

Рабочая программа дисциплины

Кадровое обеспечение организации

<i>Направление подготовки</i>	Управление персоналом
<i>Код</i>	38.03.03
<i>Направленность (профиль)</i>	Управление персоналом организации и государственной службы
<i>Квалификация (степень) выпускника</i>	бакалавр

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные		УК-2
Общепрофессиональные		ОПК-1

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 определяет задачи исходя из поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений УК-2.2 реализует задачи проекта в зоне собственной ответственности с учётом имеющихся ресурсов и ограничений УК-2.3 владеет инструментами для определения и достижения задач, подчиненных общей цели, с использованием действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений УК-2.4 владеет навыками представления результатов проектов, возможностями их использования и/или совершенствования
ОПК-1	Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач;	ОПК-1.1 определяет содержание основных понятий, методов, принципов, целей социологии, психологии, экономики, менеджмента, права в части работы с персоналом при решении профессиональных задач ОПК-1.2 умеет применять знания (на промежуточном уровне) социологии, психологии, экономики, менеджмента и права в части работы с персоналом при решении профессиональных задач ОПК-1.3 оценивает эффективность решений профессиональных задач в области текущего и стратегического развития организации в части работы с персоналом ОПК-1.4 решает профессиональные задачи на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории ОПК-1.5 использует основные методики решения экономических, организационных и управленческих задач

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	УК-2		
	– трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права – источники обеспечения организации персоналом, их особенности и эффективность; – технологии и методы поиска и привлечения персонала; – технологии и методики подбора и отбора персонала.	– составлять план повышению качества управления человеческими ресурсами и формировать отчетность; – формировать (корректировать) требования к вакантной должности (профессии, специальности) профили должностей, и определять критерии отбора персонала; – применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой; – разрабатывать стратегию организации.	– умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента; – навыками разработки рекомендаций и формирования плана мероприятий по повышению качества управления человеческими ресурсами.
Код компетенции	ОПК-1		
	– методику и инструментальные средства разработки стратегии организации; – принципы и направления конкурентного анализа; – основные формы и методы	– анализировать конкурентное состояние и преимущества организации; – рассчитывать на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы показатели	– навыками подготовка и представления руководству отчета о реализации планов мероприятий по повышению качества управления человеческими ресурсами; – навыками

	планирования мероприятий по повышению качества управления человеческими ресурсами.	программы внедрения технологических и продуктовых инноваций и программы организационных изменений; – координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.	решения профессиональных задач на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории.
--	--	--	---

4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Кадровое обеспечение организации» относится к обязательной части учебного плана ОПОП. Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как: «Организационная культура», «Теория организации», «Корпоративная социальная ответственность», «Организационное поведение».

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческий.

Профиль (направленность) программы установлена путем её ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Управление персоналом организации и государственной службы.

5. Объем дисциплины

<i>Виды учебной работы</i>	<i>Формы обучения</i>	
	<i>Очно-заочная</i>	<i>Заочная или Очно-заочная с применением ДОТ</i>
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	4/144	4 /144
Контактная работа:		
Занятия лекционного типа	12	4
Занятия семинарского типа	16	10
Промежуточная аттестация: <i>зачет, зачет с оценкой; экзамен</i>	0,15	0,1
Самостоятельная работа (СРС)	115,85	129,9

6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

6.1.1 Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоя тельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекци и	Иные учебные занятия	Практи ческие занятия	Семи нары	Лабор аторн ые раб.	Иные заняти я	
1.	Кадровое обеспечение инновационной экономики России	2			2			8
2.	Рынки труда анализ современного состояния и тенденций развития	2			2			8
3.	Механизмы кадрового обеспечения	4			4			8
4.	Современные кадровые технологии	2			4			8
5.	Кадровое обеспечение и безопасность	2			4			7
	Промежуточная аттестация	0,1						
	Итого	12			16			39,9
	Всего	144						

6.1.1 Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоя тельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекци и	Иные учебные занятия	Практи ческие занятия	Семи нары	Лабор аторн ые раб.	Иные заняти я	
1.	Кадровое обеспечение инновационной экономики России				2			26
2.	Рынки труда анализ современного состояния и тенденций развития	1			2			26

3.	Механизмы кадрового обеспечения	1			2			26
4.	Современные кадровые технологии	1			2			26
5.	Кадровое обеспечение и безопасность	1			2			25,9
	Промежуточная аттестация	0,1						
	Итого	4			10			129,9
	Всего	144						

6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

6.2.1 Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
1.	Кадровое обеспечение инновационной экономики России	Понятие кадров для инновационной экономики, виды новых комбинаций факторов производства, классификация инновационных кадров, базирующаяся на выделенных критериях. Вопросы кадрового обеспечения современной экономики России, структура занятости населения и модель тройной спирали.
2.	Рынки труда анализ современного состояния и тенденций развития	Современные социально-экономические условия рынка труда и состояние безработицы в России. Анализ и применение теории рынка труда и безработицы к современному состоянию рынка труда в РФ. Основные тенденции развития и специфика функционирования рынка труда в России до 2020 года. Основные тенденции развития и специфика функционирования рынка труда в России после 2020 года.
3.	Механизмы кадрового обеспечения	Основы механизма кадрового обеспечения персонала. Этапы системы кадрового обеспечения. Система, процессы и механизмы кадрового обеспечения. Потребность в кадрах. Возможности прогнозирования потребности в кадрах. Группы персонала, участвующие в оценке методом 360°. Оценка качества трудовой деятельности персонала
4.	Современные кадровые технологии	Содержание и основные функции кадровых технологий. Требования к кадровым технологиям, необходимые условия и критерии эффективности, особенности применения существующих кадровых технологий и современные кадровые технологии, в том числе аутсорсинговое, аутстаффинговое, лизинговое направление и ассесмент-центр. Базовые основы применения кадровых технологий. Современные кадровые технологии в управлении персоналом организации.
5.	Кадровое обеспечение и безопасность	Кадровая служба организации, задачи, функции, направления деятельности. Кадровое обеспечение безопасности.

