

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Воронежский филиал**

---

Международно-правовой факультет

Кафедра моделирования и организации социальных систем

Утверждена  
решением кафедры моделирования и  
организации социальных систем  
Протокол от «28» сентября 2016 г. № 2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА АДАПТАЦИОННОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.31 «Оценка кадрового ресурса организации и мониторинг карьеры»

по направлению подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

«Управление человеческими ресурсами»

квалификация бакалавр

очная форма обучения

год набора 2014

Воронеж, 2016 г.

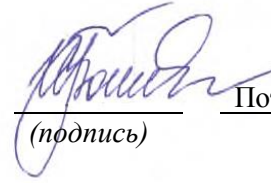
**Автор–составитель:**

Доцент, кандидат  
юридических наук,  
доцент

(ученое звание,  
ученая степень,  
должность)

Моделирования и организации  
социальных систем

наименование кафедры



(подпись)

Потанина И.В.

(Ф.И.О.)

**Заведующий кафедрой**

Моделирования и  
организации социальных  
систем

наименование кафедры

Профессор, доктор  
технических наук

(ученое звание, ученая  
степень)



(подпись)

Лещенко Е.М.

(Ф.И.О.)

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Цель и задачи дисциплины .....	4
2.	Планируемые результаты обучения по дисциплине .....	4
3.	Место дисциплины в структуре ОП ВО.....	5
4.	Объем дисциплины.....	6
5.	Содержание и структура дисциплины .....	7
6.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	11
7.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	17
8.	Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	18
9.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	24
	9.1. Основная литература.....	24
	9.2. Дополнительная литература.....	24
	9.3. Нормативные правовые документы.....	25
	9.4. Интернет-ресурсы, справочные системы.....	25
10.	Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	25

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

### **1.1 Дисциплина «Оценка кадрового ресурса организации и мониторинг карьеры»:**

**ОПК- 3.** Способность 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.

Формирование ОПК-3 осуществляется на первом этапе ОПК-3.1, «Способность 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» при изучении дисциплины «Оценка кадрового ресурса организации и мониторинг карьеры», и включает в себя:

- способность к проектированию организации;
- способность участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций;
- способностью планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности.

Формирование компетенции начинается в ходе изучения дисциплины «Оценка кадрового ресурса организации и мониторинг карьеры» и завершается в дисциплине «Теория организации».

### **1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:**

- *сформированы знания:* в области стратегии управления человеческими ресурсами организаций, типологии и особенности организационных структур предприятия, в определении последствий управленческих решений с позиции социальной ответственности.

- *сформированы умения:*

- анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах;
- разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;
- разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;
- разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации.

- *сформированы навыки:*

- навыками формирования программ мотивации и их реализации;
- самостоятельного овладения новыми знаниями на основе современных образовательных технологий;
- самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений;
- навыками организации групповой работы при решении стратегических и оперативных управленческих задач;
- самостоятельного овладения методами планирования карьеры.

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

Дисциплина Б1.Б.31 «Оценка кадрового ресурса организации и мониторинг карьеры» относится к дисциплинам части Б.1. Базовой части блока Б.1. Дисциплин ОП ВО направления 38.03.02 «Менеджмент». Освоение дисциплины осуществляется в 6 семестре 3 курса. Общая трудоёмкость дисциплины 4 ЗЕ.

Освоение дисциплины опирается на приобретенные ранее умения и навыки в ходе изучения дисциплин базового блока.

Дисциплина реализуется как составная часть формирования компетенций в сфере профессиональной деятельности в направления «Управление человеческими ресурсами».

Общее количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем:

Таблица 1

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, час.								
		Всего	Семестр							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Очная форма обучения										
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:										
лекционного типа (Л)		18					18			
практического (семинарского) типа (ПЗ)		36					36			
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		54					54			
Промежуточная аттестация	форма	экзамен					экзамен			
	час.	36					36			
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		144/4					144/4			

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом– экзамен.

