

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Набережночелнинский институт (филиал)  
Экономическое отделение



Утверждаю

Заместитель директора  
по образовательной деятельности  
НЧИ КФУ Н.Д.Ахметов



« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

*подписано электронно-цифровой подписью*

## **Программа дисциплины**

Управление человеческими ресурсами

Направление подготовки: 38.03.04 - Государственное и муниципальное управление

Профиль подготовки: Государственная и муниципальная служба

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2020

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО
2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
  - 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)
  - 4.2. Содержание дисциплины (модуля)
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
  - 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения
  - 6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания
  - 6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
- 6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций
7. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
12. Средства адаптации преподавания дисциплины (модуля) к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья
13. Приложение №1. Фонд оценочных средств
14. Приложение №2. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
15. Приложение №3. Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Максютин Е.В. (Кафедра экономической теории и экономической политики, Экономическое отделение), lena.betty@mail.ru

### 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль), должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОПК-3	способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ПК-14	способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования
ПК-17	владением методами самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов и эффективного взаимодействовать с другими исполнителями
ПК-18	способностью принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль):

Должен знать:

- основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации;
- основы проектирования организационной структуры, распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования
- основы самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов и эффективного взаимодействовать с другими исполнителями
- основы проектирования организационных действий, служебные (трудовые) обязанности

Должен уметь:

- участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций;
- проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования
- применять методы самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов и эффективного взаимодействовать с другими исполнителями
- принимать участие в проектировании организационных действий, эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности

Должен владеть:

- методами разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций;
- методами проектирования организационных структур, распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования
- методами самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов и эффективного взаимодействовать с другими исполнителями
- методами проектирования организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности

Должен демонстрировать способность и готовность:

- участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций,
- проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования
- владеть методами самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов и эффективного взаимодействовать с другими исполнителями
- принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности

## 2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Данная дисциплина (модуль) включена в раздел "Б1.В.09 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление (Государственная и муниципальная служба)" и относится к вариативной части.

Осваивается на 4 курсе в 7, 8 семестрах.

## 3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 7 зачетных(ые) единиц(ы) на 252 часа(ов).

Контактная работа - 16 часа(ов), в том числе лекции - 8 часа(ов), практические занятия - 8 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 223 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 13 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: зачет в 7 семестре; экзамен в 8 семестре.

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

### 4.1 Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Тема 1.1. Основы управления человеческими ресурсами	7	2	0	0	26
2.	Тема 2. Тема 1.2. Формирование стратегий и политики в области человеческих ресурсов	7	2	0	0	26
3.	Тема 3. Тема 1.3. Анализ кадрового потенциала организации	7	2	0	0	26
4.	Тема 4. Тема 1.4 Использование человеческих ресурсов	7	0	2	0	26
5.	Тема 5. Тема 2.1. Процесс подбора, отбора, найма персонала	7	0	2	0	26
6.	Тема 6. Тема 2.2. Адаптация, оценка и обучение персонала	8	0	2	0	18
7.	Тема 7. Тема 3.1. Оплата труда и мотивация персонала	8	2	0	0	18
8.	Тема 8. Тема 3.2. Новые системы оплаты труда: грейдинг, KPI	8	0	2	0	18
9.	Тема 9. Тема 3.3. HR - брендинг	8	0	0	0	18
10.	Тема 10. Тема 3.4. Эффективность управления человеческими ресурсами	8	0	0	0	21
	Итого		8	8	0	223

### 4.2 Содержание дисциплины (модуля)

#### Тема 1. Тема 1.1. Основы управления человеческими ресурсами

Эволюция концепций управления человеческими ресурсами. Сущность современной концепции управления человеческими ресурсами. Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом.

Управление человеческими ресурсами как фактор повышения конкурентоспособности организации. Концепция Управление талантами.

#### Тема 2. Тема 1.2. Формирование стратегий и политики в области человеческих ресурсов

Стратегическое управление человеческими ресурсами. Виды стратегий. Стратегии управления человеческими ресурсами в условиях кризиса. Кадровая политика организации. Виды кадровой политики. Эффективность кадровой политики организаций. Стратегия управления персоналом Сбербанка, КАМАЗа и других российских компаний.

### **Тема 3. Тема 1.3. Анализ кадрового потенциала организации**

Понятие и оценка кадрового потенциала Система показателей, характеризующих кадровый потенциал организации. Структура персонала организации. Управление развитием кадрового потенциала. Интеллектуальный капитал организации. Управление интеллектуальной собственностью. Методы оценки интеллектуального капитала компаний.

### **Тема 4. Тема 1.4 Использование человеческих ресурсов**

Рынок труда и способы его регулирования. Виды рынков труда. Занятость человеческих ресурсов. Безработица. виды и причины безработицы. Государственная политика социальной защиты безработных и содействия занятости населения. Теория и практика поиска работы. Трудовая миграция. Российская модель рынка труда.

### **Тема 5. Тема 2.1. Процесс подбора, отбора, найма персонала**

Планирование потребности в человеческих ресурсах. Процесс подбора персонала. Источники и методы набора сотрудников. Этапы отбора персонала в организации. Процесс приема персонала на работу. Перевод на другую работу. Увольнение с работы. Управление высвобождением персонала. Технология аутплейсмента. Проектирование организационных структур компании. Должностные инструкции. Служебные (трудовые) обязанности. Трудовое законодательство.

### **Тема 6. Тема 2.2. Адаптация, оценка и обучение персонала**

Понятие адаптации, ее основные направления. Роль и значение первичной адаптации. Профессиональная адаптация. Теория и практика деловой оценки персонала. Аттестация кадров. Формирование резерва кадров и планирование деловой карьеры. Виды обучения. Методы обучения персонала. Оценка эффективности обучения. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала организации. Концепция самообучающейся организации.

### **Тема 7. Тема 3.1. Оплата труда и мотивация персонала**

Сущность заработной платы. Структура общего вознаграждения: современный вид. Постоянная и переменная части оплаты труда. Формы и системы оплаты труда. Организация оплаты труда на основе тарифной и бестарифной системы. Формирование системы льгот (benefits) Особенности отраслевых, профессиональных, региональных, гендерных различий в заработной плате в российской экономике.

### **Тема 8. Тема 3.2. Новые системы оплаты труда: грейдинг, KPI**

Система грейдов. История возникновения грейдинга. Этапы внедрения системы грейдов на предприятии. Связь заработной платы с конечными результатами хозяйственной деятельности. Премирование на базе KPI (Ключевых показателей эффективности). Система Управление эффективностью. Системы депремирования персонала.

### **Тема 9. Тема 3.3. HR - брендинг**

Понятие HR - бренда. Формирование HR - бренда компании. Факторы, влияющие на формирование бренда работодателя. Инструменты HR - брендинга.

HR-брендинг в обеспечении конкурентоспособности компаний. Методы оценки HR - бренда. Стратегии бренда работодателя. Примеры успешных компаний в формировании бренда.

### **Тема 10. Тема 3.4. Эффективность управления человеческими ресурсами**

Управление производительностью и эффективностью труда. Эффективность управления человеческими ресурсами. Бюджетирование и оценка эффективности управления человеческими ресурсами. Аудит и контроллинг человеческих ресурсов. Информационная система о человеческих ресурсах. Исследования в области управления человеческими ресурсами.

Методы самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов и эффективного взаимодействия с другими исполнителями. Делегирование полномочий.

## **5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Организация самостоятельной работы обучающихся регламентируется нормативными документами, учебно-методической литературой и электронными образовательными ресурсами, включая:

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года №301)

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений"

Устав федерального государственного автономного образовательного учреждения "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Правила внутреннего распорядка федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Локальные нормативные акты Казанского (Приволжского) федерального университета

## 6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

### 6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
<b>Семестр 7</b>			
	<b>Текущий контроль</b>		
1	Кейс	ОПК-3 , ПК-18	1. Тема 1.1. Основы управления человеческими ресурсами 2. Тема 1.2. Формирование стратегий и политики в области человеческих ресурсов 3. Тема 1.3. Анализ кадрового потенциала организации 4. Тема 1.4 Использование человеческих ресурсов 5. Тема 2.1. Процесс подбора, отбора, найма персонала
2	Устный опрос	ОПК-3 , ПК-14 , ПК-18	1. Тема 1.1. Основы управления человеческими ресурсами 2. Тема 1.2. Формирование стратегий и политики в области человеческих ресурсов 3. Тема 1.3. Анализ кадрового потенциала организации 4. Тема 1.4 Использование человеческих ресурсов 5. Тема 2.1. Процесс подбора, отбора, найма персонала
3	Научный доклад	ПК-18 , ОПК-3 , ПК-14	1. Тема 1.1. Основы управления человеческими ресурсами 2. Тема 1.2. Формирование стратегий и политики в области человеческих ресурсов 3. Тема 1.3. Анализ кадрового потенциала организации 4. Тема 1.4 Использование человеческих ресурсов 5. Тема 2.1. Процесс подбора, отбора, найма персонала
	<b>Зачет</b>	ОПК-3, ПК-14, ПК-17, ПК-18	
<b>Семестр 8</b>			
	<b>Текущий контроль</b>		
1	Тестирование	ОПК-3 , ПК-18	6. Тема 2.2. Адаптация, оценка и обучение персонала 7. Тема 3.1. Оплата труда и мотивация персонала 8. Тема 3.2. Новые системы оплаты труда: грейдинг, KPI 9. Тема 3.3. HR - брендинг 10. Тема 3.4. Эффективность управления человеческими ресурсами
2	Проверка практических навыков	ОПК-3 , ПК-14 , ПК-17 , ПК-18	6. Тема 2.2. Адаптация, оценка и обучение персонала 7. Тема 3.1. Оплата труда и мотивация персонала 8. Тема 3.2. Новые системы оплаты труда: грейдинг, KPI 9. Тема 3.3. HR - брендинг 10. Тема 3.4. Эффективность управления человеческими ресурсами
3	Устный опрос	ПК-17 , ОПК-3	6. Тема 2.2. Адаптация, оценка и обучение персонала 7. Тема 3.1. Оплата труда и мотивация персонала 8. Тема 3.2. Новые системы оплаты труда: грейдинг, KPI 9. Тема 3.3. HR - брендинг 10. Тема 3.4. Эффективность управления человеческими ресурсами
	<b>Экзамен</b>	ОПК-3, ПК-14, ПК-17, ПК-18	

