

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»


УТВЕРЖДАЮ
и.о. декана факультета
Свиридова С.В.
«29» июня 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины

«Теория и практика кадровой политики государства и организации»

Направление подготовки 38.04.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Профиль Стратегическое управление персоналом государственной службы и корпораций

Квалификация выпускника Магистр

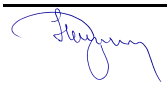
Нормативный период обучения 2 года / 2 года и 6 м. / 2 года и 5 м.

Форма обучения очная / очно-заочная / заочная

Год начала подготовки 2018

Автор программы 
_____/Нагибина Н.А./

Заведующий кафедрой
Управления персоналом
организации 
_____/Тужикова В.И./

Руководитель ОПОП 
_____/Паршин Н.М./

Воронеж 2018

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цели дисциплины

используя общепринятую систему понятий и терминологию, изучить теорию и методологию формирования кадровой политики социально-экономических споем на макро- и микроэкономических уровнях, выявить особенности и направления кадровой политики в области человеческих ресурсов, органов государственного управления, хозяйствующих субъектов

1.2. Задачи освоения дисциплины

- рассмотрение сущности, места и роли современной государственной кадровой политики;
- рассмотрение сущности, места и роли кадровой политики в политике организации: взаимодействие, взаимосвязь и взаимообусловленность кадровой политики организации и проводимой ею политики в области социально-экономической, научно-технической, технологической, организационно-производственной и информационной деятельности.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Теория и практика кадровой политики государства и организации» относится к дисциплинам вариативной части блока Б1.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс изучения дисциплины «Теория и практика кадровой политики государства и организации» направлен на формирование следующих компетенций:

ОПК-6 - способностью использовать принципы корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии

ПК-23 - умением проводить бенчмаркинг и другие процедуры для оценки вклада службы управления персоналом в достижение целей организации

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции
ОПК-6	Знать – бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом; – основы разработки и реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом; – основы оценки результатов деятельности персонала организации.
	Уметь – принимать участие в разработке корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий развития организации в части управления персоналом; – прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее

	удовлетворения;
	Владеть – методами разработки и реализации стратегий управления персоналом; – современными технологиями управления персоналом организации (найма, отбора, приема и расстановки персонала; социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала; организации труда персонала, высвобождения персонала);
ПК-23	Знать – основы кадрового планирования в организации; – технологии управления персоналом (найма, отбора, приема и расстановки персонала; социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала);
	Уметь – анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале; – разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и осуществлять программы по их адаптации.
	Владеть – современными технологиями управления развитием персонала (управления социальным развитием; организации обучения персонала; организации текущей деловой оценки, в том числе аттестации персонала; управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; управления кадровыми нововведениями).

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Теория и практика кадровой политики государства и организации» составляет 5 з.е.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий
очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		2
Аудиторные занятия (всего)	36	36
В том числе:		
Лекции	12	12
Практические занятия (ПЗ)	24	24
Самостоятельная работа	99	99
Курсовой проект	+	+
Часы на контроль	45	45
Виды промежуточной аттестации - экзамен	+	+
Общая трудоемкость:		
академические часы	180	180
зач.ед.	5	5

очно-заочная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		3
Аудиторные занятия (всего)	42	42
В том числе:		
Лекции	14	14
Практические занятия (ПЗ)	28	28
Самостоятельная работа	111	111
Курсовой проект	+	+
Часы на контроль	27	27
Виды промежуточной аттестации - экзамен	+	+
Общая трудоемкость:		
академические часы	0	0
зач.ед.	5	5

заочная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		3
Аудиторные занятия (всего)	16	16
В том числе:		
Лекции	8	8
Практические занятия (ПЗ)	8	8
Самостоятельная работа	155	155
Курсовой проект	+	+
Часы на контроль	9	9
Виды промежуточной аттестации - экзамен	+	+
Общая трудоемкость:		
академические часы	0	180
зач.ед.	5	5

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1 Содержание разделов дисциплины и распределение трудоемкости по видам занятий

очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Управление персоналом как важнейшая составляющая менеджмента предприятия. Развитие науки управления персоналом.	Кадры как объект и субъект управления. Кадровая политика и кадровая стратегия. Основные функции управления персоналом. Развитие науки управления персоналом.	2	4	16	22
2	Исследование трудового процесса.	Анализ работ как процесс сбора информации о работе. Методические подходы к анализу работ, методы сбора информации. Структура должностной инструкции.	2	4	16	22
3	Современные технологии отбора и найма персонала.	Цели и задачи отбора персонала при найме. Методы привлечения кандидатов на работу. Основные этапы отбора	2	4	16	22