## 3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 2

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины ,час.						Форма текущего контроля успеваем ости <sup>4</sup> , промежут очной аттестаци и
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1.	Карьеры персонала: понятие и классификация	16	4		4		8	О, ПР
Тема 2.	Управление личной карьерой в современных условиях	16	2		6		8	О, КЗ
Тема 3.	Кадровая политика и управление карьерой в организации.	14	2		6		6	ПР, Т
Тема 4.	Оценка кадрового потенциала.	16	2		6		8	О, КЗ
Тема 5.	Привлечение, отбор и наем новых работников. Адаптация персонала.	18	4		6		8	О,Т

Тема 6.	Основные компоненты трудового потенциала работника и направления его оценки	14	2		4		8	ПР, КЗ
Тема 7	Должностные перемещения и формирование кадрового резерва	14	2		4		8	О, ДИ
Промежуточная аттестация		36						экзамен
<b>Всего:</b>		<b>144</b>	<b>18</b>		<b>36</b>		<b>54</b>	<b>36</b>

*Примечание: – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), кейсовые задания(КЗ), деловая игра (ДИ), тренинг (ТР), презентация (ПР).*

### Содержание дисциплины

*Тема 1. Карьеры персонала: понятие и классификация.*

Понятие карьера. Суть категории «карьера». Виды карьеры. Классификация карьеры. Модели карьеры. Типы карьеры.

*Тема 2. Управление личной карьерой в современных условиях.*

Управление карьерой индивидом. Целеполагание и планирование карьерного развития. Самооценка и карьера. Ресурсная база карьеры. Профессиональная ориентация и выбор профессии. Самоуправление карьерой: организация и контроль карьерных процессов. Технологии планирования карьеры. Карьерограмма.

*Тема 3. Кадровая политика и управление карьерой в организации.*

Понятие кадровой политики. Кадровая политика и управление карьерными процессами. Факторы внешней и внутренней среды. Организационные моменты управления карьерными процессами

Планирование карьерного развития персонала и кадровая политика.

*Тема 4. Оценка кадрового потенциала.*

Основные компоненты кадрового потенциала работника и направления его оценки. Анализ численности и кадрового состава. Понятие «модель компетенций» и методика разработки модели и профиля. Оценка персонала. Методы оценки и аттестации персонала.

*Тема 5. Привлечение, отбор и найм новых работников. Адаптация персонала.*

Процедура отбора и найма на работу. Найм и ввод работника в должность. Трудовая адаптация персонала. Задачи подразделения или специалиста по управлению адаптацией.

*Тема 6. Система обучения и развития персонала в системе управления карьерой*

Обучение персонала. Развитие персонала. Бюджетирование расходов на развитие персонала. Оценка эффективности обучения. Взаимосвязь уровня образования и карьерных перспектив. Анализ численности и кадрового состава. Трудовой потенциал работника и его компоненты. Понятие «модель компетенций» и методика разработки модели и профиля.

*Тема 7. Должностные перемещения и формирование кадрового резерва*

Должностные перемещения. Кадровый резерв: понятие, цели, задачи. Источники и этапы формирования резерва. Подготовка резерва руководителей. Критика процесса формирования кадрового резерва и концепция внутреннего рынка талантов.

### 4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Оценка кадрового ресурса организации и мониторинг карьеры» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа:

- ✓ наблюдение за поведением студентов во время занятий, за проявлением заинтересованности к содержанию занятия лекционного типа;
- ✓ заполнение студентами листа обратной связи (Таблица 3)

Таблица 3

О чем идет речь? Что вы услышали, поняли и запомнили?	Дополнения. Уточнение. Критика. (оцените доступность излагаемого материала, системность, уровень сложности, новизну, возможность практического применения знаний в профессиональной деятельности и т.д. ....)

- ✓ вопросы студентам и ответы студентов на понимание новой терминологии, с которой знакомятся студенты на занятии (по ходу занятия);

- при проведении практических занятий:

### **Очная форма обучения**

#### ***Тема 1. Карьеры персонала: понятие и классификация.***

Форма текущего контроля – опрос, презентации.

Вопросы для опроса:

1. Понятие карьера.
2. Виды карьеры.
3. Типы карьеры.

Темы презентаций:

1. Модели карьеры.
2. Этапы профессионального становления в рамках развития личности.
3. Характеристика этапов карьеры и особенности мотивации по Маслоу.