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



Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
<b>Семестр 7</b>					
<b>Текущий контроль</b>					
Кейс	Отличная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Прекрасное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Высокий уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Хорошая способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Достаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Хороший уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Удовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Слабое владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Низкий уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Неудовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Недостаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Недостаточный для решения профессиональных задач уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	1
Устный опрос	В ответе качественно раскрыто содержание темы. Ответ хорошо структурирован. Прекрасно освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован высокий уровень понимания материала. Хорошее умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Основные вопросы темы раскрыты. Структура ответа в целом адекватна теме. Хорошо освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован хороший уровень понимания материала. Хорошее умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема частично раскрыта. Ответ слабо структурирован. Понятийный аппарат освоен частично. Понимание отдельных положений из материала по теме. Удовлетворительное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема не раскрыта. Понятийный аппарат освоен неудовлетворительно. Понимание материала фрагментарное или отсутствует. Неумение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	2
Научный доклад	Тема полностью раскрыта. Продемонстрирован высокий уровень владения материалом по теме работы. Используются надлежащие источники в нужном количестве. Структура работы и применённые методы соответствуют поставленным задачам.	Тема в основном раскрыта. Продемонстрирован средний уровень владения материалом по теме работы. Используются надлежащие источники. Структура работы и применённые методы в основном соответствуют поставленным задачам.	Тема частично раскрыта. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом по теме работы. Используются источники, структура работы и применённые методы частично соответствуют поставленным задачам.	Тема не раскрыта. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом по теме работы. Используются источники, структура работы и применённые методы не соответствуют поставленным задачам.	3
	<b>Зачтено</b>		<b>Не зачтено</b>		

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
<b>Зачет</b>	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой дисциплины.		Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.		
<b>Семестр 8</b>					
<b>Текущий контроль</b>					
Тестирование	86% правильных ответов и более.	От 71% до 85 % правильных ответов.	От 56% до 70% правильных ответов.	55% правильных ответов и менее.	1
Проверка практических навыков	Продемонстрирован высокий уровень освоения навыков, достаточный для успешного решения задач профессиональной деятельности.	Продемонстрирован хороший уровень освоения навыков, достаточный для решения большей части задач профессиональной деятельности.	Продемонстрирован удовлетворительный уровень освоения навыков, достаточный для решения отдельных задач профессиональной деятельности.	Продемонстрирован неудовлетворительный уровень освоения навыков, недостаточный для решения задач профессиональной деятельности.	2
Устный опрос	В ответе качественно раскрыто содержание темы. Ответ хорошо структурирован. Прекрасно освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован высокий уровень понимания материала. Превосходное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Основные вопросы темы раскрыты. Структура ответа в целом адекватна теме. Хорошо освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован хороший уровень понимания материала. Хорошее умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема частично раскрыта. Ответ слабо структурирован. Понятийный аппарат освоен частично. Понимание отдельных положений из материала по теме. Удовлетворительное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема не раскрыта. Понятийный аппарат освоен неудовлетворительно. Понимание материала фрагментарное или отсутствует. Неумение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	3



Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
<b>Экзамен</b>	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой дисциплины, усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.	Обучающийся обнаружил полное знание учебно-программного материала, успешно выполнил предусмотренные программой задания, усвоил основную литературу, рекомендованную программой дисциплины, показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой дисциплины, допустил погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.	Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.	

**6.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Семестр 7**

**Текущий контроль**

**1. Кейс**

Темы 1, 2, 3, 4, 5

1. Кейс 1. Выбираем способы отбора и привлечения персонала

Характеристика организации 1

Профиль деятельности: продовольственная розничная сеть

Численность персонала: более 50 тыс. человек

Срок работы на рынке: 12 лет

Общая ситуация:

Компания ? крупный продовольственный ритейлер на российском рынке. Ее стратегическая цель ? стать лидером в области розничной торговли продуктов питания и непродовольственных товаров первой необходимости.

Главным способом достижения обозначенной цели является постоянное увеличение числа торговых точек по всей стране с поглощением мелких павильонов, ларьков, рынков. В связи с этим существует постоянная потребность в притоке трудовых ресурсов, однако потенциальные работники (молодежь) не спешат выбирать торговые точки данного ритейлера в качестве места работы по причине негативного имиджа компании. Ходят слухи, что руководство магазинов (администраторы) неуважительно относится к рядовому персоналу, оказывает на него моральное давление. Система штрафов за малейшие провинности, ненормированный рабочий день (порой приходится работать сверх смены бесплатно) обуславливают дефицит кадров в компании, особенно кассиров и продавцов. Потребность в таких сотрудниках достигает 80%, что даже выше, чем в среднем по отрасли.

Таким образом, перед службой персонала стоят задачи: обеспечить постоянный приток рядового персонала и обратить внимание высшего руководства на основную причину текучести кадров ? неэффективный стиль управления руководителей среднего звена.

Что делать в данной ситуации?

Характеристика организации 2

Профиль деятельности: топливно-энергетическая компания (холдинг)

Численность персонала: 30 тыс. человек

Срок работы на рынке: 65 лет

Общая ситуация:

Крупный промышленный холдинг со множеством подразделений по всей стране, стремящийся идти в ногу со временем, соответствовать жестким требованиям рынка. Сегодня на предприятии расширяется объем производства, труд становится все более интенсивным. Главная цель холдинга на среднесрочную перспективу ? стать лидером отрасли. Возможность реализации этой цели руководство видит в том, чтобы по максимуму использовать достижения научно-технического прогресса. Очевидно, что внедряя инновации и работать с современным оборудованием под силу преимущественно молодым высококвалифицированным специалистам. Мысль о том, что за молодежью ? будущее, возникла еще десять лет назад. Правда, тогда ?омоложение? штатного состава происходило в основном по протекции, в связи с чем ключевые должности порой занимали люди, не соответствующие квалификационным требованиям. Зачастую эти сотрудники рассматривали работу в данной компании только как возможность приобрести некоторый опыт. В результате многие из них перешли работать в другие компании, а оставшиеся продолжают трудиться в холдинге, ожидая внутреннего продвижения, но не проявляя при этом заинтересованности в реализации его стратегии.

Сегодня возникла острая необходимость заменить ?прежнюю молодежь? и привлечь в компанию новых грамотных и активных специалистов, которые проявляли бы приверженность компании, были готовы связать с ней свою профессиональную деятельность, как минимум, на 7?10 лет. Рассматривая кандидатуры состоявшихся специалистов, руководство компании готово и само возвращать высококвалифицированные кадры.

Задание Необходимо выбрать оптимальные для каждой ситуации методы привлечения и отбора персонала.

