

Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра управления персоналом

УТВЕРЖДЕНА  
кафедрой управления персоналом  
Протокол от «25» августа 2016 г.  
№ 1

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

# **ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** (Б1.Б.12)

### Основы УП

краткое наименование дисциплины

по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленность (профиль) «Управление персоналом организации»

квалификация выпускника: Бакалавр

формы обучения: очная, заочная

Год набора – 2017

Новосибирск, 2016 г.

**Авторы–составители:**

доцент, к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом Надежда Николаевна Богдан

к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом Ирина Петровна Бушуева

**Заведующий кафедрой управления персоналом, к.психол.н., доцент И.В. Доронина**

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО.....	5
3. Содержание и структура дисциплины .....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	27
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	28
6.1. Основная литература. ....	28
6.2. Дополнительная литература. ....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	29
6.4. Нормативные правовые документы. ....	29
6.5. Интернет-ресурсы.....	29
6.6. Иные источники.....	29
7. Материально – техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	30

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.12 «Основы управления персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-1	Знание основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации	ОПК-1.1 (очная и заочная форма обучения, в т.ч. с применением ЭО и ДОТ)	способность определять основные положения философии и концепции управления персоналом, а также задачи, принципы и методы управления персоналом организации
ОПК ОС-11	Способность предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внешним и внутренним заказчикам	ОПК ОС-11.1 (очная и заочная форма обучения, в т.ч. с применением ЭО и ДОТ)	Способность оценить потребность в управленческом консультировании в организации в области управления персоналом, направления деятельности, нуждающиеся в консультировании, возможность применения внутреннего и внешнего консультирования
ПК-1	Знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	ПК-1.1 (очная и заочная форма обучения, в т.ч. с применением ЭО и ДОТ)	Способность осуществлять стратегического управления персоналом, разрабатывать и реализовывать концепцию управления персоналом и кадровую политику организации

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Деятельность по оценке и аттестации персонала (B) / С/03.6. Администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала	Очная и заочная форма обучения, в т.ч. с применением ЭО и ДОТ – ОПК–1.1	на уровне знаний: – основ современной философии и концепции управления персоналом; – сущности задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом.
Деятельность по развитию персонала (D) / D/04.6. Администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	Очная и заочная форма обучения, в т.ч. с применением ЭО и ДОТ – ОПК ОС–11.1	на уровне знаний: основных понятий и особенностей управленческого консультирования в области управления персоналом на уровне умений: – определять взаимосвязь между управлением персоналом и управленческим консультированием на уровне навыков: – использования средств и инструментов консалтинговых услуг
Деятельность по развитию персонала (D) / D/04.6. Администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	Очная и заочная форма обучения, в т.ч. с применением ЭО и ДОТ – ПК–1.1	на уровне знаний: – в области стратегического управления персоналом, концепции управления персоналом и кадровой политики организации на уровне умений: – осуществлять стратегическое управление персоналом, разрабатывать и реализовывать концепцию управления персоналом и кадровую политику организации

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 З.Е.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем 54 часа (из них лекции – 18 ч., занятия семинарского типа – 36 ч.); на самостоятельную работу обучающихся – 54 ч. (очная форма обучения).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем 20 часов (из них лекции – 8 ч., занятия семинарского типа – 12 ч.); на самостоятельную работу обучающихся – 115 ч. (заочная, заочная с применением ЭО, ДОТ формы обучения).

### Место дисциплины

Дисциплина «Основы управления персоналом» (индекс Б1.Б.12) изучается:

- студентами очной формы обучения на втором курсе (4 семестр);
- студентами заочной формы обучения на втором и третьем курсе;
- студентами заочной формы обучения (ЭО ДОТ) на втором курсе.

Дисциплина является начинающей формирование компетенций.

### 3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости <sup>1</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			л	лр	пз	КСР		
<i>Очная форма обучения</i>								
Раздел 1	Современные подходы к управлению персоналом	<b>46</b>	<b>10</b>		<b>18</b>		<b>18</b>	
Тема 1	Эволюция подходов к управлению персоналом	14	2		6		6	О <sub>1</sub>
Тема 2	Системный подход к управлению персоналом	16	4		6		6	О <sub>2</sub> Д <sub>1</sub>
Тема 3	Персонал организации как объект управления	16	4		6		6	О <sub>3</sub> Кейс <sub>1</sub>
Раздел 2	Обеспечение деятельности по управлению персоналом	<b>44</b>	<b>8</b>		<b>18</b>		<b>18</b>	
Тема 4	Кадровая политика, кадровая стратегия и нормативно-правовое обеспечение управления персоналом	22	4		9		9	О <sub>4</sub> Кейс <sub>2</sub>
Тема 5	Кадровая служба в системе управления персоналом	22	4		9		9	Д <sub>2</sub> Т
Промежуточная аттестация		36				36		Экзамен
Всего:		<b>144</b>	<b>18</b>		<b>36</b>	<b>36</b>	<b>54</b>	ак.ч.
		<b>4</b>						з.е.
		<b>108</b>						астр.ч.
<i>Заочная форма обучения</i>								
Раздел 1	Современные подходы к управлению персоналом	<b>80</b>	<b>5</b>		<b>6</b>		<b>69</b>	
Тема 1	Эволюция подходов к управлению персоналом	25	1		1		23	О <sub>1-3</sub> Кейс <sub>1</sub>
Тема 2	Системный подход к управлению персоналом	28	2		3		23	
Тема 3	Персонал организации как объект управления	27	2		2		23	

<sup>1</sup> Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), доклад (Д), письменное контрольное задание (ПКЗ).

Раздел 2	Обеспечение деятельности по управлению персоналом	<b>55</b>	<b>3</b>		<b>6</b>		<b>46</b>	
Тема 4	Кадровая политика, кадровая стратегия и нормативно-правовое обеспечение управления персоналом	27	1		3		23	Кейс <sub>2</sub> КР
Тема 5	Кадровая служба в системе управления персоналом	28	2		3		23	
Промежуточная аттестация		<b>9</b>				9		Экзамен
Всего:		<b>144</b>	<b>8</b>		<b>12</b>	<b>9</b>	<b>115</b>	ак.ч.
		<b>4</b>						з.е.
		<b>108</b>						астр.ч.
<i>Заочная форма обучения (с применением ЭО и ДОТ)</i>								
Раздел 1	Современные подходы к управлению персоналом	<b>80</b>	<b>5</b>		<b>6</b>		<b>69</b>	
Тема 1	Эволюция подходов к управлению персоналом	25	1		1		23	ЭС
Тема 2	Системный подход к управлению персоналом	28	2		3		23	
Тема 3	Персонал организации как объект управления	27	2		2		23	
Раздел 2	Обеспечение деятельности по управлению персоналом	<b>55</b>	<b>3</b>		<b>6</b>		<b>46</b>	
Тема 4	Кадровая политика, кадровая стратегия и нормативно-правовое обеспечение управления персоналом	27	1		3		23	ЭС
Тема 5	Кадровая служба в системе управления персоналом	28	2		3		23	
Промежуточная аттестация		<b>9</b>				9		Экзамен
Всего:		<b>144</b>	<b>8</b>		<b>12</b>	<b>9</b>	<b>115</b>	ак.ч.
		<b>4</b>						з.е.
		<b>108</b>						астр.ч.

