданской службе»?

- а) советники
- б) специалисты
- в) обеспечивающие специалисты
- г) предусмотрены все перечисленные категории.

15. Что такое служебный контракт?

- а) должностная инструкция
- б) договор подряда на выполнение должностных обязанностей
- в) соглашение между гражданином, поступающим на гражданскую службу и

представителем нанимателя
г) все вышеперечисленные

16. Аттестация гражданского служащего проводится ...

- а) один раз в три года
- б) два раза в год
- в) один раз в год
- г) один раз в пять лет.

17. В государственной компании N при организации набора кандидатов на должность в первую очередь рассматривает своих служащих. При равной квалификации «внутренний» кандидат имеет приоритет перед кандидатом со стороны. Это свидетельствует о том, что в компании...

- а) закрытая кадровая политика
- б) открытая кадровая политика
- в) отсутствует кадровая политика
- г) пассивная кадровая политика.

18. На какие категории подразделяются должности гражданской службы?

- а) руководители
- б) помощники (советники) и специалисты
- в) обеспечивающие специалисты
- г) все ответы верны

19. К категории помощников (советников) гражданской службы относятся ...

- а) должности руководителей и заместителей руководителей государственных органов и их структурных подразделений, должности руководителей и заместителей руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и их структурных подразделений
- б) должности, учреждаемые для профессионального обеспечения выполнения государственными органами установленных задач и функций и замещаемые без ограничения срока полномочий
- в) должности, учреждаемые для содействия лицам, замещающим государственные должности, руководителям государственных органов, руководителям территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и руководителям представительств государственных органов в реализации их полномочий и замещаемые на определенный срок, ограниченный сроком полномочий указанных лиц или руководителей
- г) должности, учреждаемые для организационного, информационного, документационного, финансово-экономического, хозяйственного и иного обеспечения деятельности государственных органов и замещаемые без ограничения срока полномочий.

20. На какие группы должностей гражданской службы подразделяются должности категорий «Руководители» и «Помощники (советники)» гражданской службы?

- а) высшая, главная, ведущая группы должностей
- б) главная, ведущая, старшая группы должностей
- в) ведущая, старшая, младшая группы должностей
- г) нет верного ответа

21. В соответствии с Федеральным законом под термином «замещение государственной должности» понимается

- а) формирование кадрового резерва для целей продвижения по служебной лестнице
- б) способ поступления гражданина на государственную службу

- г) процесс ротации кадров в государственном учреждении
- д) процесс повышения квалификации государственного служащего

21. В число квалификационных требований к должностям гражданской службы входят ...

- а) требования к уровню профессионального образования
- б) требования стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности
- в) требования к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей
- г) все ответы верны

22. Делегирование – это

- а) право использовать ресурсы организации
- б) процесс разработки прогнозов
- в) метод анализа ситуации
- г) передача задач и полномочий сверху вниз

23. При делегировании полномочий ...

- а) ответственность полностью снимается с руководителя
- б) ответственность не снимается с руководителя
- в) ответственность вообще не возникает
- г) ответственность возлагается на исполнителей

24. Параллельные полномочия – это разновидность ...

- а) линейных полномочий
- б) штабных полномочий
- в) рекомендательных полномочий
- г) полномочий обязательного согласования

25. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации:

- а) административные
- б) экономические
- в) статистические
- г) социологические

26. Выберите неверное утверждение:

- а) «Пирамида потребностей» А. Маслоу в основе имеет физиологические потребности
- б) возможность продвижение по службе Ф. Герцберг относит к мотивационным факторам
- в) теория ожиданий В. Врума относится к содержательным теориям мотивации
- г) автором теории «Приобретенных потребностей» является Д. МакКлелланд

27. Конкурсная основа замещения вакантных государственных должностей призвана обеспечить ...