Методики отбора и привлечения персонала

1. Поиск работника в социальных сетях (?Мой круг?, ?ВКонтакте? и пр.) посредством размещения объявлений о вакансии, ориентированного на массовую аудиторию, а также путем персонального обращения к потенциальным кандидатам.
2. Анализ рекомендаций и ?послужного списка? кандидатов. Информация рекомендательных писем позволяет уточнить, какие функции конкретно и с каким успехом кандидат выполнял на предыдущих местах работы, чтобы эффективно использовать его ключевые компетенции на новом месте.
3. Формирование кадрового резерва, включающее ряд взаимосвязанных процедур, таких как собеседование, проводимое с целью выявления желания кандидата работать в предполагаемой должности, его принципов и ценностной ориентации в отношении работы в конкретной компании; оценка его профессиональных и личностных компетенций; составление списка наиболее перспективных сотрудников по результатам собеседований, тестирования и оценки.
4. Работа с кадровым резервом. Разработка программ для молодых лидеров с целью развития профессиональных компетенций резервистов. Предоставление работникам, включенным в резерв, возможности участвовать в совещаниях; выполнять в отсутствие ?резервируемого? сотрудника его обязанности; вести совместно с ним или самостоятельно отдельные проекты.
5. Размещение информации о вакансиях в местах ?массового скопления? (на автобусных остановках, в транспорте) целевой аудитории (молодежи, студентов), что позволяет сфокусировать и ускорить поиск персонала на определенной территории (на которой расположен филиал / торговая точка компании) и привлечь работников, для которых важным фактором при выборе места работы является близость к дому.
6. Анкетирование соискателей и проведение с ними собеседования на предмет выявления значимости для них работы в данной компании (выяснения, насколько кандидаты понимают и разделяют ее ценности, каковы их личные цели, убеждения, и как они коррелируют с корпоративными стандартами). Все это позволит выяснить, нацелен ли тот или иной кандидат на долгосрочную работу в компании.
7. Формирование имиджа социально-ответственной компании: бесплатное обучение работников, предоставление общежития для иногородних, бесплатное питание.
8. Проведение конкурсов молодых талантов / конкурсов проектов и формирование инновационной среды.
9. Организация процедуры дальнейшего отбора персонала из числа уже привлеченных в компанию с использованием таких методик, как ?стрессовое интервью?, отборочный экзамен и пр. Основной целью отбора должно быть не отсевание кого-либо, а выявление потенциала работников для дальнейшего развития, построения карьеры.
10. Проведение психологического тестирования студентов старших курсов на предмет их ориентации на профессиональную деятельность, что позволяет ?присмотреть? для себя достойных кандидатов, определить их сильные и слабые стороны.
11. Предоставление гибкого рабочего графика, составленного с учетом возможностей и пожеланий самих потенциальных работников (приемлемых для них дней недели и времени дня), и предоставление возможности выбрать место работы ближе к дому.
12. Ротация кадров, которая заключается в следующем: направлять сотрудников на повышение в отдаленные филиалы, где они должны будут проработать определенное количество времени (не менее трех лет). Хорошо зарекомендовавших себя работников переводить в центральный офис на аналогичные должности.

13. Создание специального сайта на портале компании для соискателей, где все желающие смогут ознакомиться с имеющимися вакансиями, заполнить анкеты и записаться на собеседование в онлайн-режиме.
14. Применение технологии хантинга ? переманивания ценных сотрудников из другой компании (например, из компании-конкурента).
15. Создание бригады ?штатного резерва? ? позволяет оперативно решать проблему ?открытых вакансий?: резервисты могут подменять заболевших или уволившихся сотрудников, правда, данный способ требует определенных финансовых затрат на оплату труда дополнительным сотрудникам.
16. Организация и проведение олимпиад / творческих конкурсов среди студентов различных учебных заведений, лучшие из которых смогут пройти практику в данной организации с возможностью дальнейшего трудоустройства.
17. Распространение рекламных листовок (на улице, в торговых точках), в которых наряду с информацией о предоставляемых компанией скидках, проводимых акциях размещать сведения об имеющихся в ней вакансиях.
18. Внедрение системы замещения любой вакантной должности на конкурсной основе ? позволяет избежать принятия в компанию случайных людей или представителей категории ?брат ? сват? и отобрать на ключевые должности достойных работников.
19. Заключение договоров с высшими учебными заведениями на целевое обучение студентов, что подразумевает практику авторских классов, когда предприятие отбирает студентов после третьего курса (для специалитета) / после второго курса (для бакалавриата) и в течение последних двух лет проводит для них специальные занятия, стажировки, практики (все дипломные и курсовые работы выполняются на базе предприятия при непосредственном наставничестве его работников).
20. Привлечение к процессу отбора рядового персонала работников более высокого ранга (непосредственных руководителей, администраторов) в нерабочее время. С одной стороны, это позволит начальству в процессе непосредственного участия оценить уровень своих потенциальных подчиненных и выбрать достойных; с другой стороны ? возложит на них определенную степень ответственности за свой выбор, что положительно скажется на лояльности и стремлении не просто держаться на плаву, а развивать своих подчиненных.
21. Присутствие представителей компании на защите курсовых / дипломных работ в качестве членов комиссии.
22. Отбор трудовых ресурсов в рамках профессионального сообщества (обращение к коллегам, партнерам по отрасли с просьбой порекомендовать достойных кандидатов).
23. Создание учебного центра / школы-магазина ? позволяет принимать людей без опыта работы вообще либо без опыта работы в конкретной сфере. Овладение навыками происходит в процессе проведения тренингов, интерактивных ролевых игр под руководством инструктора. Например, в течение дня обучающиеся под руководством инструктора проигрывают рабочие ситуации, отрабатывают общение с клиентами и партнерами. Во время обучения работникам выплачивается стипендия, что требует определенных материальных затрат со стороны компании.
24. Обращение работодателя в специализированные кадровые агентства.
25. Предоставление работникам возможности выбирать для себя ?рабочую программу?. При приеме на работу кандидаты должны продумать свое расписание работы и зафиксировать его в приложении к трудовому договору. Целесообразно предоставлять сотрудникам возможность изменять свои условия работы в зависимости от нужд и потребностей, заранее предупреждая об этом администрацию.

## Кейс 2. Инструменты мотивации персонала в зависимости от текущих целей компании

### Характеристика организации 1

Профиль деятельности: крупное государственное градообразующее предприятие с высокой долей высококвалифицированных работников.

Численность персонала: 2300 человек.

Срок работы на рынке: 40 лет на региональном и российском рынке перерабатывающей промышленности.

### Общая ситуация:

Предприятие социально значимое, градообразующее, одно из самых привлекательных и надежных работодателей в регионе. В компании работают трудовые династии, которые гордятся своей принадлежностью к заводу.

Сегодня на предприятии трудится более двух тысяч человек, большинство из них ? рабочие. В настоящее время в связи с ростом производства увеличивается штат. Одна из самых востребованных категорий работников ? квалифицированные рабочие. Однако престиж рабочих профессий по-прежнему остается невысоким.

Предприятие испытывает сложности как с привлечением рабочих кадров, так и с их удержанием. Текучесть по рабочим профессиям существенно превышает текучесть по другим категориям персонала. Особенно высока она в первый год работы нового работника и среди молодежи. Службе управления персоналом поставлена задача сфокусировать систему мотивации на закрепление на предприятии квалифицированных рабочих и привлечение новых сотрудников данной категории.

### Характеристика организации 2

Профиль деятельности: розничная сеть магазинов-дискаунтеров.

Численность персонала: 800 человек.

Срок работы на рынке: 12 лет на российском рынке непродовольственных товаров.

### Общая ситуация:

Компания ? одна из типовых сетей магазинов-дискаунтеров на региональном рынке. Широкое распространение магазины получили в первую очередь благодаря своей ценовой политике. Для получения прибыли магазинам необходим постоянный большой поток покупателей, который зависит не только от цены продукта и рекламных акций, но и от стремления каждого продавца внести максимальный вклад в получение магазинами плановой выручки. Однако продавцами работают молодые люди, которые не видят связи между качеством обслуживания клиентов и выручкой магазина. Из-за большой текучести розничная сеть вынуждена постоянно обновлять штат. Средний срок работы продавца в различных магазинах сети составляет от полугода до полутора лет. За этот период не удается привить продавцам навыки качественного обслуживания и клиентоориентированности. Проведенное независимое исследование ?таинственный покупатель? показало, что в сети наблюдаются случаи недопустимого отношения к покупателям (продавцы равнодушны к покупателям, а иногда и откровенно грубят им). Определенное число покупателей выходят из магазина без покупок, просто оставив наполненные корзины в зале. Перед службой управления персоналом стоит задача ? сфокусировать системы мотивации продавцов на клиентоориентированности и увязать их с финансовыми результатами магазина.