		персонала при найме.				
4	Системы оценки персонала.	Цели, задачи и направления использования результатов оценки персонала. Основные методы оценки персонала.	2	4	16	22
5	Развитие персонала.	Оценка потребностей в обучении работников. Программы обучения и программы развития работников. Виды и формы обучения.	2	4	18	24
6	Формирование трудовой карьеры работников.	Типы трудовой карьеры. Формирование резерва руководителей. Трудовой путь работника как результат корпоративных и индивидуальных усилий. Программы развития карьеры.	2	4	17	23
Итого			12	24	99	135

очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Управление персоналом как важнейшая составляющая менеджмента предприятия. Развитие науки управления персоналом.	Кадры как объект и субъект управления. Кадровая политика и кадровая стратегия. Основные функции управления персоналом. Развитие науки управления персоналом.	4	4	18	26
2	Исследование трудового процесса.	Анализ работ как процесс сбора информации о работе. Методические подходы к анализу работ, методы сбора информации. Структура должностной инструкции.	2	4	18	24
3	Современные технологии отбора и найма персонала.	Цели и задачи отбора персонала при найме. Методы привлечения кандидатов на работу. Основные этапы отбора персонала при найме.	2	4	18	24
4	Системы оценки персонала.	Цели, задачи и направления использования результатов оценки персонала. Основные методы оценки персонала.	2	4	18	24
5	Развитие персонала.	Оценка потребностей в обучении работников. Программы обучения и программы развития работников. Виды и формы обучения.	2	6	20	28
6	Формирование трудовой карьеры работников.	Типы трудовой карьеры. Формирование резерва руководителей. Трудовой путь работника как результат корпоративных и индивидуальных усилий. Программы развития карьеры.	2	6	19	27
Итого			14	28	111	153

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Управление персоналом как важнейшая составляющая менеджмента предприятия. Развитие науки управления персоналом.	Кадры как объект и субъект управления. Кадровая политика и кадровая стратегия. Основные функции управления персоналом. Развитие науки управления персоналом.	2	-	26	28
2	Исследование трудового процесса.	Анализ работ как процесс сбора информации о работе. Методические подходы к анализу работ, методы сбора информации. Структура должностной инструкции.	2	-	26	28
3	Современные технологии отбора и найма персонала.	Цели и задачи отбора персонала при найме. Методы привлечения кандидатов	2	2	26	30

		на работу. Основные этапы отбора персонала при найме.				
4	Системы оценки персонала.	Цели, задачи и направления использования результатов оценки персонала. Основные методы оценки персонала.	2	2	26	30
5	Развитие персонала.	Оценка потребностей в обучении работников. Программы обучения и программы развития работников. Виды и формы обучения.	-	2	26	28
6	Формирование трудовой карьеры работников.	Типы трудовой карьеры. Формирование резерва руководителей. Трудовой путь работника как результат корпоративных и индивидуальных усилий. Программы развития карьеры.	-	2	25	27
Итого			8	8	155	171

5.2 Перечень лабораторных работ

Перечень практических работ

1. Управление персоналом как важнейшая составляющая менеджмента предприятия.
Развитие науки управления персоналом.
2. Исследование трудового процесса.
3. Современные технологии отбора и найма персонала.
4. Системы оценки персонала.
5. Развитие персонала.
Формирование трудовой карьеры работников.

6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ (РАБОТ) И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины предусматривает выполнение курсового проекта в 2 семестре для очной формы обучения, в 3 семестре для очно-заочной формы обучения, в 3 семестре для заочной формы обучения.

Примерная тематика курсового проекта:

1. Формирование кадровой политики организации.
2. Совершенствование технологии выработки управленческих решений по управлению персоналом.
3. Совершенствование кадрового планирования.
4. Разработка оперативного плана работы с персоналом.
5. Совершенствование маркетинга персонала.
6. Совершенствование кадрового менеджмента в современной организации.
7. Совершенствование планирования и прогнозирования потребности в персонале.
8. Совершенствование оценки персонала.
9. Совершенствование подбора и отбора персонала.
10. Совершенствование найма персонала (на примере ...).
11. Организация расстановки персонала (на примере ...).
12. Организация деловой оценки персонала (на примере ...).
13. Развитие трудовой адаптации персонала (на примере ...).
14. Совершенствование организации труда персонала (на примере ...).
15. Совершенствование организации рабочих мест персонала (на примере...).
16. Совершенствование использования персонала (на примере ...).
17. Организация процессов высвобождения персонала (на примере ...).
18. Организация системы развития персонала (на примере ...).
19. Организация повышения квалификации кадров (на примере ...).