## Содержание дисциплины

### Раздел 1. Современные подходы к управлению персоналом

#### Тема 1. Эволюция подходов к управлению персоналом

Понятие и закономерности эволюции социально-трудовых отношений. Изменения во

взглядах на роль человека в организации. Концепция использования рабочей силы. Концепция управления кадрами. Концепция управления персоналом и ее отличия от управления человеческими ресурсами.

***Тема 2. Системный подход к управлению персоналом***

Место и роль управления персоналом в системе управления организацией. Принципы и методы управления персоналом. Функции управления персоналом. Оценка эффективности управления персоналом – экономический и социальный подход.

***Тема 3. Персонал организации как объект управления***

Классификация категорий персонала по различным основаниям и особенности управления различными категориями персонала. Анализ кадрового потенциала и кадрового состава организации. Методы и индикаторы кадрового мониторинга и аудита, применение результатов анализа в практике управления

**Раздел 2. Обеспечение деятельности по управлению персоналом**

***Тема 4. Кадровая политика, кадровая стратегия и нормативно-правовое обеспечение управления персоналом***

Сущность, содержание и уровни кадровой политики. Понятие и виды кадровой политики и кадровых стратегий. Информационно-технологическое и правовое обеспечение системы управления персоналом. Локальные нормативные акты в управлении персоналом, их виды и назначение. Разработка регламентов по различным вопросам управления персоналом.

***Тема 5. Кадровая служба в системе управления персоналом***

Место и роли кадровой службы, назначение. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом. Документационное обеспечение деятельности службы управления персоналом. Оценка эффективности работы кадровой службы.

**4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.12 «Основы управления персоналом» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Методы текущего контроля для очной формы обучения

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Раздел 1	Современные подходы к управлению персоналом	
Тема 1	Эволюция подходов к управлению персоналом	Устный ответ на вопросы
Тема 2	Системный подход к управлению персоналом	Устный ответ на вопросы Предоставление доклада в устном виде
Тема 3	Персонал организации как объект управления	Устный ответ на вопросы Работа в группе по выполнению кейсового задания
Раздел 2	Обеспечение деятельности по управлению персоналом	



Тема 4	Кадровая политика, кадровая стратегия и нормативно-правовое обеспечение управления персоналом	Устный ответ на вопросы Работа в группе по выполнению кейсового задания
Тема 5	Кадровая служба в системе управления персоналом	Предоставление доклада в устном виде Электронное тестирование с использованием специализированного программного обеспечения

#### Методы текущего контроля для заочной формы обучения

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Раздел 1	Современные подходы к управлению персоналом	
Тема 1	Эволюция подходов к управлению персоналом	Устный ответ на вопросы Работа в группе по выполнению кейсового задания
Тема 2	Системный подход к управлению персоналом	
Тема 3	Персонал организации как объект управления	
Раздел 2	Обеспечение деятельности по управлению персоналом	
Тема 4	Кадровая политика, кадровая стратегия и нормативно-правовое обеспечение управления персоналом	Работа в группе по выполнению кейсового задания Письменный ответ на задания контрольной работы
Тема 5	Кадровая служба в системе управления персоналом	

#### Методы текущего контроля для заочной формы обучения (с применением ЭО и ДОТ)

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Раздел 1	Современные подходы к управлению персоналом	
Тема 1	Эволюция подходов к управлению персоналом	Письменный ответ на вопросы и задания электронного семинара
Тема 2	Системный подход к управлению персоналом	
Тема 3	Персонал организации как объект управления	
Раздел 2	Обеспечение деятельности по управлению персоналом	
Тема 4	Кадровая политика, кадровая стратегия и нормативно-правовое обеспечение управления персоналом	Письменный ответ на вопросы и задания электронного семинара
Тема 5	Кадровая служба в системе управления персоналом	

4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов оценки (средств)

Устное собеседование по вопросам билета (очная и заочная формы обучения) и письменная работа и компьютерное тестирование (заочная форма обучения с применением ЭО и ДОТ).

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

#### 4.2.1. Типовые вопросы для устного опроса

##### Для проведения занятий по очной форме обучения

Тема	Перечень типовых вопросов
Тема 1. Эволюция подходов к управлению персоналом	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Как связаны этапы эволюции социально-трудовых отношений в обществе и концепции управления работниками в организации?</li><li>2. Как можно охарактеризовать место и роль управления персоналом в общей системе управления организацией?</li><li>3. Чем отличается управление персоналом от управления любыми другими системами и процессами?</li><li>4. На какие характеристики персонала должны быть направлена управленческая деятельность?</li><li>5. Какие методы управления персоналом наиболее современны?</li></ol>
Тема 2. Системный подход к управлению персоналом	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Каковы политические приоритеты государственной кадровой деятельности и механизмы реализации принципиальных установок кадровой политики?</li><li>2. Как следует оценивать эффективность кадровой политики?</li><li>3. Как можно классифицировать кадровые стратегии организации?</li><li>4. Как в системе управления персоналом связаны кадровая политика и кадровая стратегия?</li><li>5. Как влияет ресурсное обеспечение реализации кадровой политики на эффективность управления персоналом?</li></ol>
Тема 3. Персонал организации как объект управления	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Какую роль могут играть кадровые службы организации в управлении персоналом?</li><li>2. На каких принципах строится организационно-функциональная структура кадровых служб?</li><li>3. Как совершенствовать деятельность по кадровому учету и делопроизводству?</li><li>4. Какие моральные качества личности расцениваются как профессиональные качества менеджера по персоналу?</li><li>5. В чем заключаются специфические особенности профессиональной этики менеджера по персоналу?</li></ol>
Тема 4. Кадровая политика, кадровая стратегия и нормативно-правовое обеспечение управления персоналом	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Каковы политические приоритеты государственной кадровой деятельности и механизмы реализации принципиальных установок кадровой политики?</li><li>2. Как в системе управления персоналом связаны кадровая политика и кадровая стратегия?</li><li>3. Какие локальные нормативные акты в организации должны быть приняты обязательно?</li><li>4. Как разрабатываются локальные нормативные акты?</li><li>5. Какими локальными нормативными актами регулируются отношения в организации?</li></ol>

## Для проведения занятий по заочной форме обучения с применением ЭО и ДОТ

Тема	Перечень типовых вопросов
Раздел 1. Современные подходы к управлению персоналом	1. концепция управления работниками в организациях известны в теории управления? Какая концепция реализуется в Вашей организации? Свой ответ подтвердите примерами. 2. Что такое системный подход к управлению персоналом? В чем он проявляется в Вашей организации? Свой ответ подтвердите примерами.
Раздел 2. Обеспечение деятельности по управлению персоналом	1. Какие методы управления персоналом Вам известны? Как специфика деятельности Вашей организации проявляется в методах управления персоналом? Свой ответ подтвердите примерами. 2. Как в системе управления персоналом связаны кадровая политика и кадровая стратегия? Какое влияние оказывает кадровая политика на управление персоналом организации?