**Задание:** Определите способы мотивации сотрудников, наиболее эффективные для каждой обозначенной ситуации.

Варианты ответов

1. Система премирования работников, построенная на привязке к выполнению личного плана по выручке и плана по выручке подразделения.
2. Корпоративные подарки/сувениры с символикой организации при достижении определенных результатов в труде.
3. Конкурсная система отбора сотрудников при приеме на работу на основании четких критериев отбора.
4. Размещение фотографии лучшего сотрудника на Доске почета, расположенной как на территории компании, так и за ее пределами (на улице города).
5. Оплата компанией обучения сотрудника на курсах повышения квалификации с выдачей сертификата.
6. Введение системы депремирования (взысканий, штрафов, вычетов из переменной части оплаты труда) за несоблюдение установленных стандартов работы.
7. Предоставление работникам возможности вносить свои идеи и предложения по оптимизации бизнес-процессов организации. Награждение и публичное поощрение работников, подавших лучшие предложения по оптимизации бизнес-процессов.
8. Конкурсы профессионального мастерства как индивидуальной направленности (?Лучший работник?), так и коллективные (?Лучшее подразделение?)
9. Система определенных ?бонусов? сотрудникам, достигшим наилучших результатов в работе (оплата абонементов в спортзал, компенсация оплаты мобильной связи, Интернета и т.п.)
10. Объявление благодарности сотруднику, награждение грамотой, ценным подарком за демонстрацию выдающихся результатов в работе.
11. Система санкций (устное замечание, выговор, размещение информации о нарушении на Доске позора) за нарушение трудовой дисциплины, стандартов корпоративного поведения.
12. Размещение материала о лучших сотрудниках, передовиках во внутрикорпоративных изданиях.
13. Система ежемесячных собраний в первичных трудовых коллективах с подведением итогов месяца, обсуждением как достижений, так и ошибок сотрудников.
14. Существенное снижение премии сотрудника вплоть до полного лишения премии по итогам проверок соблюдения стандартов качества.
15. Оказание материальной помощи работникам при возникновении жизненных ситуаций, требующих больших разовых финансовых затрат (похороны близких, бракосочетание, рождение детей).
16. Долгосрочные программы социальной поддержки персонала, которые частично софинансируют сами работники. Например, софинансирование работника в приобретении жилья: при стаже более трех лет за каждый год работы в компании она платит 1% стоимости жилья (если, например, работник проработал в компании 20 лет, при покупке квартиры компания оплачивает ему 20% стоимости жилья).
17. Совместные корпоративные мероприятия (экскурсии, выезды на природу и др.), приуроченные к корпоративным праздникам (день компании, профессиональные праздники).
18. Проведение конкурсов по профессиям и другим с награждением победителей и широким освещением конкурса в корпоративных изданиях (СМИ, Интранет) и средствами наглядной агитации.
19. Назначение оклада (постоянной части оплаты труда) на основе грейдов в рамках одной профессии/должности. Грейд определяется по итогам ежегодных оценочных процедур. Работникам, продемонстрировавшим в течение года лучшие результаты, присваивается больший грейд (и соответственно назначается больший оклад) без изменения должности.
20. Введение надбавок за преданность компании, которые выплачиваются в конце года (по аналогии с 13-й зарплатой) и рассчитываются в зависимости от целого количества отработанных лет на период выплаты. Для надбавки используется нарастающая шкала (например, первый год 20% оклада, второй 30, третий 40, четвертый 50, пятый 60, шестой 70, седьмой 80, восьмой 90, девятый и последующие годы 100%).

## 2. Устный опрос

Темы 1, 2, 3, 4, 5

Тема 1



1. Сущность концепции управления человеческими ресурсами.
2. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами.
3. Особенности управления человеческими ресурсами в России.

#### Тема 2

1. Стратегии управления человеческими ресурсами.
2. Кадровая политика организации.
3. Особенности кадровой политики в современных условиях.

#### Тема 3

1. Кадровый потенциал организации.
2. Показатели, характеризующие кадровый потенциал.
3. Понятие интеллектуального капитала организации. Основы управления интеллектуальной собственностью.

#### Тема 4.

1. Российская модель рынка труда.
2. Политика, направленная на поддержку занятости и сокращение безработицы.

#### Тема 5

1. Планирование потребности в человеческих ресурсах.
2. Профессиональный отбор и найм новых сотрудников.
3. Правовые основы высвобождения персонала.
4. Технология аутплейсмента в кадровом менеджменте.
5. Проектирование организационных структур.
6. служебные (трудовые) обязанности.

### **3. Научный доклад**

Темы 1, 2, 3, 4, 5

ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ ПРЕЗЕНТАЦИЙ:

1. Функция Управления человеческими ресурсами (УЧР) в системе управленческих функций организаций.
2. Структура функций Управления человеческими ресурсами. Структура службы УЧР. Классические схемы организации службы УЧР западных компаний. Становление служб УЧР в постсоветской России.
3. Кадровая политика (стратегия и политика УЧР). Миссия организации и особенности политики УЧР.
4. Стратегическая роль службы УЧР. Особенности работы кадровых служб в зависимости от их роли и места в системе УЧР.
5. Построения организационной структуры УЧР компании. Функциональные взаимосвязи службы УЧР с другими структурными подразделениями.
6. Анализ внутрифирменных нормативных документов и актов организации по УЧР.
7. Анализ функций, операционных задач и критериев оценки деятельности директора по персоналу как функционального руководителя высшего уровня.
8. Структура и динамика рабочей силы организации: возрастная, образовательная, по видам занятости, профессионально-должностным группам, стажу работы. Показатели оборота кадров, абсентеизма.
9. Анализ трудовых контрактов организаций: виды, содержание, порядок заключения и расторжения.
10. Комплектование персонала организации: планирование потребности, современные методы набора и отбора персонала, увольнение.
11. Основные причины, направления аутсорсинга в управлении человеческими ресурсами, преимущества и недостатки (риски) аутсорсинга.
12. Адаптация. Виды, формы, методы работы с вновь принятыми сотрудниками.
13. Основные принципы организации труда. Разработка положений о подразделениях. Определение функциональных обязанностей сотрудников.
14. Квалификация персонала. Виды и формы обучения.
15. Системный подход к проблеме обучения и развития персонала.
16. Современные зарубежные, отечественные подходы и практики к проблемам обучения. Традиционное и интерактивное обучение.
17. Цикл Колба как основа построения обучающих программ для взрослых. Стили обучения взрослых.
18. Обоснование для выбора оптимальных способов подготовки сотрудников: основные принципы разработки программ.
19. Оценка эффективности профессионального обучения (программ обучения).
20. Организационное обучение и научающая организация.
21. Управление развитием и карьерой.
22. Принципы формирования бюджета службы Управления человеческими ресурсами по статье расходов ?Обучение и развитие персонала?. Экономические аспекты подготовки персонала.
23. Аттестация персонала.
24. Концепции мотивации. Основные теории. Практика применения.
25. Экономическая мотивация. Основные концепции стимулирования труда. Виды и формы стимулирования.

26. Структура заработной платы: постоянная и переменная части, их состав. Особенности определения для различных типов рабочих мест и групп персонала.
27. Структура дохода. Общая структура вознаграждения персонала.
28. Социальные выплаты. Денежный эквивалент социального пакета.
29. Коммуникации и трудовые отношения: информирование работников, обратная связь, сбор и использование предложений. Фирменные праздники и совместные формы проведения досуга.
30. Конфликты. Виды, формы, методы разрешения.
31. Основные операции и процедуры, используемые в работе с персоналом. Алгоритм и основные бизнес-процессы деятельности службы персонала.
32. Методы формирования кадрового резерва.
33. Методы поддержания работоспособности персонала.
34. Методы оптимизации кадрового состава и реорганизации структуры.
35. Маркетинговый подход к работе с персоналом: рабочие места как продукты маркетинга; основные направления маркетинга персонала. Построение модели ключевых компетенций организации.
36. Основные методы подбора персонала. Подбор персонала массовых профессий и поиск представителей редких профессий (?охота за головами?).
37. Стратегическое Экономика управления человеческими ресурсами организации: Основные типы стратегий, используемых российскими компаниями, и присущие им элементы политики УЧР.
38. Управление знаниями в организации.
39. Вклад отдела управления человеческими ресурсами в управление знаниями.
40. Развитие персонала организации в стратегическом и операционном периодах.
41. Современные концепции развития персонала.
42. Концепция обучающейся организации.
43. От развития персонала к созданию системы корпоративного университета.
44. Стратегия и программа развития персонала организации: структура, основные направления, принципы разработки.
45. Взаимосвязь функциональных целей, критических факторов успеха и ключевых показателей эффективности деятельности организации.
46. Методы диагностики (аудита) системы Управления человеческими ресурсами организации. Критерии оценки.
47. Методы оценки эффективности реализации функций Управления человеческими ресурсами.
48. Персонал как фактор конкурентоспособности организации
49. Современный рекрутмент в России и за рубежом
50. Ассесмент: особенности организации на отечественных предприятиях
51. Аутплейсмент в России и за рубежом
52. Теоретические основы анализа и конструирования удаленных рабочих мест на отечественных предприятиях
53. Командообразование в организациях: социальная и экономическая эффективность
54. Мотивация и демотивация персонала на предприятиях. Теория и практика
55. Диагностика и совершенствование организационной культуры
56. Теоретические основы и практика применения аудита персонала
57. Исследование удовлетворенности трудом
58. Фриланс в системе Управления человеческими ресурсами
59. Аутсорсинг персонала: современное использование и перспективы
60. Аутстаффинг персонала: современное использование и перспективы
61. Психологический контракт и экономика доверия в управлении человеческими ресурсами
62. Основы проектирования организационных структур.

### **Зачет**

Вопросы к зачету:

1. Концептуальные основы, принципы и функции кадровой политики организации.
2. Этапы разработки и основные задачи кадровой политики. Факторы (условия) эффективности стратегического УЧР.
3. Место и роль стратегического решения в УЧР. Программно-целевой подход к реализации стратегического решения в сфере УЧР.
4. Стратегический механизм управления человеческими ресурсами.
5. Принципы функционирования и развития управляющей системы организации.
6. Функциональные подсистемы в управлении человеческими ресурсами.
7. Направления и схема осуществления кадровой деятельности в рамках кадровой политики организации.
8. Задачи управления человеческими ресурсами в повседневной кадровой работе (оперативный уровень реализации кадровой политики).
9. Стратегическое планирование: сущность, значимость, подходы к осуществлению
10. Стратегическое планирование потребности в персонале. Понятие и условия развития персонала организации.
11. Стратегическое управление развитием и профессиональной ориентацией персонала.