		Показатели кадровой безопасности предприятия. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности организации и ее характеристика. Виды кадровых рисков, в том числе классификация по видам возможных потерь или приобретений, по возможности диверсификации, по периоду действия, по степени предсказуемости, по степени допустимости.
--	--	--

6.2.2 Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание практических занятий
1.	Кадровое обеспечение инновационной экономики России	Работа с конспектом лекций, подготовка ответов на контрольные вопросы. Анализ кейсов по кадровому обеспечению инновационных проектов. Проблемные и ситуационные задачи для закрепления знаний, полученных на лекциях (оценка потребности в квалифицированных кадрах для высокотехнологичных отраслей, механизмы привлечения и удержания инновационных специалистов).
2.	Рынки труда анализ современного состояния и тенденций развития	Работа с конспектом лекций, подготовка ответов на контрольные вопросы. Анализ статистических данных и показателей рынка труда (занятость, безработица, дефицит кадров). Проблемные и ситуационные задачи для закрепления знаний, полученных на лекциях (прогнозирование спроса и предложения на региональных и отраслевых рынках труда, оценка влияния цифровизации и демографии на рынок труда).
3.	Механизмы кадрового обеспечения	Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам. Проблемные и ситуационные задачи для закрепления знаний полученных на лекциях знаний.
4.	Современные кадровые технологии	Проблемные и ситуационные задачи для закрепления знаний полученных на лекциях знаний.
5.	Кадровое обеспечение и безопасность	Работа с конспектом лекций, подготовка ответов на контрольные вопросы. Разбор ситуационных задач по выявлению и нейтрализации угроз кадровой безопасности (экономические, информационные, социальные риски). Проблемные задачи для закрепления знаний, полученных на лекциях (разработка мероприятий по защите кадрового потенциала организации, предотвращению утечки персонала и конфиденциальной информации).

6.2.3 Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Кадровое обеспечение инновационной экономики	1. Роль кадрового обеспечения в развитии инновационной экономики России.

	России	2. Основные проблемы и вызовы при кадровом обеспечении инновационной экономики. 3. Развитие кадрового потенциала в области науки, технологий и инноваций. 4. Меры и инструменты государственной поддержки кадрового обеспечения инновационной экономики.
2.	Рынки труда анализ современного состояния и тенденций развития	1. Текущее состояние рынка труда в России: уровень безработицы, занятость, структура занятости. 2. Тенденции развития рынка труда: рост доли сектора услуг, изменение видов занятости (фриланс, удаленная работа), влияние цифровизации и автоматизации на рынок труда. 3. Проблемы и вызовы на рынке труда: неравенство возможностей, несоответствие требованиям работодателей, низкая производительность труда.
3.	Механизмы кадрового обеспечения	1. Рекрутинг и подбор персонала: методы и инструменты подбора кадров. 2. Оценка и развитие персонала: системы оценки профессиональных компетенций, программы развития сотрудников. 3. Управление карьерой: планирование карьеры, внутренний и внешний рынок труда.
4.	Современные кадровые технологии	1. Использование информационных систем в кадровом учете и управлении персоналом. 2. Внедрение HR-аналитики и Big Data в управлении кадровыми процессами. 3. Применение онлайн-обучения и электронных платформ для обучения и развития персонала. 4. Развитие стратегического HR-менеджмента и управления талантами.
5.	Кадровое обеспечение и безопасность	1. Значение кадрового обеспечения для обеспечения безопасности организации. 2. Подходы к подбору персонала с учетом требований безопасности и проверки на профессионализм. 3. Кадровая политика и процессы, направленные на минимизацию рисков и обеспечение безопасной среды работы.

7. Текущий контроль по дисциплине (модулю) в рамках учебных занятий

В рамках текущего контроля преподаватель самостоятельно может проводить следующие мероприятия:

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Кадровое обеспечение инновационной экономики России	Опрос, проблемно-аналитические задания Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
2.	Рынки труда анализ современного состояния и тенденций развития	Опрос, тестирование, проблемно-аналитические задания Реализация программы с применением ДОТ:

		Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
3.	Механизмы кадрового обеспечения	Опрос, тестирование, проблемно-аналитические задания, контрольная работа Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
4.	Современные кадровые технологии	Опрос, тестирование, проблемно-аналитические задания Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
5.	Кадровое обеспечение и безопасность	Опрос, проблемно-аналитические задания, тестирование, контрольная работа Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи

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

8.1 Основная литература

1. Управление кадровой безопасностью организации : учебник для бакалавриата и магистратуры / Ю. В. Долженкова, Е. В. Камнева, А. Л. Сафонов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Долженковой. — Москва: Прометей, 2022. — 286 с. — ISBN 978-5-00172-241-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125640.html>

2. Кириенко, О. Э. Управление инфраструктурным обеспечением организации: учебное пособие / О. Э. Кириенко, Н. В. Стасюк. — Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 266 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129804.html>

8.2 Дополнительная литература:

1. Смирнова, А. А. Методы психологической оценки деятельности персонала и профессиональной детальности : учебное пособие / А. А. Смирнова. — Сочи : Сочинский государственный университет, 2020. — 40 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106576.html>

Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) : учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 193 с. — ISBN 978-5-394-01758-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/57162.html>

8.3. Периодические издания

1. Основы экономики, управления и права — 2025 г. №3 (46). <https://e.lanbook.com/journal/issue/374763>

2. Современная экономика: проблемы и решения — 2025 г. №1. <https://e.lanbook.com/journal/issue/375917>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

(далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru>
2. Электронно-библиотечная система «Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU» <https://www.elibrary.ru>
3. Электронно-библиотечная система IPR BOOKS <https://www.iprbookshop.ru>
4. Электронная библиотечная система <https://biblioclub.ru>
5. Справочно-правовая система КонсультантПлюс <https://www.consultant.ru>

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

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

1. работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
2. внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
3. выполнение самостоятельных практических работ;
4. подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

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

1. Терминальный сервер, предоставляющий к нему доступ клиентам на базе Windows Server 2016
2. Семейство ОС Microsoft Windows
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (Информационный комплекс)
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (ЭПС «Система ГАРАНТ»)

Перечень используемого программного обеспечения указан в п.12 данной рабочей программы дисциплины.