- а) право граждан на равный доступ к государственной службе
- б) эффективность деятельности кадровых подразделений
- в) привлечение разносторонне образованных кадров в госструктуры
- г) повышение эффективности кадровой работы

28. Назовите приоритетные направления формирования кадрового состава гражданской службы:

- а) подготовка кадров для гражданской службы и профессиональное развитие гражданских служащих

- б) содействие должностному росту гражданских служащих на конкурсной основе
- в) ротация гражданских служащих
- г) все ответы верны

29. Кадровая работа в системе государственной гражданской службы включает в себя:

- а) ведение реестра гражданских служащих в государственном органе
- б) организацию и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв
- в) организацию и обеспечение проведения аттестации гражданских служащих
- г) все ответы верны

30. Демократический стиль управления характеризуется:

- а) жесткими требованиями к трудовой дисциплине
- б) участием сотрудников в принятии решений
- в) переложением ответственности на подчиненных
- г) единоличным решением всех вопросов руководителем

31. Выберите верное утверждение.

- а) Мотивация и стимулирование – это одно и то же
- б) Минимальный размер оплаты труда каждый работодатель устанавливает самостоятельно
- в) Согласно теории А. Маслоу уверенность в будущем относится к потребности в безопасности
- г) Потребность во власти выражает желание человека принадлежать к определенной группе

32. Успешность адаптации новых сотрудников зависит от условий ...

- а) особенности социально-психологического климата коллектива
- б) личностные свойства адаптируемого сотрудника
- в) особенности организации труда
- г) все ответы верны

33. Документ, содержащий сведения о численности работников соответствующих категорий по каждой должности, перечень должностей, должностных окладов и надбавок к ним – это ...

- а) Штатное расписание
- Б должностная инструкция
- С положение о формировании кадрового резерва организации
- Д Трудовой кодекс РФ

34. Какими приемами возможно стимулировать работу персонала с целью достижения требуемых результатов?

- а) развивать конкуренцию среди сотрудников подразделения
- б) выяснять причины неудовлетворительных результатов и выносить административные наказания
- в) применять принципы материального и морального вознаграждения за достигнутые результаты; но при оценке индивидуального вклада учитывать коллективные результаты
- г) назначать заработную плату выше, чем в компаниях - конкурентах

35. Назовите этапы формирования кадрового резерва

- а) составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров
- б) оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение
- в) определение кандидатов в резерв

г) все ответы верны

36. Каковы последствия неэффективной мотивации персонала?

- а) низкий уровень исполнительской дисциплины
- б) некачественный труд
- в) невнимание к обучению
- г) все ответы верны

37. Показателями оценки результатов труда руководителя службы управления человеческими ресурсами могут быть:

- а) коэффициент текучести кадров, количество вакантных мест, показатели по обучению сотрудников
- б) количество новых продуктов, затраты на рекламу, рентабельность
- в) производительность труда, ликвидность, издержки производства
- г) прибыль, доля на рынке, численность персонала

38. Назовите нематериальные стимулы:

- а) заработная плата и премии
- б) бесплатное лечение и компенсация транспортных расходов
- в) возможности карьерного роста и самосовершенствования
- г) все ответы верны

39. Выберите неверное утверждение:

- а) материальные стимулы могут быть денежными и неденежными
- б) престижность труда является нематериальным стимулом
- в) нематериальные стимулы могут быть социальными, моральными и творческими
- г) компенсация расходов на мобильную связь относится к нематериальным стимулам

40. Планирование работы персонала необходимо:

- а) в крупных государственных компаниях
- б) для правильного комплектования штата организации
- в) для рационального распределения трудовых функций
- г) все ответы верны

41. Распорядительное воздействие осуществляется в форме:

- а) нормирования труда
- б) регламентирования труда
- в) инструктирования персонала
- г) приказов и распоряжений

42. Комплексная оценка работы – это:

- а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов
- б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов
- в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов
- г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.
- д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

43. Целями адаптации новичков являются ...

- а) Сокращение текучести рабочей силы
- В Снижение неопределенности у новых работников
- С Развитие позитивного отношения к работе у новых работников
- D Все варианты верны

44. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом – это ...