12. Управление сопротивлением персонала организационным изменениям.
13. Методы воздействия на персонал при реализации стратегического УЧР.
14. Особенности подготовки управленческого персонала стратегического уровня.
15. Система управления человеческими (трудовыми) ресурсами: объект, субъект, цели, задачи, функции, механизм управления.
16. Человеческий потенциал, трудовой потенциал, человеческий капитал: сущность, особенности формирования, количественные и качественные характеристики, взаимосвязь понятий
17. Процесс воспроизводства человеческих (трудовых) ресурсов: сущность, виды, типы, режимы, стадии воспроизводства.
18. Социально-демографические процессы и их роль в формировании человеческих (трудовых) ресурсов.
19. Процессы распределения и перераспределения трудовых ресурсов по отраслям и видам деятельности: сущность, методы размещения и перемещения трудовых ресурсов.
20. Социально-профессиональная мобильность трудовых ресурсов: формы, условия, уровни, факторы, влияющие на нее.
21. Миграция как территориальная мобильность трудовых ресурсов: сущность, виды, причины, оценка масштабов, интенсивности, результативности и эффективности миграции.
22. Факторы формирования предложения труда: потребность в работе, степень трудовой активности, демографические факторы.
23. Простая модель предложения труда. Решение об участии в рабочей силе. Издержки, связанные с выходом на работу.
24. Факторы влияния на предложение труда: зарплата, время работы, подоходный налог, программы социальной помощи.
25. Эффект отчаявшегося и дополнительного работника в расширенной модели предложения труда. Теория распределения времени.
26. Спрос на рабочую силу на совокупном рынке труда: понятие, виды, структура, факторы, определяющие динамику спроса (повышения и понижения).
27. Эффекты дохода и замещения в предложении труда. Эффекты масштаба и замещения в спросе на труд.
28. Спрос на труд: сущность, структура, механизм и особенности их подстройки в условиях влияния мобильности рабочей силы.
29. Межфирменная мобильность труда и факторы, влияющие на увольнение работников.
30. Социально-экономическая сущность занятости. Занятость как элемент социально-экономической политики.
31. Принципы, виды, формы занятости. Структура занятости населения. Реструктуризация и реаллокации занятости. Структурный эффект.
32. Социально-демографические группы в сфере занятости. Занятость и трудовая мобильность. Занятость в неформальном секторе экономики.
33. Безработица как социальный индикатор экономического развития. Виды безработицы. Структура и показатели безработицы. Социально-экономические последствия безработицы.
34. Влияние макроэкономических факторов на уровень безработицы. Государственные меры по социальной поддержке безработных.
35. Система образования: понятие, цели, задачи, структура.
36. Профессия, специальность, квалификация: понятия, формы профессиональной подготовки, стадии становления профессионализма.
37. Требования рынка труда к качеству рабочей силы и квалификации работника.
38. Издержки на образование. Выгоды от инвестиций в человеческий капитал. Инвестиции фирмы в человеческий капитал.
39. Содержание понятия ?персонал?, субъекты и объекты управления. Принципы и структура управления персоналом.
40. Функции и методы управления персоналом. Факторы влияния на управление персоналом. Управление персоналом в системе управления организацией.
41. Оценка экономической эффективности проектирования системы управления персоналом.
42. Программа переподготовки и повышения квалификации персонала. Методы переподготовки и повышения квалификации персонала.
43. Управление персоналом как наука. Объект и предмет науки управления персоналом и их особенности. Принципы управления персоналом.
44. Содержание труда в службах управления персоналом на крупных современных предприятиях и организационная структура службы управления персоналом.
45. Организация отбора и найма персонала. Документы, оформляемые при найме. Подготовка работника к трудоустройству.
46. Профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая адаптация.
47. Организация и информационное обеспечение подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников предприятия. Виды обучения, рынок образовательных услуг, эффективность обучения.
48. Оценка результатов деятельности службы УП. Текучесть кадров, абсентеизм, социально-психологический климат, качество рабочей силы и другие индикаторы состояния кадровой политики.
49. Программно-целевой подход к реализации стратегического решения в сфере УЧР.

50. Многообразие и типологии видов компенсаций и вознаграждений сотрудников. Тарифные, бестарифные и другие системы оплаты труда. Виды компенсаций.

## Семестр 8

### Текущий контроль

#### 1. Тестирование

Темы 6, 7, 8, 9, 10

#### ТЕСТЫ

1. Персонал - это...

- А) личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;
- Б) трудоспособная часть населения страны;
- В) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;
- Г) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции;

2. В практическое управление персоналом в любой организации включены:

- А) только служба управления персоналом;
- Б) все работники и все службы на предприятии;
- В) только линейные менеджеры;
- Г) все лица и все службы на предприятии, несущие ответственность за работу с персоналом.

3. Определите правильную последовательность работы с персоналом в организации:

Вариант А:

- 1. Собрать информацию о персонале.
- 2. Определить цели планирования производства.
- 3. Спланировать потребность в персонале.
- 4. Спланировать использование персонала.
- 5. Спланировать расходы на персонал организации.

Вариант Б:

- 1. Спланировать потребность в персонале.
- 2. Спланировать использование персонала.
- 3. Определить цели планирования производства.
- 4. Собрать информацию о персонале.
- 5. Спланировать расходы на персонал организации.

Вариант В:

- 1. Спланировать расходы на персонал организации.
- 2. Спланировать использование персонала.
- 3. Определить цели планирования производства.
- 4. Собрать информацию о персонале.
- 5. Спланировать потребность в персонале.

Вариант Г:

- 1. Спланировать использование персонала.
- 2. Определить цели планирования производства.
- 3. Собрать информацию о персонале.
- 4. Спланировать расходы на персонал организации.
- 5. Спланировать потребность в персонале.

4. Современные концепции управления персоналом базируются ...

- А) в основном на принципах и методах административного управления;
- Б) только на возрастающей роли личности работника;
- В) с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности;
- Г) в большей мере на необходимости директивного управления персоналом.

5. Планирование человеческих ресурсов - это...

- А) процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и разработки методов ее покрытия;
- Б) процесс выбора методов планирования;
- В) совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов планирования персонала;
- Г) совокупность различных планов.

6. Должностная инструкция:

- А) перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника;
- Б) перечень функций работника;
- В) описание рабочего места и требований к работнику,
- Г) только описание рабочего места.

7. К внешнему движению персонала относят...

- А) текучесть кадров;
- Б) квалификационное;
- В) межцеховое;
- Г) все выше перечисленное.

8. Набор персонала - это...

- А) совокупность методов работы с персоналом;
- Б) создание резерва претендентов для занятия вакантных должностей;
- В) отбор из некоторого числа претендентов;
- Г) определение источников покрытия потребности в персонале.

9. Компетенция персонала:

- А) знания, навыки, способность к общению;
- Б) уровень общих знаний;
- В) способности к работе;
- Г) уровень интеллекта

10. Суть делегирования состоит:

- А) передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- Б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена;
- Б) в установлении приоритетов;
- Г) в доверии к своим подчиненным.

11. Профессиограмма...

- А) раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку;
- Б) это ?портрет? идеального сотрудника;
- В) тоже, что и должностная инструкция;
- Г) все выше перечисленное.

12. Маркетинг персонала включает:

- А) выбор путей покрытия потребности в персонале;
- Б) уточнение данных, представленных претендентом на вакансию;
- В) проведение тестирования;
- Г) проведение кадрового интервью.

13. Методы построения системы управления персоналом:

- А) системный анализ, метод сравнений, декомпозиции и т. д.;
- Б) поисков и решений;
- В) ?разделяй и властвуй?;
- Г) ничего из выше перечисленного.

14. Стадии организационного проектирования системы управления персоналом:

- А) проектная подготовка, организационный общий проект, организационный рабочий проект;
- Б) миссия, цели, задачи, проект;
- В) проектная подготовка, проектирование, внедрение;
- Г) все выше перечисленное.

15. Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны в процессе профессионального развития персонала?

- А) ротация, использование инструкций, копирование, наставничество, делегирование полномочий;
- Б) ротация, ролевые игры, учебные ситуации;
- В) копирование, деловые игры, моделирование, ротация;

Г) деловые и ролевые игры.

16. В результате собеседования руководителя кадровой службы и претендента на занятие вакантной должности руководителя отдела рекламы, фирмы по торговле устройствами малой полиграфии, определены такие характеристики претендента:

1. Возраст ?35 лет, мужчина;
2. Высшее образование в области станкостроения;
3. Опыт практической работы в качестве оператора ПЭВМ - 7 лет;
4. Опыт работы на руководящих должностях отсутствует;
5. Высокое умение работать на компьютере (на системном уровне);
6. Уровень коммуникабельности выше среднего;
7. Логическое мышление.

Определить возможные действия руководителя кадровой службы совместно с линейным менеджером в отношении претендента.

- А) необходимо взять на работу с испытательным сроком;
- Б) необходимо пригласить на работу, выполнив большинство встречных требований претендента;
- В) необходимо взять на работу без испытательного срока;
- Г) отказать в приеме, но занести данные в базу данных для дальнейшего сотрудничества.

17. Трудовые ресурсы как экономическая категория это...