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

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; доска (маркерная), комплект мебели для преподавателя.

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Операционные системы семейства Windows, КонсультантПлюс веб версия, Гарант веб версия, антивирус Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк, VLC Media Player.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся .

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; доска (маркерная), комплект мебели для преподавателя.

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Операционные системы семейства Windows, КонсультантПлюс веб версия, Гарант веб версия, антивирус Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк, Notepad++. Pinta, Gimp, AnyLogic, Inkscape,

OpenShot, FreeCAD, LibreCAD, Jamovi, Visual Studio, Unity.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ MicrosoftOffice для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: (*«мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.*) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция
- дискуссия
- беседа.

13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав. При обучении учитываются особенности их психофизического развития, индивидуальные возможности и при необходимости обеспечивается коррекция нарушений развития и социальная адаптация указанных лиц.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентами-инвалидами и студентами с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и

рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Кадровое обеспечение организации

<i>Направление подготовки</i>	Управление персоналом
<i>Код</i>	38.03.03
<i>Направленность (профиль)</i>	Управление персоналом организации и государственной службы
<i>Квалификация (степень) выпускника</i>	бакалавр

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные		УК-2
Общепрофессиональные		ОПК-1

3. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 определяет задачи исходя из поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений УК-2.2 реализует задачи проекта в зоне собственной ответственности с учётом имеющихся ресурсов и ограничений УК-2.3 владеет инструментами для определения и достижения задач, подчиненных общей цели, с использованием действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений УК-2.4 владеет навыками представления результатов проектов, возможностями их использования и/или совершенствования
ОПК-1	Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач;	ОПК-1.1 определяет содержание основных понятий, методов, принципов, целей социологии, психологии, экономики, менеджмента, права в части работы с персоналом при решении профессиональных задач ОПК-1.2 умеет применять знания (на промежуточном уровне) социологии, психологии, экономики, менеджмента и права в части работы с персоналом при решении профессиональных задач ОПК-1.3 оценивает эффективность решений профессиональных задач в области текущего и стратегического развития организации в части работы с персоналом ОПК-1.4 решает профессиональные задачи на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории ОПК-1.5 использует основные методики решения экономических, организационных и

	управленческих задач
--	----------------------

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	УК-2		
	– трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права – источники обеспечения организации персоналом, их особенности и эффективность; – технологии и методы поиска и привлечения персонала; – технологии и методики подбора и отбора персонала.	– составлять план повышению качества управления человеческими ресурсами и формировать отчетность; – формировать (корректировать) требования к вакантной должности (профессии, специальности) профили должностей, и определять критерии отбора персонала; – применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой; – разрабатывать стратегию организации.	– умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента; – навыками разработки рекомендаций и формирования плана мероприятий по повышению качества управления человеческими ресурсами.
Код компетенции	ОПК-1		

	– методику и инструментальные средства разработки стратегии организации; – принципы и направления конкурентного анализа; – основные формы и методы планирования мероприятий по повышению качества управления человеческими ресурсами.	– анализировать конкурентное состояние и преимущества организации; – рассчитывать на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы показатели программы внедрения технологических и продуктовых инноваций и программы организационных изменений; – координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.	– навыками подготовка и представления руководству отчета о реализации планов мероприятий по повышению качества управления человеческими ресурсами; – навыками решения профессиональных задач на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории.
--	---	---	--

3.2. Критерии оценки знаний студентов

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; - При решении продемонстрировал навыки

		- выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО /ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Компетенция не достигнута		

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ НЕ	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

При ответе на вопросы в рамках прохождения промежуточной аттестации (зачет/ зачет с оценкой/ экзамен) допускается вольная формулировка ответа, по смыслу раскрывающая содержание ответа, указанного в фонде оценочных средств, в качестве верного ответа.

4. Типовые контрольные задания (закрытого, открытого и иного типа) для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции, соотнесенной с результатами обучения по дисциплине

ТЕСТИРОВАНИЕ

УК-2

1. Что из перечисленного относится к источникам обеспечения организации персоналом? Выберите несколько вариантов ответов.

- а) Кадровое агентство
- б) Внутренний кадровый резерв организации**
- в) Центры занятости населения**
- г) Торгово-промышленная палата

Ответ: б) Внутренний кадровый резерв организации; в) Центры занятости населения

2. Какой метод прогнозирования потребности в персонале базируется на коэффициентах, показывающих нормативное соотношение с общей численностью персонала?

- а) Производственный метод
- б) Метод алгоритмов
- в) Метод на основе насыщенности**
- г) Штатно-номенклатурный метод

Ответ: в) Метод на основе насыщенности

3. Какие акты содержат нормы трудового права в Российской Федерации? Выберите несколько вариантов ответов.