20. Организация подготовки и переподготовки кадров (на примере ...).
21. Организация проведения аттестации персонала (на примере ...).
22. Совершенствование управления деловой карьерой персонала (на примере ...).
23. Совершенствование управления служебно-профессиональным продвижением персонала (на примере ...).
24. Совершенствование управления кадровым резервом (на примере ...).
25. Развитие аудита персонала (на примере ...).
26. Использование современных кадровых технологий в управлении персоналом (на примере ...).
27. Совершенствование деловой оценки персонала (на примере ...).
28. Совершенствование методов мотивации персонала (на примере ...).
29. Совершенствование системы мотивации персонала (на примере ...).
30. Планирование личной работы менеджера (на примере ...).
31. Формирование целей системы управления персоналом (на примере ...).
32. Совершенствование функционального разделения труда в системе управления персоналом (на примере ...).
33. Разработка организационной структуры службы управления персоналом (на примере ...).
34. Совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом (на примере ...).
35. Совершенствование делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом (на примере ...).
36. Совершенствование информационного обеспечения системы управления персоналом (на примере ...).
37. Совершенствование нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом (на примере ...).
38. Совершенствование регламентации труда персонала (на примере ...).
39. Разработка стратегии управления персоналом (на примере ...).
40. Проектирование системы управления адаптацией персонала (на примере ...).
41. Разработка программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности (на примере ...).
42. Совершенствование планирования затрат на персонал организации (на примере ...).
43. Совершенствование регламентации труда персонала (на примере ...).
44. Совершенствование внутрифирменного обучения персонала (на примере ...).
45. Совершенствование командообразования в организации (на примере ...).
46. Разработка модели управления конфликтами в организации (на примере ...).
47. Особенности управления человеческими ресурсами (на примере ...).
48. Развитие системы кадрового консультирования в организации (на примере ...).
49. Использование методов консультирования в управлении персоналом (на примере ...).
50. Организационно-кадровый аудит в организации (на примере ...).
51. Мониторинг удовлетворенности персонала организации (на примере ...).
52. Оценка социально-психологического климата и системы неформальных отношений в организации (на примере ...).
53. Оптимизация системы оплаты труда в организации (на примере ...).
54. Развитие управленческого консультирования в организации (на примере ...).
55. Концепция кадрового консультирования как средства развития организации (на примере ...).
56. Формирование и развитие кадрового резерва организации .
57. Управление численностью персонала организации (на примере ...).
58. Диагностика системы мотивации организации (на примере ...).
59. Совершенствование документационного обеспечения деятельности кадровой

службы организации (на примере ...).

Задачи, решаемые при выполнении курсовой работы:

1. систематизация и закрепление полученных теоретических значений и практических умений по дисциплине;
2. углубление теоретических знаний в соответствии с выбранной темой;
3. развитие навыков научно-исследовательской работы (развитие умения обобщать, критически оценивать теоретические положения, вырабатывать свою точку зрения);
4. формирование профессиональных навыков, умение применять теоретические знания при решении поставленных задач;
5. развитие творческой инициативы, самостоятельности.

Курсовой проект включает в себя графическую часть и расчетно-пояснительную записку.

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

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

7.1.1 Этап текущего контроля

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по следующей системе:

«аттестован»;

«не аттестован».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Аттестован	Не аттестован
ОПК-6	Знать – бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом; – основы разработки и реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом; – основы оценки результатов деятельности персонала организации.	Тест	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Уметь – принимать участие в разработке корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий развития организации в части управления персоналом; – прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения;	Решение стандартных практических задач	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Владеть – методами разработки и реализации стратегий управления	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Выполнение работ в срок, предусмотренный в	Невыполнение работ в срок, предусмотренный

	персоналом; – современными технологиями управления персоналом организации (найма, отбора, приема и расстановки персонала; социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала; организации труда персонала, высвобождения персонала);		рабочих программах	в рабочих программах
ПК-23	Знать – основы кадрового планирования в организации; – технологии управления персоналом (найма, отбора, приема и расстановки персонала; социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала);	Тест	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Уметь – анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале; – разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и осуществлять программы по их адаптации.	Решение стандартных практических задач	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Владеть – современными технологиями управления развитием персонала (управления социальным развитием; организации обучения персонала; организации текущей деловой оценки, в том числе аттестации персонала; управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; управления кадровыми нововведениями).	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 2 семестре для очной формы обучения, 3 семестре для очно-заочной формы обучения, 3 семестре для заочной формы обучения по четырехбалльной системе:

«отлично»;

«хорошо»;

«удовлетворительно»;

«неудовлетворительно».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неудовл.
ОПК-6	Знать – бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом; – основы разработки и реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом; – основы оценки результатов деятельности персонала организации.	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70-80%	В тесте менее 70% правильных ответов