- А) физические и интеллектуальные способности в соответствии с условиями воспроизводства;
- Б) отражают отношения по поводу населения в соответствии с условиями воспроизводства рабочей силы;
- В) цена труда;
- Г) стоимость рабочей силы.

18. Рациональный режим труда:

- А) научно обоснованное чередование труда и отдыха;
- Б) жесткий распорядок дня;
- В) гибкий график работы;
- Г) минимальная загруженность работника в рабочее время.

19. Ключевые факторы, оказывающие воздействие на людей в процессе производства:

- А) заработная плата, отношения с начальством;
- Б) имидж организации, должность;
- В) взаимоотношения с коллегами и подчиненными.
- Г) иерархическая структура, культура, рынок;

20. Составляющие стратегии управления персоналом:

- А) отбор, оценка, стимулирование, развитие персонала;
- Б) идеи, мысли, правила, процедуры;
- В) миссия, цели, задачи;
- Г) генеральная стратегия управления организацией.

21. Расходы на персонал:

- А) интегральный показатель, включающий все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора;
- Б) один из показателей по труду;
- В) заработная плата;
- Г) государственные дотации.

22. Источники покрытия потребности в персонале:

- А) незаконная коммерческая деятельность;
- Б) ?свои? люди и зарубежные партнеры;
- В) биржи труда, учебные заведения, сотрудники организации;
- Г) обязательное государственное распределение молодых специалистов.

23. Содержательные теории мотивации основываются на:

- А) концепции потребностей работника;
- Б) оценке соотношения усилий и получаемого результата;
- В) анализе процесса выполнения работы;
- Г) представлении о справедливости вознаграждения.

24. Процессуальные теории мотивации основываются на:

- А) представлении, что человек по природе своей ленив;
- Б) иерархии потребностей;
- В) концепции значимости для человека процесса и выполнения работы;
- Г) концепции гигиенических факторов?

25. Процесс воздействия на человека в целях побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов называется...

- А) мотивированием;
- Б) поощрением;
- В) манипулированием;
- Г) стимулированием.

26. Согласно теории Х, менеджер должен:

- А) принуждать подчиненных к работе;
- Б) быть внимательным к подчиненным;
- В) понять их и стимулировать их работу;
- Г) уважать подчиненных.

27. Согласно теории Y:

- А) работа не противна природе человека;
- Б) работа не дает людям удовлетворение;
- В) работники пытаются получить от компании все, что можно;
- Г) работники не могут влиться в организацию.

28. Ваш сотрудник отличается большой работоспособностью, активностью, может работать ?запоем?. Обычно, вслед за подъемом активности наступает период депрессии, упадка сил. Особенно, когда его усилия не подкрепляются успехом. Во взаимоотношениях с коллегами может быть вспыльчивый, прямолинейный, однако умеет влиять на окружающих. Скорее всего, Вы будете поручать ему работы:

- А) работы с ярко выраженной цикличностью;
- Б) спокойные, монотонные работы;
- В) всегда активные, требующие постоянной работы с людьми;
- Г) однообразные, не требующие частой перестройки с одних заданий на другие.

29. Методами управления персоналом выступают...

- А) организационно-распорядительные, демократические, либеральные;
- Б) административно-командные, демократические;
- В) организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические;
- Г) все выше перечисленное.

30. Корпоративная культура основана на:

- А) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
- Б) особенностях производства;
- В) принятых в обществе формах поведения;
- Г) правилах, определяемых только руководством организации.

## **2. Проверка практических навыков**

Темы 6, 7, 8, 9, 10

### **ТРЕБОВАНИЯ К ИТОВОЙ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЕ**

Работа выполняется на примере конкретной организации (компании, фирмы). Организация выбирается студентами самостоятельно - профиль ее деятельности, форма собственности и численность работников не ограничиваются. Работа выполняется коллективно в рабочих группах.

В письменной работе необходимо:

1. Дать краткую характеристику выбранной организации;
2. Профиль основной деятельности;
3. Отечественная / совместная / зарубежная;
4. Форма собственности;
5. Краткая история (год основания, основные изменения видов деятельности и организационной формы);
6. Организационная структура;
7. Численность работников в целом и по основным структурным подразделениям.

8. Описать, как в данной организации осуществляется управление персоналом по всем блокам, входящим в состав данной функции;
9. Организация УП кто занимается этой функцией, есть ли специальное функциональное подразделение;
10. Основные принципы и цели управления персоналом;
11. Формирование кадрового состава;
12. Организация труда;
13. Обучение и развитие персонала;
14. Оплата и стимулирование труда;
15. Условия и охрана труда, социально-бытовая сфера;
16. Система коммуникаций.

Выделить проблемные моменты и предложить пути совершенствования работы по управлению персоналом данной организации. Это может делаться как по ходу описания существующего положения дел, так и в составе отдельного раздела работы.

Требования:

Требования к содержанию: при анализе ситуации и разработке рекомендаций должны быть использованы специальные инструменты и модели, изученные в курсе. Иными словами, текст не должен быть написан на бытовательском уровне осмысления ситуации. Рекомендации должны быть приведены не в назывном порядке (сделать то-то и то-то), а вместе с механизмом реализации (как это можно сделать). Все рекомендации должны носить обоснованный характер, т.е. логически вытекать из поставленных в работе задач и проделанного анализа ситуации.

Рекомендуемый объем - 15-25 стр. текста, выполненного на компьютере.

При оценке учитывается как содержание, так и оформление работы. По итогам выполнения работы подготовить коллективную презентацию и выступить с ней на семинарском занятии.

### **3. Устный опрос**

Темы 6, 7, 8, 9, 10

Тема 6.

1. Профессиональная адаптация работников. Проблемы адаптации менеджеров в новой организации.
2. Деловая оценка персонала в организации.
3. Планирование карьеры и управление карьерой сотрудников.
4. Формирование кадрового резерва организации.
5. Обучение и развитие персонала.
6. Концепция самообучающейся организации.

Тема 7.

1. Формы и системы оплаты труда.
2. Формирование системы льгот (benefits)
3. Оплата труда в России.

Тема 8

1. Грейдинг.
2. Премирование на базе KPI.
3. Системы депремирования персонала.

Тема 9

1. Сущность HR ? бренда.
2. Формирование HR ? бренда компании.

Тема 10.

1. Оценка экономической и социальной эффективности управления человеческими ресурсами.
2. Аудит и контроллинг человеческих ресурсов.
3. Оценка расходов на персонал.
4. Самоорганизация рабочего времени.

### **Экзамен**

Вопросы к экзамену:

1. Основы управления человеческими ресурсами (УЧР). Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом. Подходы к УЧР.
2. Принципы и методы управления человеческими ресурсами
3. Кадровая политика организации: сущность, цели, принципы. Виды кадровой политики.
4. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Виды стратегий.
5. Стратегии управления человеческими ресурсами в условиях кризиса.
6. Понятие HR - бренда. Формирование HR ? бренда компании. Факторы, влияющие на формирование бренда работодателя. Инструменты HR - брендинга.
7. Рынок труда, его сущность и виды.
8. Особенности российской модели рынка труда. Проблема инфорсmenta трудового законодательства в России.



9. Сущность заработной платы. Структура общего вознаграждения: современный вид. Постоянная и переменная части оплаты труда.
10. Формы и системы оплаты труда.
11. Организация оплаты труда на основе тарифной и бестарифной системы.
12. Система грейдов. История возникновения грейдинга. Этапы внедрения системы грейдов на предприятии.
13. Связь заработной платы с конечными результатами хозяйственной деятельности. Премирование на базе KPI (Ключевых показателей эффективности)
14. Формирование системы льгот (benefits)
15. Особенности отраслевых, профессиональных, региональных, гендерных различий в заработной плате в российской экономике.
16. Понятие рекрутмента. Этапы рекрутмента. Источники и методы набора персонала. Приоритетные инструменты рекрутмента в России.
17. Этапы отбора персонала в организации. Процесс приема персонала на работу. Перевод на другую работу. Увольнение с работы.
18. Управление высвобождением персонала. Технология аутплейсмента.
19. Цели планирования человеческих ресурсов. Процесс планирования человеческих ресурсов. Методы планирования человеческих ресурсов. Сущность прогнозирования потребности в персонале организации
20. Теория и практика деловой оценки персонала. Аттестация кадров.
21. Формирование резерва кадров и планирование деловой карьеры персонала.
22. Виды обучения персонала. Методы обучения персонала. Оценка эффективности обучения. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала организации.
23. Концепция самообучающейся организации.
24. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами
25. Оценка расходов на персонал.
26. Аудит и контроллинг человеческих ресурсов.
27. Аутсорсинг персонала. Лизинг и аутстаффинг персонала.
28. Использование человеческих ресурсов. Занятость человеческих ресурсов. Государственная политика социальной защиты безработных.
29. Анализ кадрового потенциала организации. Понятие и оценка кадрового потенциала.
30. Система показателей, характеризующих кадровый потенциал организации Управление развитием кадрового потенциала.
31. Теория человеческого капитала. Инвестиции в человеческий капитал. Модель отдачи от инвестиций в человеческий капитал. Отдача от человеческого капитала в России.
32. Особенности управления человеческими ресурсами за рубежом (на примере конкретной страны)
33. Методы самоорганизации рабочего времени.
34. Служебные (трудовые) обязанности. Должностные инструкции.