- а) Закономерность управления персоналом
- Б) Система управления персоналом
- В) Предмет управления персоналом
- Г) Метод управления персоналом

45. Организационное воздействие осуществляется в форме:

- а) Нормирования труда
- Б) Регламентирования труда
- В) Инструктирования труда
- Г) Все ответы верны

46. Изменение состава и содержания функций как закономерность управления персоналом означает, что ...

- а) Необходим учет взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами
- Б) Система должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью
- В) С развитием организации возрастает роль одних функций и снижается – других, меняется их содержание
- Г) Чем меньше уровней управления в системе управления персоналом – тем эффективнее она работает

47. Достоинством внешних источников наема работников является ...

- A Покрытие абсолютной потребности в кадрах
- В Относительно низкие затраты на привлечение работников
- С Ограничение возможности для выбора кандидатов
- D Отсутствие необходимости адаптации принимаемых сотрудников

48. Способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации – это ...

- A Философия организации
- В Методы управления человеческими ресурсами
- С Принципы управления человеческими ресурсами
- D Система управления человеческими ресурсами

49. Выберите неверное утверждение:

- 1. Содержательные теории мотивации анализируют, как человек ведет себя в состоянии восприятия и ожидания возможных последствий выбранного типа поведения.
- 2. К числу содержательных теорий относятся теория «Иерархия потребностей» и EGR-теория.
- 3. К числу содержательных теорий не относятся теория ожиданий и теория справедливости.
- 4. EGR-теория была разработана К. Альдерфером.

50. Успех стимулирующей деятельности в решающей степени зависит от:

1. Правильности определения и интерпретации мотива деятельности.
2. Наличия в организации финансовых средств на стимулирование персонала.
3. Известности компании на рынке труда.
4. Наличия в штате менеджера по мотивации персонала.

Примерные вопросы к экзамену по дисциплине "Управление персоналом"

1. Цели, задачи и функции управления персоналом. Субъекты управления персоналом.
2. Содержание понятия «персонал организации». Отличительные признаки персонала. Категории и группы должностей гражданской службы.
3. Качественный и количественный состав персонала. Численность персонала. Показатели движения персонала.
4. Структура персонала. Виды структуры. Анализ структуры персонала.
5. Распределение полномочий, обязанностей и ответственности между персоналом. Схемы функциональных взаимодействий.
6. Требования к работнику кадровой службы. Функции менеджера по персоналу.
7. Кадровая служба. Задачи и функции кадровой службы.
8. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом
9. Виды организационных структур управления персоналом
10. История становления науки управления. Теории управления.
11. Концепции управления и их практическое применение.
12. Особенности российской школы управления персоналом
13. Зарубежные модели управления персоналом.
14. Принципы управления и их применение на практике.
15. Закономерности управления персоналом.
16. Руководитель: требования к нему. Уровни руководства. Функции руководителей различных уровней.
17. Стили руководства и условия их применения.
18. Делегирование полномочий: понятие, причины, условия, правила делегирования.
19. Методы управления персоналом. Административные, экономические, социально- психологические. Их характеристика. Особенности применения.
20. Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации.
21. Понятие и сущность процесса мотивации. Факторы мотивации персонала. Потребности персонала.
22. Стимулирование персонала: понятие, виды, условия
23. Оплата труда: формы и виды. Премии. Компенсации.
24. Понятие конфликта. Классификация конфликтов. Функции конфликтов. Причины конфликтов.
25. Методы управления конфликтами. Особенности их применения.
26. Обучение персонала: понятие, виды, цели.
27. Технологии обучения персонала. Оценка результатов обучения. Методы оценки эффективности программ обучения.
28. Кадровая политика организации: понятие, сущность и основные элементы. Механизм реализации кадровой политики организации.
29. Виды кадровой политики, их характеристика.
30. Карьера персонала: понятие, виды, модели, этапы.
31. Организация служебно-профессионального перемещения в организации.
32. Обеспечение системы управления персоналом: виды, их характеристика.
33. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.
34. Кадровый резерв организации, его назначение. Структура кадрового резерва: Подготовка кадрового резерва.
35. Система развития государственных (муниципальных) служащих
36. Деловая оценка: понятие, цели, задачи и критерии деловой оценки персонала.
37. Условия и принципы проведения оценки персонала.