	<p>Уметь</p> <ul style="list-style-type: none"> – принимать участие в разработке корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий развития организации в части управления персоналом; – прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения; 	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	<p>Владеть</p> <ul style="list-style-type: none"> – методами разработки и реализации стратегий управления персоналом; – современными технологиями управления персоналом организации (найма, отбора, приема и расстановки персонала; социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала; организации труда персонала, высвобождения персонала); 	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
ПК-23	<p>Знать</p> <ul style="list-style-type: none"> – основы кадрового планирования в организации; – технологии управления персоналом (найма, отбора, приема и расстановки персонала; социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала); 	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70-80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	<p>Уметь</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале; – разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и осуществлять программы по их адаптации. 	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	<p>Владеть</p> <ul style="list-style-type: none"> – современными технологиями управления развитием персонала (управления социальным развитием; организации обучения персонала; организации текущей деловой оценки, в том числе аттестации персонала; управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; управления кадровыми нововведениями). 	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены

7.2 Примерный перечень оценочных средств (типичные контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки

знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности)

7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию

1. Профессиограмма – это:

А. перечень прав и обязанностей работников;

В. описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;

С. это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку;

Д. перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;

Е. перечень всех профессий.

2. Расстановка персонала это:

А. процесс распределения между людьми различных организационных ролей и задач;

В. процесс выявления профессиональных качеств персонала;

С. процесс должностного перемещения внутри организации.

3. Планы по человеческим ресурсам определяют:

А. политику по отношению к временным работающим;

В. уровень оплаты;

С. оценку будущих потребностей в кадрах.

4. Какой из перечисленных ниже вариантов распределения обязанностей в организации осуществлен по функциональному признаку?

А. созданы филиалы предприятия в пяти городах;

В. созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам;

С. созданы цеха на предприятии по производству арматуры, оснастки, ж/б плит;

Д. созданы отделы на предприятии, равные по численности.

5. К какому типу построения управления относится следующая ситуация: «Строительство трубопровода включает в себя ряд технологических операций: подготовительные работы, земляные работы (устройство траншей), сварочные работы (сварка труб в нитку), изоляция и укладка трубопровода в траншею и др.? Руководство производством каждого вида работ возложено на начальника специального строительного управления. Информация о каждом процессе поступает управляющему строительным трестом, а от него начальнику управления?»

А. матричная система управления;

В. функциональная система управления;

С. линейная система управления;

Д. ни одна система не подходит.

6. При необходимости массового подбора сотрудников обычно используются следующие методы:

А. размещение объявления о вакансиях в Интернете;

В. «headhunting» («охота за головами»);

С. стажировки молодых специалистов в компании;
D. прием на работу родственников; E. подбор через частные кадровые агентства.

7. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:

- A. отбор кандидатов;
- B. найм работника;
- C. подбор кандидатов;
- D. заключение контракта;
- E. привлечение кандидатов.

8. Что является первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника на новом месте?

- A. соответствие специализации;
- B. справедливое вознаграждение;
- C. социальная адаптация;
- D. перспектива роста.

9. Метод оценки кандидатов, предполагающий создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения, называется:

- A. критический инцидент
- B. интервью
- C. упорядочение рангов
- D. парные сравнения
- E. самооценка

10. Назовите основные источники комплектования персонала (4 правильных ответа):

- A. реклама в СМИ
- B. кадровые агентства
- C. службы занятости
- D. вузы и другие учебные заведения
- E. органы внутренних дел

11. Деловая оценка персонала – это:

A. аттестация персонала
B. определение и оценка результативности труда персонала
C. процесс установления соответствия качественных характеристик и результативности труда требованиям должности или рабочего места

7.2.2 Примерный перечень заданий для решения стандартных задач

Кейс 1 сообщение об аттестации сотрудника Вы оценили сотрудника частично отрицательно и сообщаете ему оценки, касающиеся, например, производительности труда, качества работы, осознания необходимости сокращать расходы, повышать надежность работы, улучшать отношение к сотрудникам и к руководителям. Он возмущен и намеревается склонить вас к своей точке зрения. Как поведете себя вы, если убеждены в правильности своей оценки? А) Любой ценой вы намерены избежать неприятностей, поэтому, чтобы не потерять сотрудника и не поссориться с ним, уступаете ему

и существенно изменяете пункты оценки. Б) Вы защищаете оценку, даже несмотря на то, что сотрудник может из-за этого уволиться, а вас самого ожидают неприятности, — и прерываете разговор. В) Вы объясняете сотруднику, что у каждого есть хорошие и плохие стороны, и спрашиваете его, как он сам себя оценивает по отдельным позициям. При этом вы ожидаете, что он себя знает лучше и может проявить благоразумие.