#### **6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

В КФУ действует балльно-рейтинговая система оценки знаний обучающихся. Суммарно по дисциплине (модулю) можно получить максимум 100 баллов за семестр, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов.

Для зачёта:

56 баллов и более - "зачтено".

55 баллов и менее - "не зачтено".

Для экзамена:

86 баллов и более - "отлично".

71-85 баллов - "хорошо".

56-70 баллов - "удовлетворительно".

55 баллов и менее - "неудовлетворительно".

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
<b>Семестр 7</b>			
<b>Текущий контроль</b>			
Кейс	Обучающиеся получают задание предложить решение для определённой практической ситуации, как правило, моделирующей ситуацию профессиональной деятельности. Оцениваются применение методов анализа кейса, навыки, необходимые для профессиональной деятельности, найденное решение.	1	10

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
Устный опрос	Устный опрос проводится на практических занятиях. Обучающиеся выступают с докладами, сообщениями, дополнениями, участвуют в дискуссии, отвечают на вопросы преподавателя. Оценивается уровень домашней подготовки по теме, способность системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.	2	20
Научный доклад	Обучающиеся самостоятельно пишут работу на заданную тему и сдают преподавателю в письменном виде. В работе производится обзор материала в определённой тематической области либо предлагается собственное решение определённой теоретической или практической проблемы. Оцениваются проработка источников, изложение материала, формулировка выводов, соблюдение требований к структуре и оформлению работы, своевременность выполнения. В случае публичной защиты оцениваются также ораторские способности.	3	20
<b>Зачет</b>	Зачёт нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Обучающийся получает вопрос (вопросы) либо задание (задания) и время на подготовку. Зачёт проводится в устной, письменной или компьютерной форме. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50
<b>Семестр 8</b>			
<b>Текущий контроль</b>			
Тестирование	Тестирование проходит в письменной форме или с использованием компьютерных средств. Обучающийся получает определённое количество тестовых заданий. На выполнение выделяется фиксированное время в зависимости от количества заданий. Оценка выставляется в зависимости от процента правильно выполненных заданий.	1	10
Проверка практических навыков	Практические навыки проверяются путём выполнения обучающимися практических заданий в условиях, полностью или частично приближенных к условиям профессиональной деятельности. Проверяется знание теоретического материала, необходимое для правильного совершения необходимых действий, умение выстроить последовательность действий, практическое владение приёмами и методами решения профессиональных задач.	2	20
Устный опрос	Устный опрос проводится на практических занятиях. Обучающиеся выступают с докладами, сообщениями, дополнениями, участвуют в дискуссии, отвечают на вопросы преподавателя. Оценивается уровень домашней подготовки по теме, способность системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.	3	20
<b>Экзамен</b>	Экзамен нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Экзамен проводится в устной или письменной форме по билетам, в которых содержатся вопросы (задания) по всем темам курса. Обучающемуся даётся время на подготовку. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50

### 7. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Освоение дисциплины (модуля) предполагает изучение основной и дополнительной учебной литературы. Литература может быть доступна обучающимся в одном из двух вариантов (либо в обоих из них):

- в электронном виде - через электронные библиотечные системы на основании заключенных КФУ договоров с правообладателями и предоставленных доступов НЧИ КФУ;

- в печатном виде - в фонде библиотеки Набережночелнинского института (филиала) КФУ. Обучающиеся получают учебную литературу на абонементе по читательским билетам в соответствии с правилами пользования библиотекой.

Электронные издания доступны дистанционно из любой точки при введении обучающимся своего логина и пароля от личного кабинета в системе "Электронный университет". При использовании печатных изданий библиотечный фонд должен быть укомплектован ими из расчета не менее 0,5 экземпляра (для обучающихся по ФГОС 3++ - не менее 0,25 экземпляра) каждого из изданий основной литературы и не менее 0,25 экземпляра дополнительной литературы на каждого обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих данную дисциплину.

Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля), находится в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины. Он подлежит обновлению при изменении условий договоров КФУ с правообладателями электронных изданий и при изменении комплектования фондов библиотеки Набережночелнинского института (филиала) КФУ.

#### 8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Coursera - <https://www.coursera.org/>

Журнал Управление персоналом - <http://www.top-personal.ru>

Росстат - <http://www.gks.ru>

#### 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	<p>В ходе лекционных занятий вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.</p>
практические занятия	<p>В ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью. Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и выпускных квалификационных работ.</p>

Вид работ	Методические рекомендации
самостоятельная работа	<p><b>САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ (СРС)</b> включает следующие виды работ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- изучение теоретического лекционного материала;</li> <li>- проработка теоретического материала (конспекты лекций, основная и дополнительная литература);</li> <li>- решение кейсов</li> <li>- выполнение коллективного проекта (творческое задание).</li> <li>- подготовка научных докладов</li> <li>- подготовка к тестированию</li> <li>- подготовка к зачету (экзамену)</li> </ul> <p>Самостоятельная работа обучающихся имеет целью закрепление и углубление полученных знаний и навыков, подготовку к предстоящему зачёту (экзамену) по дисциплине, а также формирование представлений об основных понятиях и разделах курса, навыков умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении новых знаний по темам курса. В часы самостоятельной работы преподаватель проводит консультации с обучаемыми с целью оказания им помощи в самостоятельном изучении тем учебного курса. Консультации носят групповой и индивидуальный характер.</p> <p>Изучение дисциплины следует начинать с проработки рабочей программы, методических указаний и разработок, указанных в программе, особое внимание уделяется целям, задачам, структуре и содержанию курса.</p>
кейс	<p>Одной из форм текущего контроля успеваемости являются кейс-задания. Кейс-задания - основной элемент метода case-study, который относится к неигровым имитационным активным методам обучения.</p> <p>Метод case-study или метод конкретных ситуаций (от английского case - случай, ситуация) представляет собой метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач ситуаций (выполнения кейс-заданий).</p> <p>Кейс (в переводе с англ. - случай) представляет собой проблемную ситуацию, предлагаемую студентам в качестве задачи для анализа и поиска решения.</p> <p>Обычно кейс содержит схематическое словесное описание ситуации, статистические данные. Кейс дает возможность приблизиться к практике, встать на позицию человека, реально принимающего решения.</p> <p>Кейсы наглядно демонстрируют, как на практике применяется теоретический материал. Метод case-study инструмент, позволяющий применить теоретические знания к решению практических задач. С помощью этого метода студенты имеют возможность проявить и совершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.</p> <p>Этапы выполнения кейс-задания:</p> <p>Решение кейса представляет собой продукт самостоятельной индивидуальной или групповой работы студентов.</p> <p>Работа с кейсом осуществляется поэтапно:</p> <p>Первый этап - знакомство с текстом кейса, изложенной в нем ситуацией, ее особенностями.</p> <p>Второй этап - выявление фактов, указывающих на проблему(ы), выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.</p> <p>Третий этап - выстраивание иерархии проблем (выделение главной и второстепенных), выбор проблемы, которую необходимо будет решить.</p> <p>Четвертый этап генерация вариантов решения проблемы. Возможно проведение мозгового штурма?</p> <p>Пятый этап оценка каждого альтернативного решения и анализ последствий принятия того или иного решения.</p> <p>Шестой этап принятие окончательного решения по кейсу, например, перечня действий или последовательности действий.</p> <p>Седьмой этап презентация индивидуальных или групповых решений и общее обсуждение.</p> <p>Восьмой этап - подведение итогов в учебной группе под руководством Преподавателя</p>

Вид работ	Методические рекомендации
устный опрос	<p>Подготовка к практическим занятиям (устный опрос): – внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям; – выпишите основные термины; – ответьте на контрольные вопросы по практическим занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов; – уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до практического занятия) во время текущих консультаций преподавателя; – готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы; – рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.</p> <p>Устный опрос проверяется преподавателем в контактной форме или с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).</p> <p>В случае применения в образовательном процессе ДОТ обучающиеся выполняют задания на следующих платформах MS "MicrosoftTeams" и иных ресурсах.</p>
научный доклад	<p>Научный доклад результат проведенного студентом научного исследования по определенной тематике, выносимый на публичное обсуждение. Тезисы докладов, как один из видов научных публикаций, представляют собой краткие публикации, как правило, содержащие 1-3 страницы, отражающие основные результаты исследований по определенной тематике.</p> <p>Научный доклад должен содержать краткий, но достаточный для понимания отчет о проведенном исследовании и объективное обсуждение его значения. Отчет должен содержать достаточное количество данных и ссылок на опубликованные источники информации.</p> <p>Разработка научного доклада требует соблюдения определенных правил изложения материала. Все изложение должно соответствовать строгому логическому плану и раскрывать основную цель доклада.</p> <p>Основные моменты, которыми следует руководствоваться студентам при подготовки научных докладов можно изложить в следующих пунктах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>актуальность темы доклады;</li> <li>развитие научной мысли по исследуемой тематике;</li> <li>осуществление обратной связи между разделами доклада;</li> <li>обращение к ранее опубликованным материалам по данной теме;</li> <li>широкое использование тематической литературы;</li> <li>четкая логическая структура компоновки отдельных разделов доклада.</li> </ul> <p>Название - очень важный элемент. По названию судят обо всей работе. Поэтому заглавие работы должно полностью отражать ее содержание.</p> <p>Научный доклад должен включать в себя следующие структурные элементы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>вступление;</li> <li>основные результаты исследования и их обсуждение;</li> <li>заключение (выводы);</li> <li>список использованных при подготовке и цитированных источников.</li> </ul> <p>При подготовке любой научной или аналитической работы, связанной с проведением исследований, требуется грамотно оформить вступление. Целью вступления является доведение до слушателей основных задач, которые ставил перед собой автор.</p> <p>Как правило, вступление должно в себя включать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>раскрытие уровня актуальности данной темы;</li> <li>подробное объяснение причин, по которым была выбрана тема;</li> <li>определение целей и задач;</li> <li>необходимую вводную информацию по теме;</li> <li>четкий план изложения материала.</li> </ul> <p>Далее автором в краткой форме излагаются основные результаты, полученные в ходе исследования, и на их основании делаются выводы. Этот раздел можно насытить иллюстрациями - таблицами, графиками, фотографиями, которые несут основную функцию доказательств, представляя в свернутом виде подготовленный материал.</p> <p>В случае если полученная в результате исследования информация позволяет двойное толкование фактов, делаются альтернативные выводы.</p> <p>Заслушивание научных докладов проходит на занятиях.</p> <p>При использовании ДОТ заслушивание научных докладов осуществляется через команду созданную на платформе MS "Microsoft Teams" и других платформах.</p>