#### ***Тема 2. Управление личной карьерой в современных условиях.***

Форма текущего контроля – опрос, кейс.

Вопросы для опроса:

1. Управление карьерой: понятие, объекты, субъекты.
2. Цели и принципы управления карьерой.
3. Факторы, влияющие на управление карьерой.
4. Виды деятельности по управлению карьерой в организации.
5. Модели управления карьерой в организации.

### **Кейс. Планирование карьеры персонала фирмы**

**Цель работы.** На основании имеющихся данных сформировать план карьерного роста работников фирмы и план мероприятий для их наиболее успешной и быстрой социализации в новом коллективе.

**Сведения о фирмах.**

1. Открытое акционерное общество «Оптические приборы и системы».

Основные направления деятельности: проектирование, разработка и производство оптических приборов гражданского назначения. Производимая продукция: микроскопы медицинского и исследовательского назначения (45 моделей), медицинские оптические приборы для диагностики (18 моделей), спектрофотометры (5 моделей), фотоаппараты (1 модель), оптические прицелы (1 модель).

Открытое акционерное общество «Оптические приборы и системы» находится в Санкт-Петербурге, имеет три производственные площадки, расположенные в различных точках города.

Среднесписочная численность работников – 4478 человек.

Осуществляется найм работника на должность «менеджер по продажам» в бюро продаж микроскопов медицинского назначения. Менеджер по продажам бюро подчиняется начальнику бюро микроскопов медицинского назначения. Бюро насчитывает 7 человек. Бюро микроскопов медицинского назначения входит в состав отдела продаж микроскопов медицинского и исследовательского назначения, который, в свою очередь, входит в состав управления по продажам и маркетингу.

## **2. Общество с ограниченной ответственностью «COM-NET».**

Основные направления деятельности: разработка и внедрение программного обеспечения в сфере управления предприятиями (программы бухгалтерского учета, в том числе по системе международной финансовой отчетности, управления персоналом, управление производством и т.п.).

Производимая продукция: пакеты программ для предприятий всех сфер деятельности.

Общество с ограниченной ответственностью «COM-NET» находится в Санкт-Петербурге; весь персонал размещается в офисе, арендуемом фирмой в бизнес-центре.

Численность персонала – 23 человека.

Фирма нанимает работника на должность штатного программиста. Программист подчиняется начальнику отдела разработки программного обеспечения, который, в свою очередь, подчиняется генеральному директору.

## **3. Общество с ограниченной ответственностью «Мегамаркет»**

Сфера деятельности фирма – розничная торговля. ООО «Мегамаркет» имеет сеть супермаркетов, предлагающих товарную номенклатуру более 7000 наименований. Три супермаркета сети «Мегамаркет» находятся в Санкт-Петербурге, два – в Москве, один – в Волгограде, один – в Мурманске. Среди поставщиков продукции в супермаркеты как отечественные, так и иностранные производители.

Ассортимент супермаркетов ООО «Мегамаркет» включает в себя продукты питания (мясо, рыбные и морепродукты, бакалея, молочные продукты, полуфабрикаты и др.), бытовую химию, домашний текстиль, товары для дома, мелкую и среднюю бытовую технику, теле-, аудио- и видеоаппаратуру.

ООО «Мегамаркет» стремится охватить все ценовые ниши рынка, поэтому в ассортименте имеется как продукция класса премиум (для населения с доходом более 400-600 долларов США в семье на человека), так и для среднего потребителя (с доходом от 150-200 долларов США в семье на человека).

В филиал сети в Санкт-Петербурге требуется продавец-консультант в отдел бытовой химии.

### **Задание.**

1. Сформировать план социализации новых сотрудников для каждой организации.
2. Сформировать план карьерного роста для работников, нанимаемых на указанные должности.

Сформулировать план карьерного роста для работников таким образом, чтобы вновь пришедшие сотрудники могли четко уяснить, при выполнении каких условий будет осуществляться их продвижение по служебной лестнице, профессиональный рост и др. Для этого заполнить форму 1.

Форма 1.

План карьерного роста работника

**Необходимое условие карьерного роста**

**Изменение в карьере работника**



Стаж работы в бюро 3 года,  
Высшее образование

Назначение начальником бюро

При выполнении задания учитывать специфику деятельности нанимаемых работников (творческий труд, работа с клиентами, обслуживание потребителей и т.п.).