Кейс 2 Ситуация: беседа о недостатках Отдел кадров предложил вам дать письменную характеристику сварщику конструкций, работающему несколько лет в вашей группе. Вы продолжительное время присматривались к нему, причем разовые впечатления о нем оставляли без внимания, и теперь делаете выводы из этих наблюдений. В итоге оказалось, что у сотрудника хорошие способности, однако в некоторых случаях он не справляется с работой, что дает повод для его критики. Вы вызываете его к себе, чтобы поговорить с ним об этом. Как вы строите беседу? А) Беседа происходит в промежутке между двумя важными для вас встречами. Вы спешите, поэтому коротко и убедительно излагаете сотруднику, что вам не нравится и что он в будущем должен устранить. Вы угрожаете ему: если он не исправится, переведете его на другую работу или даже уволите. Б) Прежде всего вы говорите сотруднику, какие качества вы в нем цените и чего он мог бы добиться, если бы у него не было некоторых недостатков. Потом вы ему сообщаете, что побудило вас к критике. Вы спрашиваете его о причинах его несостоятельности в отдельных случаях и пытаетесь помочь ему избавиться от недостатков. В) Вы выделяете время для разговора и решаете, проявляя педагогическое терпение, с помощью такого разговора улучшить работу сотрудника. Вы начинаете с упрека в недостатках и ошибках и убеждаетесь, что ваша критика возымела действие.

Кейс 3 Программа оценки персонала Характеристика организации. Салон красоты был открыт в одном из спальных районов крупного города и быстро завоевал популярность жителей ближайшего микрорайона. Руководители придерживались кадровой политики, основанной на привлечении и обучении молодежи, которая не боится экспериментировать. Уже через год в салон стали приезжать клиенты из других районов, узнавшие о нем от своих знакомых. Было решено начать создание собственной сети салонов красоты. В планах компании было открыть 3 салона красоты в 22 первый год, еще 4 – во второй год и через три года увеличить сеть до 12 салонов. Руководство поставило перед собой также следующие цели: довести объем продаж каждого салона до 1,2 млн. руб. в месяц. Для покрытия постоянных издержек и получения прибыли, затраты на заработную плату персоналу не должны превышать 50% всей выручки сети. Доля недорогих стрижек (стоимостью до 400 руб.) должна составлять не менее 70% всех услуг парикмахеров, т.к. именно недорогие стрижки позволили салону добиться популярности. Также в новых салонах должны быть введены новые востребованные услуги: маникюр и педикюр, косметология, солярий, консультации по имиджу. Необходимо сохранить понравившийся клиентам график работы: с 7.30 до 22.30 часов без выходных и перерывов на обед. Штат

первого салона состоял из директора, его заместителя (который выполнял также функции администратора), администратора, главного бухгалтера, 8 мастеров (в том числе косметолог), двух уборщиц, системного администратора (на полставки). Рекламой и изучением спроса занимался директор, его заместитель подбирал персонал. За прошедший год салон обслужил порядка 12000 клиентов со среднемесячной выручкой 800 тыс. руб. Понимая, что создание сети потребует привлечения сразу большого количества персонала и определенной централизации, руководство салона приняло на работу менеджера по персоналу. Его первой задачей стал расчет качественной и количественной потребности в персонале для сети на первый год ее развития (на 4 салона: один старый и три новых). Общая ситуация. Вы директор по персоналу, генеральный директор поручил вам разработать систему деловой оценки персонала вашей организации. Задание. Представьте проект программы оценки персонала (цель, задачи, методы, принципы, необходимая материальная база, ответственные лица, необходимая подготовка, в том числе обучение оценщиков и т.п.).

7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач

Кейс 1 Построение системы управления Характеристика организации: профиль деятельности — торгово-промышленный холдинг, бытовая техника; численность персонала — около 200 человек; срок работы на российском рынке — 10 лет. Общая ситуация. Вы возглавили вновь создаваемую службу персонала. При первом знакомстве с компанией выявлена следующая ситуация: 1. В течение 10 лет существования компания занимает устойчивое положение в соответствующем сегменте рынка. Она интенсивно растет, открыто собственное производство, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта. 2. Руководитель — харизматическая личность, принимает решения быстро и единолично, не привык обсуждать свои решения, поэтому даже ближайшее окружение смутно представляет себе перспективы развития компании. У первого лица всегда катастрофически не хватает времени. 3. Многие руководители выросли в компании с самых низов. Границы ответственности руководителей подразделений определены нечетко. Часто они работают как специалисты, постоянно занимаясь не свойственными им функциями, поэтому не хватает времени заниматься собственно управленческими задачами. 4. В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Руководители проповедуют стиль «открытых дверей», часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются. Директор заражает всех своим энтузиазмом. 5. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель сам договаривается с работником при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. 6. Текучесть в компании небольшая, но кадры нужны всегда в связи с постоянным ростом объемов деятельности. Руководители подразделений сами занимаются подбором, так как в отделе кадров работают только два человека, которые ведут в основном кадровое делопроизводство. 7. В компании нет регламентирующих корпоративных документов, все вопросы решаются в рабочем порядке.