### 4.2.2. Типовые темы докладов

#### ***Тема 2. Системный подход к управлению персоналом (Д<sub>1</sub>)***

1. Изменение взглядов на роль человека и подходы к управлению персоналом
2. Кадровая политика и стратегия управления персоналом
3. Службы персонала: история становления, основные функции, структура
4. Реализация концепции использования рабочей силы в управлении
5. Реализация концепции трудовых ресурсов в управлении
6. Реализация концепции человеческого капитала в управлении
7. Построение службы управления персоналом
8. Функциональное разделение труда специалистов в службе управления персоналом
9. Системный подход к управлению персоналом и особенности его реализации в различных сферах деятельности
10. Должностная инструкция и другие виды регламентов работы: разработка и контроль исполнения

#### ***Тема 5. Кадровая служба в системе управления персоналом (Д<sub>2</sub>)***

1. Корпоративные стандарты в управлении персоналом
2. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов
3. Оценка кадрового и трудового потенциала организации
4. Кадры, персонал, человеческие ресурсы: сходство и различия понятий
5. Элементы системы управления персоналом и их взаимосвязь
6. Стратегии функционирования и развития в управлении персоналом
7. Типы и виды кадровой политики
8. Взаимосвязь кадровой политики, стратегии управления персоналом и этапа жизнедеятельности организации
9. Кадровая работа и управление персоналом: сходство и различия понятий
10. Оценка деятельности кадровой службы

### 4.2.3 Типовые кейсовые задания

#### ***Тема 3. Персонал организации как объект управления (К<sub>1</sub>)***

**Задание 1.** Изучите описание организации и 1) выявите проблемные области в управлении персоналом; 2) представьте, что вас приняли на работу в эту организацию в должности руководителя вновь создаваемой службы персонала. Разработайте

*организационную и должностную структуру службы персонала, распределите функции между сотрудниками. Определите первоочередные меры, которые служба персонала должна реализовать в краткосрочной и среднесрочной перспективе для изменения ситуации.*

Организация ОАО «Сибирский сад» – торгово-производственное объединение по продаже и ремонту садово-огородной техники и инвентаря. Магазины и ремонтные мастерские работают в Новосибирске и 10 городах области. Срок работы на российском рынке – 12 лет. Численность персонала – около 350 человек.

За время существования компания достигла хороших финансово-экономических показателей по уровню прибыльности и в настоящее время занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания продолжает расти, планируется открытие собственного производства, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

Директор – харизматичный лидер, решения принимает быстро и, как правило, единолично. Решения обсуждать не привык, считает, что остальным они и так должны быть понятны. Имеет четкое представление о стратегии компании, но не сообщает о ней работникам, поэтому даже ближайшее окружение смутно представляет себе перспективы развития. Директору часто не хватает времени на решение текущих вопросов, что приводит к хаотичному управлению.

Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных менеджеров немного, поэтому они часто работают как специалисты, пуская организацию работы подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т.к. они постоянно выполняют несвойственные им функции и поручения директора. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают различные задачи. Многие менеджеры сделали карьеру в компании и работают практически со дня основания.

В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти «поговорить» любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Однако нередко внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т.к. они не понимают ее смысла.

Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и принципов оплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если требовать.

Текущая небольшая, но кадры постоянно нужны, т.к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором персонала, т.к. отдел кадров занимается только кадровым учетом. Кроме того, руководитель принимает активное участие в подборе, встречаясь с кандидатами на все должности.

В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении, других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются.

Все это снижает эффективность деятельности компании и может привести к недостаточной конкурентоспособности.

**Задание 2.** *Прочитайте описание сложившейся в компании ситуации. Определите основные кадровые проблемы, требующие срочного решения. Предложите управленческое решение сложившейся ситуации в отделе продаж.*

ООО «РиверЛаб» является компанией-дистрибьютором по продаже стоматологического оборудования и расходных материалов в Сибирском и Дальневосточном федеральных округах. Головной офис находится в г. Новосибирске. ООО «РиверЛаб» создано в 2010 году и за последние годы заняло стабильное место на рынке стоматологического оборудования.

Возглавляет компанию директор, в подчинении которого 2 территориальных менеджера, один работает с Сибирским федеральным округом, другой – с Дальневосточным федеральным округом.

Работа по продаже оборудования ведется дистанционно, но менеджеры по продажам и сервисные инженеры работают в режиме командировок.

В структуре компании несколько отделов: закупок, продаж, сервисный отдел и кадровая служба.



Рисунок 1 – Организационная структура ООО «РиверЛаб»

Отдел закупок занимается поиском компаний-производителей и закупкой у партнеров стоматологического оборудования и расходных материалов. Возглавляет отдел начальник, который имеет в подчинении 9 менеджеров по закупкам и 1 специалиста по логистике.

Отдел продаж занимается расширением клиентской базы, продажей стоматологического оборудования и расходных материалов компаниям-ритейлерам. Отдел возглавляет начальник, который имеет в подчинении 14 менеджеров по продажам (6 работают по Сибирскому федеральному округу, 8 – по Дальневосточному) и 1 специалиста по логистике.

Сервисный отдел занимается гарантийным и пост гарантийным обслуживанием реализованного стоматологического оборудования. Отдел возглавляет главный инженер, у которого в подчинении 6 сервисных инженеров.

Кадровая служба состоит из менеджера по подбору кадров и бизнес-тренера, который занимается обучением менеджеров по закупке и продажам. Также в отделе работает бухгалтер. В «РиверЛаб» существует проблема в подборе менеджеров по продажам. Результативность отдела продаж напрямую зависит от эффективности взаимодействия членов команды, ориентированности на общий, а не индивидуальный результат, т.к. менеджеры работают с разными регионами и важны налаженные коммуникации между сотрудниками. Менеджер по подбору кадров не учитывает данную компетенцию при подборе работников, поэтому в отделе продаж постоянно возникают проблемы в дублировании клиентской базы. Тем не менее, индивидуальная работа тоже важна, но при этом оплата менеджеров по продажам фиксированная и не зависит от количества и объема собственных продаж. Таким образом, у менеджеров по продажам отсутствует мотивация работать лучше.

В настоящее время в компании открылось вакантное место начальника отдела продаж, т.к. действующий начальник назначен территориальным менеджером по Сибирскому федеральному округу. В связи с этим конкуренция между менеджерами по продажам усугубилась, и ориентация на общий результат отошла на второй план. Менеджеры по продажам стали активно бороться за клиентскую базу, чтобы их заметили, и отношения стали еще более напряженными.