Важно также учесть, каких знаний и какого образования требует та или иная должность, с какой периодичностью следует повышать знания работников и квалификацию.

### ***Тема 3. Кадровая политика и управление карьерой в организации.***

Форма текущего контроля – презентации, тест.

Темы презентаций:

1. Понятие кадровой политики. Кадровая политика и управление карьерными процессами.
2. Организационные моменты управления карьерными процессами
3. Планирование карьерного развития персонала и кадровая политика.
4. Механизмы взаимодействия организации и сотрудников при управлении карьерой

### **ТЕСТ**

1. Приспособление, привыкание работника к требованиям профессии и нормам, необходимым для выполнения трудовых операций, называется:
  - а) социализацией;
  - б) адаптацией;
  - в) мотивацией;
  - г) инкультурацией.
2. Осознание служащим своей роли в общем производственном процессе, которое достигается при знакомстве с особенностями деятельности подразделения, составляет сущность:
  - а) организационной адаптации;
  - б) психофизиологической адаптации;
  - в) социальной адаптации;
  - г) профессиональной адаптации.
3. Отождествление целей работника с целями организации называется:
  - а) ознакомлением;
  - б) приспособлением;
  - в) ассимиляцией;
  - г) идентификацией.
4. Можно считать, что новый сотрудник успешно адаптировался, если:
  - а) работа стала для него привычной и не вызывающей чувства напряжения, страха или неуверенности;
  - б) работник установил нормальные деловые контакты с сотрудниками;
  - в) у работника есть желание совершенствоваться, развиваться, расти профессионально;
  - г) все вышеперечисленное.
5. К какому типу профессиональной карьеры относится следующая характеристика: отличный специалист, пользуется заслуженным авторитетом у коллег и руководства, проходит последовательно все иерархические ступени в организации?
  - а) «имитатор»;
  - б) «мастер»;
  - в) «скалолаз»;
  - г) «муравей».
6. Какой вид карьерной стратегии предполагает продвижение вверх по иерархической лестнице, происходящее в форме периодических подъемов и спадов?

- а) внутриорганизационная карьера;
- б) непрерывно-прогрессивная карьера;
- в) специализированная карьера;
- г) прогрессивно-прерывистая карьера.

7. Какой вид карьерной стратегии характеризуется тем, что ее приверженцы готовы занять любую должность, а замещение должности часто происходит спонтанно?

- а) десантная карьера;
- б) типичная карьера;
- в) скоростная карьера;
- г) атипичная карьера.

8. Как называется документ, составляемый на пятьдесят лет, который содержит, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника, а с другой — его обязательства повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства?

- а) профессиограмма;
- б) флюорограмма;
- в) карьерограмма;
- г) кардиограмма.

9. Психологические притеснения, преимущественно групповые, работника со стороны работодателя или других работников, включающие в себя постоянные негативные высказывания, постоянную критику в адрес работника, его социальную изоляцию внутри организации и т. п. называется:

- а) давление;
- б) моббинг;
- в) обострение;
- г) мониторинг.

10. С какой целью в большинстве случаев осуществляются гонения на работника?

- а) с целью получения денег;
- б) с целью занять его место;
- в) с целью выполнения им дополнительных заданий;
- г) с целью его принуждения к уходу из организации.

#### ***Тема 4. Оценка кадрового потенциала.***

Форма текущего контроля – опрос, кейс.

Вопросы для опроса:

1. Основные компоненты кадрового потенциала работника и направления его оценки.
2. Анализ численности и кадрового состава.
3. Понятие «модель компетенций» и методика разработки модели и профиля.
4. Оценка персонала. Методы оценки и аттестации персонала.