Задания: 1. Выявите проблемные области в кадровом менеджменте компании. Какой тип кадровой политики на данный момент в организации? 2. Определите первоочередные меры по совершенствованию работы с персоналом в данной организации. 3. Какие нормативно-правовые документы должны лечь в основу новой разрабатываемой кадровой политики? 4. С какими трудностями, на ваш взгляд, столкнется руководство при проведении изменений? Кто (и за какие элементы предлагаемых вами реформ) будет нести ответственность?

Кейс 3. Беседа о недостатках Отдел кадров предложил вам дать письменную характеристику сварщику конструкций, работающему несколько лет в вашей группе. Вы продолжительное время присматривались к нему, причем разовые впечатления о нем оставляли без внимания, и теперь делаете выводы из этих наблюдений. В итоге оказалось, что у сотрудника хорошие способности, однако в некоторых случаях он не справляется с работой, что дает повод для его критики. Вы вызываете его к себе, чтобы поговорить с ним об этом. Как вы строите беседу? А) Беседа происходит в промежутке между двумя важными для вас встречами. Вы спешите, поэтому коротко и убедительно излагаете сотруднику, что вам не нравится и что он в будущем должен устранить. Вы угрожаете ему: если он не исправится, переведете его на другую работу или даже уволите. Б) Прежде всего вы говорите сотруднику, какие качества вы в нем цените и чего он мог бы добиться, если бы у него не было некоторых недостатков. Потом вы ему сообщаете, что побудило вас к критике. Вы спрашиваете его о причинах его несостоятельности в отдельных случаях и пытаетесь помочь ему избавиться от недостатков. В) Вы выделяете время для разговора и решаете, проявляя педагогическое терпение, с помощью такого разговора улучшить работу сотрудника. Вы начинаете с упрека в недостатках и ошибках и убеждаетесь, что ваша критика возымела действие.

Кейс 4. Текучесть кадров Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит у вас поддержки. Как поведете себя вы, если в сфере вашей компетенции нет подходящего рабочего места? А) Вы не хотели бы терять этого хорошего сотрудника. Прежде всего вы попытаетесь немного затянуть решение вопроса. Если сотрудник будет настаивать на удовлетворении своей просьбы, вы станете чинить ему препятствия в его продвижении по службе. Б) Вы советуете ему обратиться в отдел кадров, но одновременно просите его остаться на своем рабочем месте до тех пор, пока не найдется ему замены. В) Вы описываете ему преимущества, которые он имеет на своем рабочем месте, и указываете на риск смены места работы.

Кейс 5. Текучесть кадров Характеристика организации. Профиль работы предприятия — строительство жилья. Конъюнктура рынка складывается для него вполне благоприятно. Показатели производственной деятельности выполняются. Руководители подразделений — опытные сотрудники, проработавшие на предприятии долгое время, имеют хорошую

профессиональную репутацию, пользуются доверием и авторитетом. По мнению руководителей, зарплата соответствует среднерыночному уровню. Общая ситуация. В результате анализа, проведенного кадровой службой предприятия, была выявлена неблагоприятная тенденция — рост текучести персонала в отдельных производственных подразделениях. Причем основную часть увольняемых составляют рабочие. Анализ причин их ухода выявил разницу в оценке условий труда как руководителями отделов, так и самими сотрудниками. В качестве причин ухода рабочие называли тяжелые условия труда, многосменный график, низкую оплату, неравномерность загрузки производственных мощностей и т.п., в редких случаях — конфликтные ситуации в коллективе. Вместе с этим руководители подразделений отмечали серьезные проблемы с трудовой дисциплиной, факты воровства, невыходов на работу без уважительных причин и т.п. Задание Предложите меры, необходимые для снижения текучести кадров в организации.

7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

Не предусмотрено учебным планом

7.2.5 Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Предмет, объект, задачи дисциплины Управление персоналом организации, как основа для решения социально-экономических проблем. Связь с другими дисциплинами.

2. Понятие и уровни кадрового менеджмента. Положение кадрового менеджмента в системе наук. История развития кадрового менеджмента в России и зарубежом.

3. Понятие, сущность кадровой политики организации, ее место в стратегии развития фирмы. Кадровая политика организации как основа для кооперации и координации сотрудников.