Это негативно сказывается на результатах работы компании и требует не только срочного закрытия вакансии, но и изменения принципов управления персоналом.

#### **Тема 4. Кадровая политика, кадровая стратегия и нормативно-правовое обеспечение управления персоналом (К2)**

**Задание 1.** Изучите порядок документооборота при приеме работников на работу. По аналогии составьте порядок при переводе на другую должность или другое место работы.

Действия	Документы	Ответственный за оформление и предоставление документов	Срок оформления	Ответственный за прием и оформление документов	Срок рассмотрения

**Задание 2.** Изучите первую «Концепцию кадровой политики ООО «Ратимир» и сделайте вывод о характере кадровой политики данного предприятия. Определите этап жизнедеятельности организации, бизнес-стратегию и кадровую стратегию компании. Разработайте план мероприятий по работе с персоналом, включающий изменения в кадровую политику и кадровую стратегию. Свои предложения обоснуйте

#### **Концепция кадровой политики ООО «Ратимир»**

##### *Обоснование*

На современном этапе развития бизнеса в условиях возрастающей конкуренции на рынке производства продуктов питания актуальной задачей становится мобилизация всех ресурсов предприятия — управленческих, финансовых, человеческих. Последним отводится ключевая роль в реализации избранной стратегии развития компании как динамично развивающегося предприятия. Для его дальнейшего роста и развития требуется разработать обоснованную кадровую политику и совершенствовать систему управления персоналом компании, так как качество кадрового состава и эффективное управление человеческими ресурсами являются одними из решающих факторов достижения стратегических целей и повышения конкурентоспособности компании ООО «Ратимир».

Концепция кадровой политики компании включает анализ кадровой ситуации, основные принципы кадровой политики и меры по оптимизации кадровой работы на предприятиях компании.

##### **I. Анализ кадровой ситуации ООО «Ратимир»**

Анализ движения кадров в производственных подразделениях компании «Ратимир» показывает, что численность работников за последние 12 месяцев практически не изменилась и остается на уровне 900 человек. Текущее состояние кадров в целом по предприятию

находится на допустимом уровне и составляет примерно 5%. Превышение уровня текучести кадров имеет место в отдельных производственных подразделениях.

Существующий дефицит работников приводит к необходимости принимать на работу граждан, соглашающихся на низко оплачиваемую работу в сменном режиме, как правило, из числа лиц без образования, испытывающих материальные затруднения или временно не имеющих работу (моряки, студенты и др.), что приводит к нарушениям трудовой дисциплины и хищению материальных ценностей.

Тяжелые условия производства приводят к росту числа увольнений по причине ухудшения здоровья и росту заболеваемости работников. Одной из причин увольнений также является отсутствие индексации оплаты труда и предоставления социальных льгот.

Наряду с перечисленными факторами, отсутствие системы адаптации новых работников ухудшают морально-психологический климат в коллективе компании. Резко осложняет кадровую работу разрозненность предприятий, входящих в структуру компании, отсутствие единой корпоративной культуры.

Изучение динамики кадровой ситуации выявило как положительные, так и негативные тенденции в развитии кадрового состава:

1) в последние два года произошла оптимизация изменения численности кадрового состава, что отражает стабилизацию темпов развития компании;

2) имеет место увеличение оттока профессионально подготовленных кадров, проявляющегося в уходе работников в фирмы-конкуренты и другие сторонние организации, сохраняется достаточно большая доля работников, работающих на условиях договора подряда;

3) недостаточно развита система воспроизводства собственных кадров требуемой квалификации;

4) растет текучесть кадров в отдельных производственных подразделениях и по вспомогательным профессиям, оборот кадров только за 6 мес. текущего год вырос (принято 194 и уволено 173 работника);

5) имеет место увеличение числа нарушений трудовой дисциплины в цехах предприятий.

Негативные тенденции также выявлены в преобладающем отношении сотрудников к труду — снижении настроения на качественную работу, отсутствии инициативности в принятии на себя полномочий и ответственности, нелояльности поведения.

Отмечается нарастание степени неудовлетворенности работниками уровнем материального вознаграждения и условиями труда, потеря ими ощущения стабильности и уверенности в будущем; отсутствием перспектив профессионального и личностного роста, снижение удовлетворенности признанием успехов и достижений работников со стороны руководства; сверхэксплуатацией персонала, выражающейся в том, что объем работы значительно превышает существующие нормативы и физические возможности работников.

## **II. Основные принципы кадровой политики компании ООО «Ратимир»**

### **Базовые принципы кадровой политики ООО «Ратимир»:**

Отношение к сотрудникам компании строится на признании их как главной ценности; каждый работник компании рассматривается как творческая личность, всем предоставляется возможность проявлять инициативу, самостоятельность и предприимчивость;

– ведущим в управлении компанией является формирование команды единомышленников; взаимоотношения руководителей и подчиненных строятся на доверии и взаимной ответственности;

– развитие мотивации работников компании основано на формировании причастности к корпоративным ценностям и культуре; работники получают достойное материальное вознаграждение в соответствии с их вкладом и достижениями;

– финансирование обучения и развития сотрудников компании рассматривается как эффективные инвестиции в человеческий капитал.

– основу кадрового состава компании составляют квалифицированные специалисты, лучшие профессионалы в сфере производства продуктов питания, экономики, бухгалтерского учета, юриспруденции и других областях обеспечения производства. Это обеспечивается как привлечением специалистов высокой квалификации, так и сохранением и развитием потенциала собственных опытных кадров. Принимаются меры к стабильности кадрового состава, минимизации текучести кадров, для чего принимаются меры к созданию оптимальных условий труда.

– оценка персонала на основе оценивания конкретных результатов деятельности по объективным критериям. Повышение объективности оценки обеспечивается внедрением современных технологий и четкой регламентации трудовой деятельности — должностных обязанностей, квалификационных требований к персоналу и качеству работы.

– вознаграждение в связано с результатами работы; материальное вознаграждение включает в себя не только заработную плату, но и другие формы — выплату надбавок за высокую квалификацию, интенсивность и высокое качество труда.

– вовлечение работников в процесс управления компанией, поощрение разработки и осуществления самостоятельных проектов, обучение всех категорий работников компании.

– создание системы управления трудовой мотивацией, активное использование нематериальных стимулов (льгот, «компенсационного пакета», морального поощрения), создание возможностей для профессионального и служебного роста сотрудников, повышения удовлетворенности трудом, предоставление «социального пакета» — льгот, услуг и гарантий, направленных на повышение качества жизни.

### **III. Первоочередные меры по реализации кадровой политики в ООО «Ратимир»**

1. Заключить Коллективном договор между администрацией компании и коллективом работников.