#### **Кейс. Дуглас Макгрегор. Человеческий аспект предприятия**

Традиционный подход к управлению выражен «теорией Х». Она заключается в том, что среднестатистический человек по природе ленив, т. е. он стремится работать настолько мало, насколько это возможно. Он лишён амбиций, чувства ответственности и предпочитает быть управляемым, а не управлять. При этом он эгоистичен и равнодушен к делам организации. Д. Макгрегор считал, что «Теория Х» основана на ошибочных представлениях о природе человека. То, как представляет себе поведение «Теория Х», объясняется не природой человека, а природой промышленной организации. Для верного понимания человеческого поведения он опирался на идеи, высказанные его коллегой Абрахамом Маслоу. Он выделил физиологические

потребности, потребность в безопасности, социальные, эгоистические потребности и потребности в самореализации.

Все эти потребности расположены иерархически. Мотиватором служат только неудовлетворённые потребности, а удовлетворённые ни к чему не побуждают. Об этом забывают при традиционном методе управления. Как только удовлетворены физиологические потребности, у рабочего возникает потребность в безопасности, и прежде всего в гарантии занятости, отсутствии произвола со стороны администрации. Когда у рабочего нет страха за собственное существование, его мотивами становятся социальные потребности.

Эгоистические потребности – в статусе, соревновательности, достижении независимости, компетентности, признании и уважении – не заявляют о себе до тех пор, пока не удовлетворены предыдущие потребности.

В обычной организации крайне сложно удовлетворить высшие потребности тех, кто стоит внизу управленческой пирамиды. Этому аспекту мотивации уделяется крайне мало внимания. И практически совсем невозможно удовлетворить потребность пятого уровня – в самореализации.

Подавление потребностей любого уровня деформирует человеческую психику и поведение. Человек с подавленными потребностями в статусе и самореализации неполноценен. Его неполноценность отразится на поведении. Он становится пассивным и стремится избегать ответственности.

Часто менеджеры спрашивают: «Почему люди пассивны? Мы им хорошо платим, создаём условия труда, гарантируем занятость, льготы. Но они не стремятся тратить усилия сверх минимума». Иначе говоря, администрация удовлетворила потребности рабочих физиологически и в безопасности. После этого мотивация перемещается на социальный уровень. Но администрация продолжает уделять внимание удовлетворению низших потребностей, не заботясь о социальных и духовных. Поэтому и результаты малоэффективны.

Когда закрыты каналы удовлетворения высших потребностей, деньги становятся единственным объектом желания. Если администрация удовлетворяет низшие и блокирует высшие потребности, то рабочие будут требовать всё больше и больше зарплаты, так как рост зарплаты компенсирует им невозможность удовлетворить все другие потребности.

Человека можно заманить и удержать на предприятии зарплатой, безопасными условиями труда, гарантией занятости только до тех пор, пока это всё актуально для него. Метод кнута и пряника эффективен до некоторого предела. Но когда человек достигает высокого материального уровня жизни, метод перестаёт действовать. Приказ, угрозы, контроль бесполезны при мотивации людей, ориентированных на социальные и духовные ценности.

Люди, лишённые возможности реализовать на работе знания, важные для них, ведут себя так, как предсказывает «Теория Х»: они ленивы, пассивны, сопротивляются изменениям, уклоняются от ответственности, выдвигают неразумные экономические требования.

Мы нуждаемся в иной теории, более правильно отражающей природу человека и мотивацию. Макгрегор называл её «Теорией Y». Согласно такой концепции, люди от природы не пассивны и не ленивы. Они такие, какими их делает организация.

В современном производстве многое – технология, управление – построено на принципах «теории Х». Рутинная работа развивает пассивность, отбивает охоту брать на себя ответственность, делает труд бессмысленным. Изменения в сторону «теории Y» будут происходить медленно. Пока ещё удовлетворение высших потребностей – социальных, эгоистических и духовных – люди находят не на производстве, а вне его.

### **Вопросы для работы с кейсом**

1. К какой группе теорий мотивации можно отнести теорию Макгрегора: содержательной или процессуальной?
2. Каким образом связаны между собой теории Маслоу и Макгрегора?
3. Какие потребности работников более склонно удовлетворять руководство современных предприятий – первичные или вторичные?
4. Что должно измениться в организациях, чтобы они перешли на принципы «теории Y»?

### **Ложка дёгтя**

В некоей компании во всех отделах под предлогом финансового кризиса запрещён набор новых сотрудников. Если кто-то увольняется – на эту единицу тут же сокращается штатное расписание.