- а) Трудовой кодекс РФ**
- б) Гражданский кодекс РФ
- в) Коллективный договор организации**
- г) Постановления Правительства РФ о труде**

Ответ: а) Трудовой кодекс РФ; в) Коллективный договор организации; г) Постановления Правительства РФ о труде

4. Что из перечисленного относится к технологиям поиска и привлечения персонала?

- а) Ассессмент-центр

- б) Прямой рекрутинг**
- в) Публикация вакансий на сайтах по трудоустройству**
- г) Кадровый аудит

Ответ: б) Прямой рекрутинг; в) Публикация вакансий на сайтах по трудоустройству

5. Какой документ определяет основные требования к вакантной должности (профессии, специальности)?

- а) Штатное расписание
- б) Профессиональный стандарт**
- в) Правила внутреннего трудового распорядка
- г) Коллективный договор

Ответ: б) Профессиональный стандарт

6. Что из перечисленного является критерием отбора персонала? Выберите несколько вариантов ответов.

- а) Профессиональные компетенции**
- б) Уровень образования**
- в) Цвет глаз
- г) Опыт работы по специальности**

Ответ: а) Профессиональные компетенции; б) Уровень образования; г) Опыт работы по специальности

7. Кто в организации обычно координирует деятельность исполнителей с помощью методического инструментария в рамках реализации управленческих решений?

- а) Секретарь-референт
- б) Руководитель структурного подразделения**
- в) Главный бухгалтер
- г) Начальник охраны

Ответ: б) Руководитель структурного подразделения

8. Какой инструментарий используется при реализации управленческих решений в области функционального менеджмента? Выберите несколько вариантов ответов.

- а) Должностные инструкции**
- б) Положения о структурных подразделениях**
- в) Личные дневники сотрудников
- г) Регламенты бизнес-процессов**

Ответ: а) Должностные инструкции; б) Положения о структурных подразделениях; г) Регламенты бизнес-процессов

9. Что из перечисленного относится к задачам кадрового планирования? Выберите несколько вариантов ответов.

- а) Определение качественной потребности в персонале**
- б) Определение количественной потребности в персонале**
- в) Утверждение годового отчета о прибылях и убытках
- г) Расчет бюджета на персонал**

Ответ: а) Определение качественной потребности в персонале; б) Определение количественной потребности в персонале; г) Расчет бюджета на персонал

10. Какой метод сбора информации о кандидате чаще всего используется на этапе отбора персонала?

- а) Полиграф (детектор лжи)
- б) Структурированное собеседование**
- в) Анализ почерка (графология)

г) Астрологический прогноз

Ответ: б) Структурированное собеседование

11. Назовите основной кодифицированный нормативно-правовой акт, регулирующий трудовые отношения в Российской Федерации. Запишите ответ в виде аббревиатуры.

Ответ: *ТК РФ*

12. Как называется документ, в котором зафиксированы требования к квалификации и опыту работы, необходимые для выполнения конкретного вида профессиональной деятельности? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: *Профессиональный стандарт*

13. Вставьте пропущенное слово: «Способность человека выполнять определенные трудовые функции, определяемая его знаниями, умениями, навыками и опытом работы, — это ...». Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: *Квалификация*

14. Как называется метод поиска персонала, при котором организация обращается к профессиональному посреднику (кадровому агентству) для подбора сотрудников? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: *Рекрутинг*

15. Как называется внутренний документ организации, в котором описываются функции, права и ответственность сотрудника на конкретной должности? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: *Должностная инструкция*

16. Как называется процесс целенаправленного изучения пригодности кандидата для выполнения обязанностей на конкретной должности? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: *Отбор*

17. Как называется совокупность людей, обладающих необходимой квалификацией и способных выполнять трудовые функции в организации? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: *Персонал*

18. Как называется этап кадрового обеспечения, на котором происходит знакомство нового сотрудника с организацией, ее правилами и коллективом? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: *Адаптация*

19. Как называется система мероприятий, направленная на своевременное обеспечение организации персоналом необходимой численности и качества? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: *Кадровое обеспечение*

20. Как называется метод оценки персонала, основанный на получении обратной связи от коллег, руководителей и подчиненных о работе сотрудника? Запишите ответ цифрами и символом.

Ответ: *360 градусов*

21. Задание на соответствие. Сопоставьте понятия в области кадрового обеспечения с их определениями.

№	Понятие	Буква	Определение
1	Аутсорсинг персонала	А	Передача части кадровых функций внешнему провайдеру
2	Аутстаффинг	Б	Вывод персонала из штата компании с сохранением его на прежнем рабочем месте
3	Лизинг персонала	В	Временное предоставление сотрудников в распоряжение другой компании

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3

Ответ: 1А, 2Б, 3В

12. Задание на соответствие. Сопоставьте методы поиска и привлечения персонала с их характеристиками.

№	Метод	Буква	Характеристика
1	Внутренний поиск	А	Размещение вакансии на сайте по трудоустройству
2	Рекомендации сотрудников	Б	Перевод сотрудника из другого подразделения
3	Прямой поиск (хантинг)	В	Целенаправленное привлечение конкретного специалиста из другой компании

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3

Ответ: 1Б, 2А, 3В

ОПК-1

1. Какие знания из смежных дисциплин применяются в управлении персоналом? Выберите несколько вариантов ответов.

- а) Основы социологии**
- б) Экономическая теория**
- в) Квантовая физика**
- г) Организационная психология**

Ответ: а) Основы социологии; б) Экономическая теория; г) Организационная психология

2. Как называется методика, используемая для комплексной оценки персонала, включающая решение кейсов, деловые игры и тесты?

- а) Метод парных сравнений**
- б) Метод письменных характеристик**
- в) Ассессмент-центр (Центр оценки)**
- г) Метод «таинственный покупатель»**

Ответ: в) Ассессмент-центр (Центр оценки)

3. Какие показатели используются для оценки эффективности решений профессиональных задач в области развития персонала? Выберите несколько вариантов ответов.