2. В целях снижения текучести кадров работников основных производственных профессий ввести ежемесячную надбавку к заработной плате за вредные условия труда, за работу в ночное время.

3. Установить дополнительный оплачиваемый отпуск для работников с вредными условиями труда, с ненормированным рабочим днем

4. Установить следующие виды компенсаций, льгот и услуг:

– компенсация расходов на медицинские услуги, санаторно-курортное лечение, приобретение дорогостоящих медикаментов;

– дополнительное медицинское и пенсионное страхование;

– дотация на питание в рабочее время в столовой компании;

– доставка на работу или компенсация транспортных расходов на проезд к месту работы;

– аренда спортивных залов и спортивного оборудования для поддержания работоспособности работников.

Установить следующие виды морального поощрения:

– Похвала, одобрение руководства как выражение личного признания деловой активности и действий сотрудников;

– Персональное поздравление генерального директора компании сотрудников с важными событиями их жизни как выражение личного признания;

– Участие в торжественном приеме генеральным директором (молодых специалистов, ветеранов труда производства, старейших работников) как выражение личного и общественного признания;

– Вручение в качестве подарка предметов с фирменной символикой как выражение приобщения сотрудника к коллективу компании;

– Направление благодарственного письма сотруднику за оперативность при решении поставленных задач, проявление инициативы, творческое отношение к порученному делу;

– Награждение почетной грамотой за использование в полной мере своих способностей для развития компании, эффективность деятельности, претворение в жизнь профессиональных ценностей;



– Занесение на доску почета «Гордость ООО РАТИМИР» как выражение публичного признания заслуг перед компанией.

5. Провести цикл занятий с руководящим составом по психологии производственных отношений, действующему трудовому законодательству и охране труда.

6. Разработать и утвердить единую сетку тарифных ставок и должностных окладов.

7. Разработать и утвердить положения «О премировании», «О предоставлении социальных льгот, денежных выплат и вознаграждений работникам».

#### 4.2.4 Типовые тестовые задания<sup>2</sup>

1. Выберите один правильный ответ

Традиционные задачи управления персоналом включают в себя:

создание новых организационных структур

содействие организационным изменениям

\* аттестация персонала

развитие участия и партнерства

2. Выберите один правильный ответ

Задачи управления человеческими ресурсами включают в себя:

организация повышения квалификации

\* содействие организационным изменениям

аттестация персонала

3. Выберите один правильный ответ

Оценка содержания труда относится к задачам управления:

кадрами

человеческим ресурсами

\* персоналом

4. Выберите один правильный ответ

Разработка корпоративной кадровой стратегии относится к задачам управления:

кадрами

\* человеческим ресурсами

персоналом

5. Выберите один правильный ответ

Переход к концепции управления человеческими ресурсами способствует:

научной организации труда

\* расширению и углублению социального партнерства

усилению формализации кадровой работы

6. Выберите один правильный ответ

Основоположниками концепции управления человеком считаются:

Ф. Тейлор и Э. Мэйо

\* К. Мацусита и А. Морита

Дж. Иванцевич М. и А.А Лобанов

7. Выберите несколько правильных ответов

Движение от управления кадрами к управлению человеческими ресурсами характеризуется следующими изменениями в деятельности кадровых служб:

---

<sup>2</sup> Правильные ответы отмечены «звездочкой» (\*)

- \* участие в формировании организационных изменений
  - \* оказание помощи линейным руководителям
- увеличение роли технических исполнителей и кадрового делопроизводства  
расширение штата кадровой службы
- \* профессионализацией сферы управления персоналом

8. Определите соответствие

Концепции роли кадров в организации:

Управление трудовыми ресурсами	вместо человека лишь его функция — труд
Управление персоналом	человек рассматривается через формальную роль – должность
Управление человеческими ресурсами	человек как не возобновляемый ресурс
Управление человеком	человек – главный субъект организации

9. Выберите несколько правильных ответов

Реализация концепции человеческих ресурсов ознаменовалось следующими новшествами в кадровой работе:

- \* внедрение прогнозов потребности в отдельных категориях персонала
  - \* переход к активным методам вербовки и отбора персонала
- уменьшение масштабов применения внутрифирменного обучения персонала  
расширение штата кадровой службы

10. Выберите один правильный ответ

Авторами первого учебника по управлению человеческими ресурсами являются:

- Ф. Тейлор и Э. Мэйо  
К. Мацусита и А. Морита  
\* Дж.Иванцевич М. и А. А Лобанов

11. Выберите один правильный ответ

Кадровая политика нацелена на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами при концепции управления:

- \* кадрами
- трудовыми ресурсами  
человеком

12. Выберите один правильный ответ

Кадровое планирование полностью интегрировано в корпоративное планирование с двусторонней связью при концепции управления:

- кадрами  
трудовыми ресурсами  
\* человеческими ресурсами

13. Выберите один правильный ответ

Сотрудник как личность рассматривается в концепции управления:

- кадрами  
трудовыми ресурсами  
\* человеком

14. Выберите один правильный ответ

Переход организации от экономической к социальной системе соотносится с:  
ростом производительности труда

\* сменой концепции работы с кадрами  
повышением уровня развития персонала

15. Выберите один правильный ответ  
Концепции управления персоналом не содержат управление:  
человеком  
трудовыми ресурсами  
человеческими ресурсами  
\* людьми

#### 4.2.5 Типовые темы контрольной работы

**Задание 1.** Изучить организацию, на базе которой выполняется контрольная работы, и дать ее характеристику по представленным показателям. Сформулировать вывод об этапе развития организации и специфике деятельности, обусловившей требования к кадровому обеспечению на данном этапе развития.

Показатели для анализа:

- отраслевая принадлежность,
- полное название организации,
- форма собственности,
- назначение, цель деятельности,
- организационная структура, функциональные взаимосвязи;
- основные финансово-экономические показатели функционирования и развития организации (прибыль, оборот средств, число видов деятельности, товаров, услуг и т.п.) в динамике за последние 3-5 лет.

**Задание 2.** На основе изучения документов, отчетов, материалов о деятельности дать характеристику кадрового состава и кадровой ситуации по представленным показателям. Сделать вывод о существующих проблемах в кадровом обеспечении (например, старение или слишком молодой состав, недостаток квалифицированных кадров, неоптимальная должностная структура, гендерные особенности коллектива, большая текучесть, много и длительно сохраняются вакансии, интенсивное использование труда работников за счет развития внутреннего совместительства и совмещения и т.п.).

Показатели для анализа:

- 1) характеристика кадрового состава на основе
  - анализа должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала,
  - анализа числа работников образованию и стажу работы, категориальности и пр.;
  - анализа числа работников по социально-демографическим показателям (полу, возрасту),
- 2) характеристика динамики кадровой ситуации на основе
  - анализа изменения общей численности работников, изменения других характеристик, например, укомплектованности штата, числа вакансий, формам занятости и т.п.
  - текучести (оборота) кадров,
  - изменения квалификационных, демографических характеристик.