4. Стратегия управления персоналом организации как основа для разработки концепции управления персоналом. Системный подход в управлении персоналом организации.

5. Планирование персонала и его виды. Система планов, план по вехам. Диаграмма Ганта, метод Альпы.

6. Формирование человеческих ресурсов. Подбор, отбор и найм персонала.

7. Подбор персонала. Методы подбора персонала. источники подбора персонала.

8. Отбор персонала. Разработка критериев отбора персонала для различных должностей.

9. Найм персонала. Формы найма, законодательное обеспечение приема на работу.

10. Адаптация персонала, как элемент кадровой политики организации.

11. Виды и формы адаптации персонала. Ее роль в общей стратегии развития персонала организации.

12. Эффективность системы адаптации системы адаптации персонала организации.

13. Деловая оценка персонала, ее цели, задачи и место в системе управления персоналом организации.

14. Разработка критериев оценки персонала по должностям. Виды критериев оценки персонала. Методы оценки персонала.

15. Разработка программы оценки персонала. Ассесмент как метод оценки и развития персонала. Система оценки персонала при приёме на работу.

16. Деловая оценка персонала, как основа развития персонала. Связь оценки персонала с мотивацией и стимулированием персонала.

17. Аттестация персонала: понятие, формы и методы. Соотношение деловой оценки и аттестации персонала.

18. Понятие, принципы и методы расстановки персонала, как основа перемещения персонала.

19. Показатели, влияющие на расстановку персонала.

20. Система управления карьерой в организации, цели, задачи и функции управления карьерой. Формирование кадрового резерва.

21. Формы и методы работы с кадровым резервом.

22. Использование человеческих ресурсов. Делегирование полномочий. Ротация персонала.

23. Использование человеческих ресурсов. Контроль исполнения поручений, его виды, функции.

24. Развитие персонала: инструктаж, ротация, наставничество.

25. Инструменты развития человеческих ресурсов (квалификация, модернизация, личностное развитие, планирование карьеры, замещение при уходе на пенсию)

26. Методы развития персонала: лекция, изучение кейсов, деловые игры, тренинг, видеотренинги, Т-группы.

27. Виды, этапы, цели обучения персонала организации, как часть концепции развития персонала.

28. Профессиональная подготовка, ее виды, задачи, сроки. Повышение квалификации. Переподготовка кадров. Послевузовское профессиональное образование.

29. Персонал (кадры) организации. Системный анализ персонала.

30. Организационная структура персонала, сущность, задачи, принципы построения.

31. Функциональная структура персонала: характеристика, принципы построения.

32. Ролевая структура персонала, характеристика ролей, методы ее определения.

33. Социальная структура персонала. Штатная структура персонала.

34. Понятие регламентации труда, цели, задачи. Регламентация труда как основа для разработки и внедрения требований к должностям.

35. Основные нормативные документы: распорядительные, организационные и нормативные, их характеристика, порядок разработки и функционирования.

36. Понятие мотивации и мотива. Классификация мотивов труда.
37. Технологии и современные подходы к мотивации персонала.
38. Оплата труда как элемент кадровой политики организации. Понятие, функции, принципы построения систем оплаты труда персонала.
39. Системы оплаты труда персонала, их характеристика и эффективность функционирования.
40. Понятие принципы научной организации труда, как основа кооперации и координации
41. Организация рабочего места, требования к рабочему месту, паспорт рабочего места.
42. Нормирование труда. Виды норм и нормативов, их характеристика.
43. Понятие лидерства в коллективе лидера, как основных составляющих эффективного управления персоналом.
44. Классификация теорий лидерства, их содержание. Проблемы делегирования полномочий.
45. Коллектив как социальная группа. Коллектив как основа кооперации и координации взаимодействия.
46. Классификация социальных групп. Стадии формирования коллектива.
47. Командная структура коллектива как основа кооперации и координации взаимодействия. Проблемы работы сотрудников в команде.
48. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. Понятие и теории мотивации.
49. Стратегии и виды стимулирования. Формы организации стимулирования.
50. Нематериальное стимулирование.

7.2.6. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации

Экзамен проводится по тест-билетам, каждый из которых содержит 10 вопросов и задачу. Каждый правильный ответ на вопрос в тесте оценивается 1 баллом, задача оценивается в 10 баллов (5 баллов верное решение и 5 баллов за верный ответ). Максимальное количество набранных баллов – 20.

1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал менее 6 баллов.
2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал от 6 до 10 баллов
3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент набрал от 11 до 15 баллов.
4. Оценка «Отлично» ставится, если студент набрал от 16 до 20 баллов.