- а) Рост производительности труда**
- б) Снижение текучести кадров**
- в) Количество компьютеров в офисе**
- г) Рост прибыли на одного сотрудника**

Ответ: а) Рост производительности труда; б) Снижение текучести кадров; г) Рост прибыли на одного сотрудника

4. Что относится к основным методикам решения экономических задач в управлении персоналом?

- а) Метод «мозгового штурма»**
- б) Бюджетирование расходов на персонал**
- в) SWOT-анализ**
- г) Метод Дельфи**

Ответ: б) Бюджетирование расходов на персонал

5. Какие принципы лежат в основе конкурентного анализа организации? Выберите несколько вариантов ответов.

- а) Сравнение с прямыми конкурентами на рынке**
- б) Анализ внешней и внутренней среды**
- в) Игнорирование рыночных тенденций**
- г) Оценка рыночной доли и позиционирования**

Ответ: а) Сравнение с прямыми конкурентами на рынке; б) Анализ внешней и внутренней среды; г) Оценка рыночной доли и позиционирования

6. Какая теория изучает поведение человека в организации, его мотивацию и взаимодействие в группе?

- а) Экономическая теория**
- б) Психология управления**
- в) Теория бухгалтерского учета**

г) Теория вероятностей

Ответ: б) Психология управления

7. Что из перечисленного относится к основным формам планирования мероприятий по повышению качества управления человеческими ресурсами? Выберите несколько вариантов ответов.

а) Стратегический план развития персонала

б) Оперативный план обучения и развития

в) Финансовый план закупок оборудования

г) Бизнес-план в части HR

Ответ: а) Стратегический план развития персонала; б) Оперативный план обучения и развития; г) Бизнес-план в части HR

8. Что понимается под «инструментальными средствами разработки стратегии организации» в контексте ОПК-1?

а) Канцелярские принадлежности

б) Методы стратегического анализа (PEST, SWOT, SNW)

в) Программное обеспечение для 3D-моделирования

г) Офисная оргтехника

Ответ: б) Методы стратегического анализа (PEST, SWOT, SNW)

9. Как называется способность организации достигать высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ с помощью методического инструментария?

а) Рентабельность

б) Координация деятельности исполнителей

в) Централизация управления

г) Диверсификация

Ответ: б) Координация деятельности исполнителей

10. Какая методика позволяет рассчитать на основе типовых методик и нормативно-правовой базы показатели программы внедрения инноваций?

а) Метод исторических аналогий

б) Метод экономического анализа

в) Метод «мозгового штурма»

г) Метод экспертных оценок

Ответ: б) Метод экономического анализа

11. Назовите фамилию ученого, который ввел понятие «человеческие отношения» в менеджмент и провел Хоторнские эксперименты. Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Мэйо

12. Как называется комплексный анализ конкурентного состояния организации, включающий изучение ее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (аббревиатура)? Запишите ответ латинскими заглавными буквами.

Ответ: SWOT

13. Как называется документ, в котором фиксируется общая цель и последовательность действий по достижению задач в области управления персоналом на долгосрочный период? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Стратегия

14. Вставьте пропущенное слово: «... управления персоналом — это совокупность методов, принципов и подходов к организации работы с людьми в организации». Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: *Технология*

15. Как называется метод анализа внешней среды, основанный на изучении политических, экономических, социальных и технологических факторов (аббревиатура)? Запишите ответ латинскими заглавными буквами.

Ответ: *PEST*

16. Как называется способность руководителя согласовывать действия подчиненных для достижения общей цели? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: *Координация*

17. Как называется показатель, отражающий соотношение результата деятельности и затраченных ресурсов в управлении персоналом? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: *Эффективность*

18. Как называется систематическое изучение и оценка должностей с целью определения их относительной ценности для организации? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: *Грейдирование*

19. Как называется процесс принятия решений на основе анализа данных о персонале (производительности, текучести, удовлетворенности)? Запишите ответ латиницей с заглавной буквы.

Ответ: *HR-аналитика*

20. Как называется тип организационных изменений, связанный с внедрением новых технологий, продуктов или способов работы? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: *Инновация*

21. Установите соответствие между управленческими теориями и их основными идеями в части работы с персоналом.

№	Теория	Буква	Основная идея
1	Классическая школа управления	А	Сотрудник — главный ресурс и источник конкурентного преимущества
2	Школа человеческих отношений	Б	Основной мотиватор — социальные потребности и внимание к личности
3	Теория человеческих ресурсов	В	Четкая иерархия, разделение труда, материальное стимулирование

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3

Ответ: 1В, 2Б, 3А

22. Установите соответствие между инструментами стратегического анализа и их характеристиками.

№	Инструмент	Буква	Характеристика
1	SNW-анализ	А	Анализ сильных, слабых сторон и конкурентного статуса (нейтральные позиции)
2	PEST-анализ	Б	Оценка угроз и возможностей со стороны внешней макросреды
3	Матрица БКГ	В	Оценка рыночной доли и темпов роста рынка для продуктов/бизнес-единиц

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3

Ответ: 1А, 2Б, 3В

Примерный список вопросов

1. Какие виды принципиально новых комбинаций факторов производства существуют?
2. Что подразумеваются под инновационными кадрами в современной экономике?
3. Дайте определение понятию «кадровый потенциал».
4. В чем суть модели «тройной спирали»?
5. Какие существуют основные особенности «тройной спирали»?
6. Какие существуют направления основных задач кадровой работы на предприятии?
7. В чем суть учетно-контрольного направления кадровой работы?
8. Что относят к полномочиям кадровых служб организации?
9. Дайте определение понятию «кадровая безопасность»?
10. Какие существуют виды рисков в системе управления персоналом?
11. Какие существуют методы оценки эффективности кадрового обеспечения инновационной деятельности?
12. В чем заключается роль кадровых служб в формировании инновационной культуры организации?
13. Каковы основные барьеры кадрового обеспечения инновационной экономики России?
14. Что понимается под гибкостью рынка труда и каковы её ключевые индикаторы?
15. Какие современные тенденции развития рынка труда выделяют в условиях цифровой трансформации?