**Задание 3.** Описать систему управления персоналом по представленным функциям управления персоналом (всею или отдельным по выбору, реализуемым в организации). Сделать вывод о выявленных проблемах и наметить пути их решения.

Функции управления персоналом и структура их анализа:

1) Планирование и прогнозирование потребности в персонале, найм, отбор и прием персонала:

- используемые в организации методы планирования и прогнозирования численности персонала;
- применяемые в организации методики по планированию персонала;
- система найма и приема персонала в организации (стратегии и источники привлечения персонала, организация приема персонала, порядок найма и увольнения работников, регламентирующая документация по найму и приему персонала);
- система проведения отбора персонала в организации (применяемые методы и процедуры отбора, регламентирующие документы, схемы замещения должностей, требования к кандидатам на замещение вакантных должностей, функции работников, ответственных за отбор персонала).

2) Организация адаптации вновь принятых работников:

- мероприятия по введению в организацию, подразделение, должность;
- регламентирующие документы по адаптации персонала (положения об адаптации, программы адаптации и т.п.);
- методы и формы организации адаптации, функций работников, ответственных за адаптацию.

3) Система подготовки и повышения квалификации персонала в организации:

- организационно-методические документы (постановления, положения, приказы и т.п.);
- порядок подготовки планов обучения и повышения квалификации;
- формы и методы обучения и повышения квалификации для разных категорий работников;
- бюджет обучения персонала.

4) Система оценки персонала в организации:

- нормативно-методические документы по оценке персонала;
- технологии оценки персонала, применяемые в организации;
- использование результатов оценки при замещении вакантных должностей.

5) Анализ регулирования трудовых отношений в системе управления персоналом:

- действующие общественные организации, их цели и задачи;
- работа органов управления, ответственных за контакты с общественными организациями;
- содержание коллективного и/или трудового договора;
- практика разрешения трудовых споров;
- обеспечение охраны труда и безопасности жизнедеятельности работников.

6) Система планирования и оценки результатов работы службы управления персоналом:

- план работы службы управления персоналом и порядок его составления;
- бюджет службы управления персоналом и порядок его разработки;
- планы работы специалистов службы управления персоналом;
- система показателей, используемых для оценки результатов работы службы управления персоналом.

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК–1	Знание основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации	ОПК–1.1 (очная и заочная форма обучения, в т.ч. с применением ЭО и ДОТ)	способность определять основные положения философии и концепции управления персоналом, а также задачи, принципы и методы управления персоналом организации
ОПК ОС–11	Способность предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внешним и внутренним заказчикам	ОПК ОС–11.1 (очная и заочная форма обучения, в т.ч. с применением ЭО и ДОТ)	Способность оценить потребность в управленческом консультировании в организации в области управления персоналом, направления деятельности, нуждающиеся в консультировании, возможность применения внутреннего и внешнего консультирования
ПК–1	Знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	ПК–1.1 (очная и заочная форма обучения, в т.ч. с применением ЭО и ДОТ)	Способность осуществлять стратегического управления персоналом, разрабатывать и реализовывать концепцию управления персоналом и кадровую политику организации

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК–1.1 (очная и заочная форма обучения, в т.ч. с применением ЭО и ДОТ)	Знает концепции управления персоналом и умение определять основные положения философии и концепции управления	Сформулированы основные положения философии и концепции управления персоналом, а также задачи,

	персоналом, а также задачи, принципы и методы управления персоналом организации.	принципы и методы управления персоналом организации.
ОПК ОС–11.1 (очная и заочная форма обучения, в т.ч. с применением ЭО и ДОТ)	Называет основные составляющие управленческого консультирования, виды и формы управленческого консультирования в управлении персоналом. Формулирует возможные консалтинговые услуги для управления персоналом. Определяет преимущества и недостатки внутреннего и внешнего консультирования	Проведен анализ и обоснована необходимость осуществления управленческого консультирования в организации. Названы отличия в необходимых компетенциях для внешнего и внутреннего консультанта, разработана модель компетенций. Определены этические требования к поведению консультанта.
ПК–1.1 (очная и заочная форма обучения, в т.ч. с применением ЭО и ДОТ)	Демонстрирует знания в области стратегического управления персоналом, концепции управления персоналом и кадровой политики организации  Демонстрирует способность осуществлять стратегического управления персоналом, разрабатывать и реализовывать концепцию управления персоналом и кадровую политику организации	Разработана концепция управления персоналом и кадровой политики организации. Построена схема стратегического управления персоналом организации.

#### 4.3.1 Типовые вопросы к экзамену

1. Каковы основные понятия и закономерности эволюции социально-трудовых отношений?
2. Как исторически изменялись взгляды на роль человека в организации?
3. Какова сущность концепция использования рабочей силы?
4. Какова сущность концепция управления кадрами?
5. Какова сущность концепция управления персоналом и ее отличия от управления человеческими ресурсами?
6. Какое место и роль занимает управление персоналом в системе управления организацией?
7. Каковы основные принципы и методы управления персоналом?
8. В чем состоит основное содержание функций управления персоналом?
9. В чем состоит сущность экономического и социального подхода к оценке эффективности управления персоналом?
10. Какова классификация категорий персонала и особенности управления различными категориями персонала в организации?
11. В чем состоит специфика анализа кадрового потенциала и кадрового состава организации?

12. Каково содержание методов и индикаторов кадрового мониторинга и аудита персонала?
13. В чем состоит сущность информационно-технологического обеспечения системы управления персоналом?
14. В чем состоит сущность нормативно-правового обеспечения системы управления персоналом?
15. Какова основная роль локальных нормативных актов в управлении персоналом, их основные виды и назначение?
16. Какова технология разработки регламентов по различным вопросам управления персоналом?
17. Каковы основные роли кадровой службы их назначение и место в общей структуре управления организации?
18. В чем состоит сущность функционального разделения труда и организационной структуры службы управления персоналом?
19. В чем состоит сущность документационного обеспечения деятельности по управлению персоналом?
20. Каковы основные технологии и методы оценки эффективности управления персоналом?

#### 4.3.2 Тематика практических заданий к экзамену

**Задание 1.** На основании представленных данных организации рассчитайте коэффициенты, отражающие интенсивность движения персонала в организации – коэффициент полного оборота, коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент замещения и коэффициент текучести кадров.

Проанализируйте полученные результаты и сделайте выводы о тенденциях в развитии кадровой ситуации.

Таблица – Движение кадров за период 2014-2016 гг. (чел.)