38. Виды оценки персонала. Основные этапы оценки персонала.
39. Методы оценивания персонала. Особенности их применения.
40. Аттестация персонала: понятие, процедура, условия.
41. Центры оценки персонала: сущность, предпосылки и принципы метода. Этапы построения и проведения оценки. Организация работы с персоналом по итогам оценки.
42. Технология привлечения кандидатов. Источники набора персонала и их эффективность.
43. Методы оценивания претендентов на вакантную должность.
44. Критерии отбора кандидатов на замещение должностей.
45. Этапы и принципы отбора кандидатов.
46. Трудовая адаптация персонала: понятие, цели, виды адаптации.
47. Технология адаптации персонала. Методы адаптации персонала и их характеристика.
48. Высвобождение персонала. Виды увольнения. Технологии работы с увольняемым персоналом при разных основаниях увольнения.
49. Планирование работы с персоналом. Цели, задачи и виды кадрового планирования.
50. Коллектив. Формирование коллектива. Сплочение коллектива.
51. Коммуникации в системе управления. Виды коммуникаций. Эффективность внутриорганизационных коммуникаций.
52. Сущность и содержание стратегического и оперативного планирования работы с персоналом. Оперативный план работы с персоналом. Стратегический план работы с персоналом.
53. Содержание понятия «затраты на персонал». Состав затрат на персонал. Прямые и косвенные затраты на персонал. Эффективность затрат на персонал.
54. Оценка эффективности работы кадровой службы.
55. Особенности работы с персоналом в органах государственной власти и органах местного самоуправления.

Примеры практико-ориентированных заданий, проверяющие умения ОПК-7

Задание 1. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Задание. Определите, какие принципы управления нарушены? К каким последствиям может привести нарушение установленных принципов управления? (ОПК-7, У1)

Задание 2.

Среди гражданских служащих Департамента N Федерального министерства проведен анкетный опрос, имеющий целью исследование состояния удовлетворенности служебной деятельностью. Результаты опроса следующие:

- денежное содержание – 45%
- моральные формы вознаграждения – 35%
- Психологический климат в коллективе – 25%
- Организация и регламентация труда – 57%
- Постановка задач руководителем – 45%
- Должностной рост – 10%

Задание. Используя принципы и закономерности управления персоналом, предложите меры по повышению уровня удовлетворенности служебной деятельностью по представленным показателям (ОПК-7, У1).

Задание 3.

В крупной государственной компании сложилась такая ситуация: региональный отдел продаж длительное время находился в офисе, отделенном от других отделов. Отдел большой, профессионально сильный, с очень опытным руководителем. В какой-то момент руководством всей компании было принято решение о слиянии и перемещении всех отделов в общий офис. Возник конфликт.

Определите истинные и мнимые позиции сторон и предложите пути решения конфликта

Задание. Возможна ли организация эффективных внутриорганизационных коммуникаций (предложите конкретные меры), чтобы решить возникшую ситуацию. (ОПК-7, У2).

Задание 4.

Какие штатные единицы руководителей можно запланировать в планово-экономическом отделе и бухгалтерии крупной государственной компании, и каким образом распределить полномочия, если численность специалистов в этих службах составляет соответственно 32 и 13 человек. Норма управляемости для заместителя начальника службы – 15 человек, для начальника бюро – 7 человек. Для линейных руководителей экономических служб действуют следующие коэффициенты, учитывающие дополнительные работы: для заместителей начальников – 1,05; для начальников отделов – 1,15. (ОПК-7, У2).