16. В чем суть понятия «профессиональные стандарты» и как они связаны с кадровым обеспечением?
17. Каковы особенности функционирования внутреннего рынка труда организации?
18. Какие существуют методы прогнозирования потребности в персонале для инновационных проектов?
19. Что такое «кадровый резерв» и какие виды резервов выделяют в управлении персоналом?
20. Какие угрозы кадровой безопасности относятся к внешним и внутренним?
21. В чем заключается роль службы управления персоналом в обеспечении экономической безопасности организации?
22. Какие правовые аспекты регулирования кадровой безопасности существуют в РФ?
23. Каковы основные способы предотвращения утечки конфиденциальной информации через персонал?
24. Что включает в себя кадровое администрирование и как оно связано с безопасностью?
25. Какие виды санкций применяются к сотрудникам за нарушение требований кадровой безопасности?
26. В чем отличие понятий «человеческий капитал» и «кадровый потенциал»?
27. Какие показатели используются для анализа состояния и развития региональных рынков труда?
28. Как влияет демографическая ситуация в России на кадровое обеспечение организаций?
29. Каковы современные технологии подбора и отбора персонала для высокотехнологичных отраслей?
30. Что такое «кадровая политика» и какие типы кадровой политики выделяют в зависимости от уровня инновационности организации?

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Содержание понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент».
2. Управление персоналом как система. Краткая характеристика основных элементов системы управления персоналом.
3. Теория управления о роли человека в организации. Исторические этапы становления функции управления персоналом.
4. Основные школы и концепции управления персоналом: «научного управления», «человеческих отношений», «человеческих ресурсов».
5. Государственная система управления трудовыми ресурсами.
6. Принципы и методы управления персоналом.
7. Субъекты управления персоналом. Распределение обязанностей между линейными руководителями и специалистами по управлению персоналом.
8. Организационная структура управления персоналом. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом.
9. Формирование структурных подразделений системы управления персоналом. Методическое и нормативное обеспечение проектирования организационных структур управления персоналом.
10. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
11. Содержание понятия «философия управления персоналом». Варианты философии управления персоналом. Внешние и внутренние факторы, влияющие на философию управления персоналом.
12. Стратегия управления персоналом как основа кадровой политики. Значение разработки и задачи кадровой политики.
13. Элементы (составные части) кадровой политики. Место кадровой политики в разработке управленческих решений.

14. Методические основы подготовки кадровой политики организации.
15. Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду.
16. Теоретические основы бюджетирования управления персоналом. Бизнес–план по персоналу как основа бюджетирования.
17. Технология разработки бюджета расходов на персонал.
18. Сущность и задачи определения требований к кандидатам.
19. Документальное оформление описания работы и требований к кандидатам.
20. Цель и задачи набора персонала. Методы набора персонала.
21. Этапы и методы отбора персонала. Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме.
22. Организация высвобождения персонала.
23. Введение в должность (ориентация): сущность, цель, задачи, формы. Организация управления профориентацией персонала.
24. Сущность, цели и этапы адаптации персонала. Виды и содержание адаптации персонала в зависимости от объекта и предмета управления.
25. Факторы, влияющие на скорость адаптационных процессов. Условия успешной адаптации.
26. Организационный механизм управления процессом адаптации персонала. Структурные элементы организации трудовой адаптации.
27. Технология процесса управления адаптацией. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией.
28. Особенности адаптации руководителей. Стратегии начала работы в новой должности.
29. Сущность, цели, альтернативы и этапы обучения персонала в организации. Особенности обучения взрослых.
30. Место обучения в системе управления персоналом. Организационная структура и функции подразделений по обучению персонала.
31. Этапы и методы обучения персонала.
32. Сущность аттестации и деловой оценки персонала.
33. Цели оценки персонала. Место оценки в системе управления персоналом.
34. Объекты и субъекты деловой оценки персонала.
35. Группировка, отбор и содержание показателей оценки персонала. Методы оценивания персонала.
36. Содержание профессиональной и внутриорганизационной карьеры, служебного продвижения.
37. Принципы организации управления деловой карьерой. Инструментарий управления деловой карьерой.
38. Этапы деловой карьеры, их содержание.
39. Сущность служебно-профессионального продвижения работника. Этапы служебно-профессионального продвижения.
40. Сущность кадрового резерва. Цели формирования кадрового резерва. Этапы работы по формированию кадрового резерва.
41. Планирование и организация работы с резервом кадров. Контроль за работой с кадровым резервом.
42. Сущность мотивации персонала.
43. Сущность содержательных теорий мотивации.
44. Особенности процессуальных теорий мотивации.
45. Концепции повышения внутренней мотивации.
46. Роль условий труда персонала и оптимального режима работы для внутренней мотивации персонала. Формирование преданности организации и сознательной дисциплины труда.

47. Основы построения системы стимулирования персонала. Формы стимулирования и их соответствие мотивационным типам. Варианты применения модели «Мотивация-Стимул».

48. Методы оценки результатов управления персоналом. Направления оценки: результативность, эффективность, полезность.

49. Показатели результативности, эффективности и полезности управления персоналом.

50. Экономическая сущность затрат на персонал. Задачи учета, анализа и планирования затрат на персонал.

51. Расторжение трудового договора.

52. Аттестация: порядок проведения, основные этапы.