Показатели	2014	2015	2016
Штатно-плановая численность	1825	1727	1701
Среднесписочная численность	1591	1460	1355
Принято, всего	41	23	107
Уволено, всего	140	109	218
Из них:			
по собственному желанию	115	89	147
за прогулы и нарушения	2	3	2
по состоянию здоровья	2	4	7
перемена места жительства	7	7	10
выход на пенсию	13	4	14
призыв на службу в Вооруженные силы РФ	1	2	-
сокращение штатов	-	-	36
перевод в другую организацию	-	-	2

**Задание 2.** Восстановите правильную последовательность действий при организации какой-либо деятельности.

- Выделение ресурсов (материально-технических, финансовых, временных и др.)
- Определение исполнителей
- Определение сроков проведения мероприятий
- Распределение полномочий и ответственности между исполнителями

- Определение круга задач, подлежащих решению
- Реализация мероприятий
- Подведение итогов и оценка результатов

**Задание 3.** Используя схему процесса стратегического планирования, разработайте кадровую стратегию, направленную на улучшение качественных характеристик кадрового состава организации.



### 4.3.3 Типовые тестовые задания для экзамена

1. Выберите один правильный ответ

Самое узкое понятие

кадровая работа

кадровая политика

\* кадровые технологии

2. Определите соответствие

Соотнесите типы кадровой политики с ее содержанием

Тип кадровой политики	Содержание кадровой политики
Рациональная кадровая политика	Руководство имеет качественный диагноз кадровой ситуации
Авантюристическая кадровая политика	Руководство не имеет обоснованного прогноза развития кадровой ситуации
Превентивная кадровая политика	Руководство не имеет средств влияния на ситуацию

3. Вставьте пропущенное слово

\_\_\_\_\_ – это зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.

\* документ

4. Определите правильную последовательность

Этапы работы при создании локальных нормативных актов:

определение вида документа

обоснование документа

юридическая экспертиза

апробирование документа

доведение содержания документа до работников

контроль исполнения документа



5. Выберите один правильный ответ

\_\_\_\_\_ – локальный нормативный акт, разрабатываемый с целью управления дисциплиной труда и регламентирующий поведение работников.  
трудоустройство

\* правила внутреннего трудового распорядка  
штатное расписание

6. Выберите несколько правильных ответов

Функции управления персоналом:

\* формирование кадровой политики

\* подбор персонала

реклама продукции

\* кадровое делопроизводство

формирование производственной политики

\* обучение персонала

7. Определите правильную последовательность

Последовательность применения методов управления персоналом:

методы сбора данных

методы анализа данных

методы обоснования

методы внедрения

8. Выберите один правильный ответ

Традиционные задачи управления персоналом включают в себя:

создание новых организационных структур

содействие организационным изменениям

\* аттестация персонала

развитие участия и партнерства

9. Выберите один правильный ответ

Задачи управления человеческими ресурсами включают в себя:

организация повышения квалификации

\* содействие организационным изменениям

аттестация персонала

10. Выберите один правильный ответ

Оценка содержания труда относится к задачам управления:

кадрами

человеческим ресурсами

\* персоналом

11. Выберите один правильный ответ

Разработка корпоративной кадровой стратегии относится к задачам управления:

кадрами

\* человеческим ресурсами

персоналом

12. Выберите один правильный ответ

Переход к концепции управления человеческими ресурсами способствует:

научной организации труда

\* расширению и углублению социального партнерства  
усилению формализации кадровой работы

13. Определите соответствие  
Концепции роли кадров в организации:

Управление трудовыми ресурсами	вместо человека лишь его функция — труд
Управление персоналом	человек рассматривается через формальную роль – должность
Управление человеческими ресурсами	человек как не возобновляемый ресурс
Управление человеком	человек – главный субъект организации

14. Выберите несколько правильных ответов  
Реализация концепции человеческих ресурсов ознаменовалась следующими новшествами в кадровой работе:

- \* внедрение прогнозов потребности в отдельных категориях персонала
- \* переход к активным методам вербовки и отбора персонала
- уменьшение масштабов применения внутрифирменного обучения персонала
- расширение штата кадровой службы

15. Выберите один правильный ответ  
Переход организации от экономической к социальной системе соотносится с:  
ростом производительности труда  
\* сменой концепции работы с кадрами  
повышением уровня развития персонала

#### 4.3.4 Типовые варианты письменных контрольных заданий (для заочной формы обучения с применением ЭО и ДОТ)

**Задание 1.** Покажите, при каких условиях управление персоналом повышает конкурентоспособность организации.

**Задание 2.** Приведите примеры принципов открытой кадровой политики. В чем преимущества их использования?

**Задание 3.** Раскройте особенности управления данными кадровыми процессами в органе государственной власти

Кадровые процессы	Вопросы для анализа технологий
Планирование и подбор, отбор персонала	Кто, на основании каких документов, нормативов, какими методами осуществляет планирование? В какой степени данная технология носит плановый характер? Какими методами, в какой последовательности, как часто и с какими результатами осуществляется подбор и отбор кадров? Кто осуществляет данную деятельность, как распределены полномочия? В каких документах регламентирован процесс подбора и отбора персонала?
Обучение персонала	Как оценивается потребность в обучении? В каких формах осуществляется обучение, с какой

	<p>периодичностью?</p> <p>В каких локальных документах организации регламентировано обучение?</p> <p>Кто осуществляет данную деятельность, как распределены полномочия?</p> <p>Как оценивается результативность?</p>
--	--

Шкала оценивания.

Таблица 2.

Экзамен (5-балльная шкала)	Критерии оценки
2	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.
3	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Названы некоторые характеристики философии и концепции управления персоналом, приведены примеры отдельных методов управления персоналом организации. Продемонстрирована способность разрабатывать концепцию управления персоналом и кадровую политику организации
4	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Сформулированы основные положения философии и концепции управления персоналом, приведены примеры некоторых задач, принципов и методов управления персоналом организации. Определены некоторые этические требования к поведению менеджера по персоналу. Продемонстрирована способность разрабатывать концепцию управления персоналом и кадровую политику организации
5	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Сформулированы основные положения философии и концепции управления персоналом, а также задачи, принципы и методы управления персоналом организации. Определены этические требования к поведению менеджера по персоналу. Продемонстрированы способность осуществлять стратегическое управление персоналом, разрабатывать и реализовывать концепцию управления персоналом и кадровую политику организации

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания по подготовке к формам текущего контроля представлены на сайте института<sup>3</sup>

Методические указания по освоению дисциплины студентами заочной формы обучения с применением ЭО, ДОТ размещены на сайте института<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Методические указания по подготовке к формам текущего контроля для студентов направления «Управление персоналом»// <http://siu.ranepa.ru/kafedra/default.aspx?page=70>

<sup>4</sup> <http://siu.ranepa.ru/sveden/education/>

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература.**

1. Аверченко, Л. К. Управление персоналом в организации : учеб. пособие для студентов всех форм обучения по направлению 08.03.03 - Упр. персоналом / Л. К. Аверченко ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ, Сиб. ин-т упр. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2015. - 202 с. – То же [Электронный ресурс]. - Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. Ин-т упр. – филиал РАНХиГС. - Режим доступа : <http://www.sapanet.ru>, требуется авторизация. - Загл. с экрана.

2. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: Технологии [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. - Электрон. дан.. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 192 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558>, требуется авторизация. - Загл. с экрана.

3. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. — Электрон. дан. — Москва : Дашков и К, 2015. — 288 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». — Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/52294>, требуется авторизация. - Загл. с экрана.

4. Мумладзе, Р. Г. Основы управления персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Р. Г. Мумладзе, И. В. Васильева, Т. Н. Алёшина. — Электрон. дан. — Москва : Русайнс, 2015. — 151 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48929>, требуется авторизация. – Загл. с экрана.

5. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин и др. ; под ред. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. - Москва : Юнити-Дана, 2012. - 568 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464>, требуется авторизация. - Загл. с экрана.

### **6.1. Дополнительная литература.**

1. Авдеев, В. В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Рейнжиниринговая технология [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. В. Авдеев. — Электрон. дан. — Москва : Финансы и статистика, 2014. — 960 с. — Доступ из ЭБС издательства «Лань». - Режим доступа : [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=69109](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=69109), требуется авторизация. — Загл. с экрана.

2. Бабосов, Е. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. - Электрон. дан. - Минск : ТетраСистемс, 2012. - 288 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=111916>, требуется авторизация. - Загл. с экрана. – То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/28268>, требуется авторизация. — Загл. с экрана.

3. Основы управления персоналом : учеб. пособие для электрон. обучающей системы / [авт. : М. А. Бичеев и др. ; под ред. Т. В. Черняк, И. В. Дорониной] ; Федер. агентство по образованию, Сиб. акад. гос. службы. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2009. - 279 с. – То же [Электронный ресурс]. - Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. Ин-т упр. – филиал РАНХиГС. - Режим доступа : <http://www.sapanet.ru>, требуется авторизация. - Загл. с экрана.

4. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие / под ред. П. Э. Шлендер. - Электрон. дан. - Москва : Юнити-Дана, 2012. - 320 с. - Доступ из Унив. б-ки

ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747>, требуется авторизация. - Загл. с экрана.

5. Шапиро, С. А. Теоретические основы управления персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С. А. Шапиро, Е. К. Самраилова, Н. Л. Хусаинова. - Электрон. дан. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 320 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272161>, требуется авторизация. - Загл. с экрана.

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

1. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Электронный ресурс] : учеб.-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. - 2-е изд. — Электрон. дан. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 193 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». — Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/57162>, требуется авторизация (дата обращения : 20.11.2016). - Загл. с экрана.

2. Рогожин, М. Ю. Организация управления персоналом предприятия [Электронный ресурс] / М. Ю. Рогожин. – Электрон. дан. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. -223 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253711>, требуется авторизация (дата обращения : 15.11.2016). - Загл. с экрана.

## **6.3. Нормативные правовые документы.**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: с изм. и доп. на 1 апр. 2012 г. - М.: МЦФЭР, 2012. - 126, [1] с.

## **6.4. Интернет-ресурсы.**

1. Работа с персоналом [Электронный ресурс]: электрон. журн. - [ М.], 2003 - 2012. – Режим доступа: <http://www.HR-Journal.ru>, свободный.

2. Официальный сайт Национального союза кадровиков [Электронный ресурс] / Нац. союз кадровиков. - [М?], 2002 - 2012. - Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/>, свободный.

3. Университетская библиотека ONLINE [Электронный ресурс]: [электрон.-библиотеч. система] / О-во с огранич. ответственностью «Директ-Медиа». - [М.], 2001 - 2010. - Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>, требуется авторизация.

4. Университетская информационная система РОССИЯ [Электронный ресурс] : тематич. электрон. б-ка / Науч.-исслед. вычислит. центр МГУ; Автоном. некоммерч. организация «Центр информац. исслед.». – Электрон. дан. – М., 2000 – 2012. - Режим доступа: <http://uisrussia.msu.ru>, требуется авторизация.

5. Управление персоналом [Электронный ресурс]: сайт журн. «Упр. персоналом» / Издат. дом «Упр. персоналом». – М., 2001 – 2012. - Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>, свободный.

6. Электронные книги по управлению персоналом и экономике труда. [Электронный ресурс] / Административно-управленческий портал. - [М?], 1999 - 2012. - Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/i006.htm>, свободный.

7. Экономика труда [Электронный ресурс] / Федеральный образовательный портал по социологии, экономике и менеджменту. - [М], 2012. - Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/net/16000159>, свободный.

## **6.5. Иные источники**

Не используются

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

**Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа):** Экран, компьютер с подключением к локальной сети института, и выходом в Интернет, звуковой усилитель, антиподаватель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна настольная, доска аудиторная

**Лаборатория личностного и профессионального развития:** Полиграф «Фемида», компьютер с подключением к локальной сети института и выходом в Интернет, телевизор, колонки, DVD-проигрыватель, музыкальные центры, видеокамера, видеомагнитофоны, методические материалы (тесты, методики и т.п.), столы письменные, стулья, шкаф, трибуна настольная, стеллаж, доска аудиторная, ковровое покрытие; стекло для одностороннего просмотра для проведения фокус-групп

**Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа:** Столы аудиторные, стулья, трибуна, доска аудиторная, компьютер с выходом в Интернет, мультимедийный проектор, экран

**Помещения для самостоятельной работы обучающихся. Компьютерные классы. Библиотека, имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет :** компьютеры с выходом в Интернет., автоматизированную библиотечную информационную систему и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Университетская Информационная Система РОССИЯ», «Электронная библиотека диссертаций РГБ», «Научная электронная библиотека eLIBRARY», «EBSCO», «SAGE Premier». Система федеральных образовательных порталов «Экономика. Социология. Менеджмент», «Юридическая Россия», Сервер органов государственной власти РФ, Сайт Сибирского Федерального округа и др. Экран, компьютер с подключением к локальной сети филиала и выходом в Интернет, звуковой усилитель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна, доска аудиторная. Наборы виртуального демонстрационного оборудования, наглядные учебные пособия.

**Специализированный кабинет для занятий с маломобильными группами (студенты с ограниченными возможностями здоровья):** Экран, компьютеры с подключением к локальной сети института и выходом в Интернет, звуковой усилитель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна настольная, доска аудиторная, офисные кресла

**Видеостудия для вебинаров:** Компьютеры с выходом в Интернет, оснащенные веб-камерами и гарнитурами (наушники + микрофон), столы, стулья.

**Кафедры:** Компьютеры с выходом в Интернет, в т.ч. оснащенные веб-камерой, гарнитурой (наушники + микрофон), столы, стулья, кресла офисные, принтер, шкафы.

**Компьютерный класс для преподавателей:** Компьютеры с выходом в Интернет и в локальную сеть, лазерный принтер, сканеры, столы аудиторные, стулья, доска аудиторная

**Программное обеспечение:** Пакет MS Office, Microsoft Windows, Сайт филиала, СДО Прометей, Корпоративные базы данных, iSpring Free Cam8.