7.2.7 Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой	Наименование оценочного средства
-------	--	--------------------	----------------------------------

		компетенции	
1	Управление персоналом как важнейшая составляющая менеджмента предприятия. Развитие науки управления персоналом.	ОПК-6, ПК-23	Тест, контрольная работа, устный опрос, коллоквиум, курсовой проект
2	Исследование трудового процесса.	ОПК-6, ПК-23	Тест, контрольная работа, устный опрос, коллоквиум, курсовой проект
3	Современные технологии отбора и найма персонала.	ОПК-6, ПК-23	Тест, контрольная работа, устный опрос, коллоквиум, курсовой проект
4	Системы оценки персонала.	ОПК-6, ПК-23	Тест, контрольная работа, устный опрос, коллоквиум, курсовой проект
5	Развитие персонала.	ОПК-6, ПК-23	Тест, контрольная работа, устный опрос, коллоквиум, курсовой проект
6	Формирование трудовой карьеры работников.	ОПК-6, ПК-23	Тест, контрольная работа, устный опрос, коллоквиум, курсовой проект

7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Тестирование осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных тест-заданий на бумажном носителе. Время тестирования 30 мин. Затем осуществляется проверка теста экзаменатором и выставляется оценка согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение стандартных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение прикладных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно

методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Защита курсовой работы, курсового проекта или отчета по всем видам практик осуществляется согласно требованиям, предъявляемым к работе, описанным в методических материалах. Примерное время защиты на одного студента составляет 20 мин.

8 УЧЕБНО МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ)

8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

1. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Дейнека А.В.— Электрон.текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2016.— 288 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24767> .— ЭБС «IPRbooks»

2. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом»/ П.Э. Шлендер [и др.].— Электрон.текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 319 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8597.html> .— ЭБС «IPRbooks».

3. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом»/ Бакирова Г.Х.— Электрон.текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 597 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52554.html> .— ЭБС «IPRbooks».

8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Академическая лицензия на использование программного обеспечения Microsoft Office.

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

- <http://www.ecsocman.edu.ru> Федеральный образовательный портал: Экономика. Социология, Менеджмент. Большая электронная библиотека
- www.edu.ru (федеральный портал «Российское образование»)
- <http://www.aup.ru> Административно-управленческий портал: менеджмент и маркетинг в бизнесе. Большая электронная библиотека
- <http://mevriz.ru/> Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
- <http://www.rjm.ru/> Журнал «Российский журнал менеджмента»

- [4brain](#) — обучение полезным навыкам.

Информационно-справочные системы:

Справочная Правовая Система Консультант Плюс.

Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ».

Современные профессиональные базы данных:

– Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru>

– Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru>

– Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов – <http://school-collection.edu.ru>

– Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru>

– Российский портал развития – <http://window.edu.ru/resource/154/49154>

9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Лекционная аудитория, оснащённая мультимедийным оборудованием (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающим демонстрацию (воспроизведение) мультимедиа-материалов

Аудитории для практических занятий, оснащенные:

- мультимедийным оборудованием (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающим демонстрацию (воспроизведение) мультимедиа-материалов

- интерактивными информационными средствами;

- компьютерной техникой с подключением к сети Интернет.

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

По дисциплине «Теория и практика кадровой политики государства и организации» читаются лекции, проводятся практические занятия, выполняется курсовой проект.

Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе.

Практические занятия направлены на приобретение практических навыков. Занятия проводятся путем решения конкретных задач в аудитории.

Методика выполнения курсового проекта изложена в учебно-методическом пособии. Выполнять этапы курсового проекта должны своевременно и в установленные сроки.

Контроль усвоения материала дисциплины производится проверкой курсового проекта, защитой курсового проекта.

Вид учебных занятий	Деятельность студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно

	<p>фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на лекции или на практическом занятии.</p>
<p>Практическое занятие</p>	<p>Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, выполнение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму.</p>
<p>Самостоятельная работа</p>	<p>Самостоятельная работа студентов способствует глубокому усвоению учебного материала и развитию навыков самообразования. Самостоятельная работа предполагает следующие составляющие:</p> <ul style="list-style-type: none"> - работа с текстами: учебниками, справочниками, дополнительной литературой, а также проработка конспектов лекций; - выполнение домашних заданий и расчетов; - работа над темами для самостоятельного изучения; - участие в работе студенческих научных конференций, олимпиад; - подготовка к промежуточной аттестации.
<p>Подготовка к промежуточной аттестации</p>	<p>Готовиться к промежуточной аттестации следует систематически, в течение всего семестра. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц-полтора до промежуточной аттестации. Данные перед экзаменом, экзаменом, экзаменом три дня эффективнее всего использовать для повторения и систематизации материала.</p>