53. Основные цели системы управления персоналом организации.

54. Оценка эффективности управления предприятием.

55. Теории поведения человека в организации.

56. Профессиональная и организационная адаптация персонала.

57. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.

58. Подбор персонала и профориентация.

59. Работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры.

60. Состав, цели и функции основных подразделений службы управления персоналом.

Типовые проблемно-аналитические задания

Задание 1.

«Современные кадровые технологии»

Практическая ситуация:

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей-сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 80% в год).

Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (табл.) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником.

Таблица 1. Данные кандидатов

	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	45	28	35
Стаж работы	25	5	15
Число организаций, в которых работал кандидат	4	8	11
Образование	среднее	высшее	среднее
Специальность	Слесарь-водопроводчик	Инженер-механик	-
Служба в ВС	да	нет	да
Семейное положение	женат, 2 детей	холост	разведен, 3 детей
Место рождения	г. Москва	Московская обл., г. Волочаевка	г. Тамбов

Вопросы:

1. Существует ли, по-вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?

2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место

сборщика? Почему? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

Задание 2.

«Работа с кадровым резервом и развитие персонала»

Практическая ситуация:

Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании менеджером по персоналу. Компания существует более двух лет. В связи с динамикой своего развития компания постоянно ставит перед сотрудниками все новые и более сложные профессиональные задачи, что позволяет им в короткие сроки существенно повысить свой профессиональный уровень.

У сотрудников есть возможность и карьерного развития. Бизнес компании специфичен, нужны люди, хорошо знающие его. Руководство компании предпочитает выдвигать на менеджерские позиции уже работающих сотрудников, нежели брать на эти позиции людей «со стороны».

Несколько месяцев назад в компании уже произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали за время работы в компании. После их перехода появился целый ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отдела, существенно снизились показатели работы, произошло несколько конфликтов с партнерами, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, несколько даже подумывают об увольнении.

Проанализировав ситуацию, вы поняли, что переведенные на менеджерские позиции сотрудники все еще думают и действуют как специалисты, и что у них недостаточно навыков, чтобы эффективно справляться с поставленными задачами на новом качественном уровне. Они могут обучиться всему в процессе работы, и со временем у них выработаются необходимые навыки, но на ваш взгляд целесообразно отправить их на тренинги, чтобы подтянуть менеджерские навыки на необходимый уровень.

Вы также считаете, что необходимо разработать систему работы с кадровым резервом, так как это первый, но не последний случай перевода сотрудников с повышением в должности. У вас есть список людей, которых в скором будущем ожидает подобный переход, и работу с ними нужно начинать уже сейчас, чтобы они не столкнулись с теми же проблемами, которые возникли в результате состоявшегося перевода.

Вопросы:

1. Как вы определите, какие навыки необходимо развивать?
2. Из каких блоков будет состоять ваша программа по работе с кадровым резервом?
3. Каким образом вы будете внедрять программу по работе с кадровым резервом в вашей Компании?

Типовые ситуационные задания

Задание 1.

«Тренинг»

Практическая ситуация:

Руководитель отдела в компании N – женщина очень ответственная и требовательная, причем как по отношению к себе, так и к своим подчиненным. Она все знает о каждом сотруднике отдела, заботится о персонале, готова прийти на помощь в любой ситуации. План отдела всегда выполняется, хотя сотрудники постоянно ощущают нехватку времени, до ночи задерживаются на работе, делают в спешке многие задания и поэтому очень устают.

Руководитель подозревает, что дело в неправильном распределении времени и обращается в тренинговую компанию с запросом на проведение тренинга по тайм-менеджменту.

Тренер проводит предтренинговую диагностику, направленную на выявление проблем, связанных с организацией рабочего времени. Оказывается, что такие проблемы действительно существуют. Далее определяются наиболее важные темы тренинга, адаптируется его программа, начинается обучение. После тренинга ситуация в отделе становится лучше, но ненамного.

Вопросы:

1. С чем, по-Вашему, это может быть связано?
2. Что Вы сделаете в данной ситуации на месте руководителя отдела?

Задание 2.

«Корпоративная система обучения»

Практическая ситуация:

Компания “Левша” работает на рынке 8 лет. Занимается продажей продукции FMCG, сегмент “премиум”. В течение всех этих восьми лет компания успешно развивалась, сейчас входит в десятку лучших национальных дистрибуторов России. Компания имеет 10 филиалов в регионах России. Количество сотрудников – 1570. Организационная структура – дивизиональная. Управляющих директоров – 7 человек.

HR-служба в компании появилась только полтора года назад, до этого все ее функции выполняли руководители верхнего и среднего уровня. Обучение персонала проходило стихийно, периодически, преимущественно внутри дивизионов. Для обучения привлекались внешние провайдеры, как московские компании, так и региональные (для обучения сотрудников филиалов). Постоянной обучающей компании не было. В качестве поощрения применяли направления отдельных специалистов на открытые тренинги, тематика которых выбиралась самими сотрудниками. На данный момент времени в HR-управлении три человека – директор управления (он входит в группу управляющих директоров), менеджер и секретарь.

На последнем совете управляющей группы принято решение о постановке и внедрения корпоративной системы обучения персонала компании. Это задание поручено HR-директору.

Вопросы:

Составьте план действий по постановке корпоративной системы обучения.

Задание 3.

«Текучесть кадров»

Практическая ситуация:

Дизайн студия полного цикла “N”. Занимается разработкой дизайна и креатива. Основная специализация студии: дизайн в полиграфии, упаковка, разработка названия, креативной концепции. Так же компания заявляет, что может осуществлять необходимые маркетинговые исследования, создание видеопродукции и т.д.