Вид работ	Методические рекомендации
зачет	<p>Студенты сдают зачеты (экзамены) в конце теоретического обучения. К зачету (экзамену) допускается студент, выполнивший в полном объеме задания, предусмотренные в рабочей программе. В случае пропуска каких-либо видов учебных занятий по уважительным или неуважительным причинам студент самостоятельно выполняет и сдает на проверку в письменном виде общие или индивидуальные задания, определяемые преподавателем.</p> <p>Зачет (экзамен) по теоретическому курсу проходит в устной или письменной форме (определяется преподавателем) на основе перечня вопросов, которые отражают содержание действующей рабочей программы учебной дисциплины.</p> <p>Студентам рекомендуется:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> готовиться к зачету (экзамену) в группе (два-три человека);</li> <li><input type="checkbox"/> внимательно прочитать вопросы к зачету (экзамену);</li> <li><input type="checkbox"/> составить план ответа на каждый вопрос, выделив ключевые моменты материала;</li> <li><input type="checkbox"/> изучив несколько вопросов, обсудить их с однокурсниками</li> </ul> <p>В случае применения в образовательном процессе дистанционных образовательных технологий, обучающиеся выполняют задания на следующих платформах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> в команде "Microsoft Teams";</li> <li><input type="checkbox"/> в Виртуальной аудитории личного кабинета.</li> </ul>
тестирование	<p>Тестовые задания для контроля уровня знаний студентов предусматривают вопросы, на которые студент должен дать один или несколько правильных вариантов ответа из предложенного списка ответов. При поиске ответа необходимо проявлять внимательность. Всех правильных или всех неправильных ответов (если это специально не оговорено в формулировке вопроса) быть не может. Нередко в вопросе уже содержится смысловая подсказка, что правильным является только один ответ, поэтому при его нахождении продолжать дальнейшие поиски уже не требуется.</p> <p>В тестовых заданиях в каждом вопросе 4-5 вариантов ответа, из них правильный только один или несколько вариантов ответа.</p> <p>При использовании ДОТ тестирование проводится через команду, созданную на платформе MS "Microsoft Teams" или в Виртуальной аудитории.</p>
проверка практических навыков	<p>Практическая аналитическая работа - одна из форм самостоятельной работы студентов, способствующая углублению знаний, выработке устойчивых навыков практической работы в целом. Как правило, такая работа направлена на решение конкретных практических задач организации. Может выполняться индивидуально и в группах при выполнении коллективных проектов. Позволяет сформировать навыки работы в группе, организации взаимодействия с членами группы, совершенствования механизмов групповой работы.</p> <p>При использовании ДОТ выполнение задания осуществляется через команду, созданную на платформе MS "Microsoft Teams" или в Виртуальной аудитории.</p>
экзамен	<p>Экзамен нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Обучающийся получает вопрос (вопросы) либо задание (задания) и время на подготовку. Экзамен проводится в устной, письменной форме либо в форме тестирования.</p> <p>В каждом билете содержится 2 вопроса. Список теоретических вопросов выдается студенту заранее. Ответ должен быть полным, правильным, свидетельствовать о глубоком понимании материала и умении им пользоваться, быть грамотно изложенным. Студент должен продемонстрировать знание фактического материала, основных источников по проблемам. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий</p> <p>При подготовке к экзамену необходимо опираться, прежде всего, на лекции, а также на источники, которые были использованы на практических занятиях в течение семестра. В случае применения в образовательном процессе дистанционных образовательных технологий, обучающиеся выполняют задания на следующих платформах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> в команде "Microsoft Teams";</li> <li><input type="checkbox"/> в Виртуальной аудитории личного кабинета.</li> </ul>

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



Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем, представлен в Приложении 3 к рабочей программе дисциплины (модуля).

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

Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по дисциплине (модулю) включает в себя следующие компоненты:

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья) и оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду КФУ.

Учебные аудитории для контактной работы с преподавателем, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья).

Компьютер и принтер для распечатки раздаточных материалов.

Мультимедийная аудитория.

### **12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников - например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" и профилю подготовки "Государственная и муниципальная служба".

Приложение 2  
к рабочей программе дисциплины (модуля)  
Б1.В.09 Управление человеческими ресурсами

**Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

Направление подготовки: 38.03.04 - Государственное и муниципальное управление

Профиль подготовки: Государственная и муниципальная служба

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2020

**Основная литература:**

1. Кибанов А. Я. Экономика управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова ; под ред. А.Я. Кибанова. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 427 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006018-7. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/991814> (дата обращения: 20.07.2020). - Текст : электронный.
2. Асалиев А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Т.Г. Строителева. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 143 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006913-5. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1008012> (дата обращения: 20.07.2020). - Текст : электронный.
3. Завьялова Е. К. Управление развитием человеческих ресурсов: учебник / Е.К. Завьялова, М.О. Латуха. - Санкт-Петербург : СПбГУ, 2017. - 252 с. - ISBN 978-5-288-05737-3. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/999723> (дата обращения: 26.10.2020). - Текст : электронный.

**Дополнительная литература:**

1. Нижегородцев Р. М. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 290 с. - (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-101008-2. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/908347> (дата обращения: 20.07.2020). - Текст : электронный.
2. Голованова Е. Н. Инвестиции в человеческий капитал предприятия: учебное пособие / Е.Н. Голованова, С.А. Лочан и др.; под общ. ред. проф. А.М. Асалиева. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 88 с. (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-004754-6. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/413175> (дата обращения: 20.07.2020). - Текст : электронный.
3. Кибанов А. Я. Управление персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. ун-т управления. - Москва : РИОР, 2010. - 288 с. - (Высшее образование). - Рек. УМО. - В пер. - Библиогр.: с. 285-286. - ISBN 978-5-369-00151-6. - Текст: непосредственный (30 экз.)
4. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В. В. Лукашевич. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : КНОРУС, 2012. - 272 с. - Гриф УМО. - Слов. терминов: с. 263-268. - Прил.: с. 240-258. - Библиогр.: с. 268-270. - ISBN 978-5-406-01323-6. - Текст: непосредственный (15 экз.).
5. Резник С. Д. Организационное поведение: учебник / С. Д. Резник. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 460 с : ил. - (Высшее образование). - Гриф УМО. - В пер. - Библиогр.: с. 449-455. - Глоссарий: с. 733-448. - ISBN 978-5-16-004802-4. - Текст: непосредственный (25 экз.)
6. Мумладзе Р. Г. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Р. Г. Мумладзе, Г. Н. Гужина ; под общ. ред. Р. Г. Мумладзе. - 4-е изд., стер. - Москва : КНОРУС, 2011. - 326 с : ил. - Слов.: с. 319-321. - Рек. МО. - Библиогр.: с. 322-326. - ISBN 978-5-406-00944-4. - Текст: непосредственный (30 экз.)
7. Управление персоналом организации: учебное пособие / под ред. П.Э. Шлендера. - Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2010. - 398 с. - ISBN 978-5-9558-0135-3. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/194668> (дата обращения: 20.07.2020). - Текст : электронный.

Приложение 3  
к рабочей программе дисциплины (модуля)  
Б1.В.09 Управление человеческими ресурсами

**Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Направление подготовки: 38.03.04 - Государственное и муниципальное управление

Профиль подготовки: Государственная и муниципальная служба

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2020

Освоение дисциплины (модуля) предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows 7 Профессиональная или Windows XP (Volume License)

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 365 или Microsoft Office Professional plus 2010

Браузер Mozilla Firefox

Браузер Google Chrome

Adobe Reader XI или Adobe Acrobat Reader DC

Kaspersky Endpoint Security для Windows

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, учебно-методические комплексы, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.