Компания имеет давнюю историю. Она была создана до кризиса и до 1998 года входила в десятку известнейших дизайн-студий. Ее известность основывалась на славе одного из директоров агентства как автора одного из наиболее удачных и широко известных брендов Москвы. Компания выжила в кризис, однако значительно утратила свои позиции, пропустив в первую двадчатку другие дизайн-студии. Былое не забывается и ощущается даже новыми сотрудниками. Ощущение утраты, стремление вернуться на Олимп присутствует у всех. Важно отметить, что данный результат во многом представляется в виде славы, а не денежных результатах. Дух компании – “Все на данный момент не плохо, но делается все хуже и хуже”. Таковое ощущение присутствует всегда, при этом ситуации в положении компании за последние годы не менялась ни в худшую, ни в лучшую сторону.

➤ Положение на рынке

Рынок насыщен и конкурентами, и клиентами. И тех и других большое количество и большое разнообразие. Компания “N” относится к “крепкому середнячку”. Она делает высокого качества дизайн и креатив. На рынке действуют несколько гораздо более известных широкой публике компаний (не более 5-7). Отрицательно на рынок влияют “Free style” — вольные дизайнеры, которые часто демпингуют и уровень их работы порой может отпугнуть клиента от услуги как таковой. Это усложняет процесс обоснования цены с клиентом. Количество других студий, работающих с компанией “N” в одной нише не поддается подсчетам. В этой нише, равно как и во всех других на рынке нет признанного лидера, не по известности, ни по оборотам, ни по прибыли.

➤ Клиентская политика

Компания берется фактически за любую работу, если ее интересует заказчик.

Если заказ включает в себя то, на чем не специализуется компания – привлекаются другие агентства. На данный момент у компании большое портфолио успешных на рынке разработок. Клиентами компании являются многие крупные компании, есть обладатели титула “народной марки”.

➤ Организационная структура

В компании 17 человек. Три менеджера по работе с клиентами, два верстальщика, 4 дизайнера, один принт-менеджер (менеджер по работе с типографиями), бухгалтер и системный администратор, три курьера, два директора – совладельца, оба принимающие активное участие в бизнесе, о чем будет сказано ниже. Секретаря в компании нет. Принимают звонки и ведут документацию менеджеры. Все сотрудники работают в компании на полной ставке и оформлены в штат компании. Средний возраст сотрудников – 22 года. Половина персонала совмещают работу с учебой (дневной формы обучения нет). Все сотрудники находятся на ставке. Выплаты никогда не задерживают. За хорошую работу (авралы) получают премию (около 1/6 зарплаты). Штрафов нет. Проценты от контракта ни менеджеры, ни дизайнеры не получают. Сотрудников кормят за счет компании. Офис компании – огромная квартира-мансарда на Садовом кольце. Повар готовит домашние обеды, учитывая вкусовые предпочтения всех сотрудников, посты, диеты и т.д. Гендерный состав приблизительно равный.

В компании жесткое соблюдение 8-часового рабочего дня. Работа с 10:00 до 19:00 с часовым перерывом на обед.

➤ Персонал

Директора: Первый – занимается административным управлением. Постоянно присутствует в офисе, контролирует все процессы в организации. Второй – известный дизайнер, занимается творческим процессом (создает идеи, работает над концепциями, занимается издательством книг по дизайну от случая к случаю). Оба очень активно общаются между собой и с сотрудниками офиса. Первому около 45 лет, бывший военный, второму – 35 лет, в дизайне более 10 лет. Имеет имя и хорошую репутацию в профессиональной среде. Атмосфера дружеская. Интриг, конфликтов не бывает. Общее раздражение менеджеров часто вызывает творческие порывы креативного директора. В курилке, куда ходят подавляющее число сотрудников, часто слышится брюзжание.

Бизнес-задачи на данный момент

Точные стратегические планы не известны всем сотрудникам компании и, возможно, полностью совпадают с амбициями креативного директора. Среди сотрудников присутствует стремление к известности марки их компании на рынке (в худшем варианте – среди профессионального сообщества, в лучшем – в широких массах столицы, последнее предпочтительнее). Основой целью компании остается извлечение максимальной прибыли.

➤ Производственный процесс

Клиенты приходят в компанию по рекомендациям других клиентов. Количество повторных заказов значительное. Всегда инициатива исходит от заказчика. Сами

менеджеры никак не ищут новых клиентов, не ведут активных продаж со старыми клиентами. При этом все производственные мощности компании загружены полностью, уместна формулировка “нормально, достаточно”. При появлении заказа клиент-менеджер снимает запрос и делает предварительную смету. Если заказ подтверждается, происходит уточнение заказа, формирование технического задания. После этого начинается процесс создания продукта, на протяжении которого периодически менеджер и дизайнер проводят встречи с клиентами. Менеджеры контролируют весь процесс производства и общаются с клиентами. У бизнеса есть важнейший сезон – Новый год, который активно начинается с сентября месяца.

У компании был опыт издания двух книг по дизайну для узкой аудитории. Это была инициатива креативного директора. После этого сбыт тиража стал проблемой. На одного из менеджеров была возложена функция контроля реализации книги среди книжных магазинов. Все сотрудники относят издание книг к некоммерческой деятельности компании.

➤ Основные сложности

Срывание сроков и брак типографий. Сложность услуги: создание и продажа идей клиентам. Высокая текучесть кадров плохо влияет на процесс ведения клиента. Раз в три месяца меняется 2 из 4 менеджера и 3 дизайнера из четырех. Самый большой стаж работы среди них – 12 месяцев у менеджеров и 2 года у дизайнеров. При том, что производственный цикл длится, как правило, от 3 недель до 4 месяцев.

Вопросы:

1. С чем связан уровень текучести кадров?
2. Какие меры нужно предпринять для того, чтобы снизить текучесть кадров?