В финансовой службе, помимо других служащих, есть два сотрудника, один из которых обрабатывает входящую финансовую документацию, другой – исходящую. Объём работы у обоих примерно одинаковый. Первый трудится на совесть, все успевает, и даже кажется, что у него мало работы, хотя, судя по объективной оценке количества обрабатываемых документов, это не так. Второй – не справляется со своими служебными обязанностями, просто потому, что не хочет перенапрягаться. Он пришёл в компанию позже первого, незадолго до кризиса, и ему удалось получить более высокую зарплату, чем у большинства коллег (в компании нет тарифной сетки и чёткого соответствия между размером вознаграждения и должностью или нормой выработки). При этом, не-смотря на запрет обсуждения размеров вознаграждения со стороны руководства, все в финансовой службе знают об уровне доходов друг друга.

Сотрудники компании, недовольные задержкой в обработке документов, жалуются на финансовую службу генеральному директору. Некоторое время назад о проблемах с документацией начали говорить и клиенты. Система стимулирования подразделения устроена так, что при наличии объективно справедливых жалоб на работу кого-либо из сотрудников вся служба лишается части вознаграждения.

Финансовый директор попытался поручить первому сотруднику ту долю работы, которую не успевает выполнить второй, аргументируя это прямой материальной заинтересованностью в качестве труда всего подразделения. Однако трудолюбивый сотрудник отказывается работать за двоих, хотя при его квалификации он мог бы справиться с потоком документов. По его расчётам, не получив части вознаграждения из-за недоработки коллеги, он потеряет меньше, чем если бесплатно будет доделывать за него работу. Кроме того, усердного работника демотивирует мысль о том, что его нерадивый сослуживец больше получает. Постепенно этот фактор начинает отрицательно влиять и на мотивацию других сотрудников службы.

#### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Какие потребности, в соответствии с пирамидой Маслоу, стоят на первом месте для каждого из двух описываемых сотрудников?
2. Что вы можете сказать о микроклимате в данной службе?
3. Какая мотивационная теория наиболее ярко иллюстрирует поведение сотрудника с более низкой зарплатой?
4. Как обеспечить эффективную работу подразделения? Напомним, взять нового работника вместо недобросовестного не позволяет прямой запрет руководства на найм сотрудников.

#### ***Тема 5. Привлечение, отбор и наем новых работников. Адаптация персонала.***

##### **Форма текущего контроля – опрос, тест.**

Вопросы для опроса:

1. Общие вопросы привлечения новых работников.
2. Развитие карьерной среды и карьерного пространства организации.
3. Системы служебно-профессионального продвижения.
4. Роль деловой оценки в развитии карьеры.

#### **ТЕСТ**

1. Приспособление, привыкание работника к требованиям профессии и нормам, необходимым для выполнения трудовых операций, называется:

- а) социализацией;
- б) адаптацией;
- в) мотивацией;
- г) инкультурацией.

2. Осознание служащим своей роли в общем производственном процессе, которое достигается

при знакомстве с особенностями деятельности подразделения, составляет сущность:

- а) организационной адаптации;
- б) психофизиологической адаптации;
- в) социальной адаптации;
- г) профессиональной адаптации.

3. Отождествление целей работника с целями организации называется:

- а) ознакомлением;
- б) приспособлением;
- в) ассимиляцией;
- г) идентификацией.

4. Можно считать, что новый сотрудник успешно адаптировался, если:

- а) работа стала для него привычной и не вызывающей чувства напряжения, страха или неуверенности;
- б) работник установил нормальные деловые контакты с сотрудниками;
- в) у работника есть желание совершенствоваться, развиваться, расти профессионально;
- г) все вышеперечисленное.

5. К какому типу профессиональной карьеры относится следующая характеристика: отличный специалист, пользуется заслуженным авторитетом у коллег и руководства, проходит последовательно все иерархические ступени в организации?

- а) «имитатор»;
- б) «мастер»;
- в) «скалолаз»;
- г) «муравей».

6. Какой вид карьерной стратегии предполагает продвижение вверх по иерархической лестнице, происходящее в форме периодических подъемов и спадов?

- а) внутриорганизационная карьера;
- б) непрерывно-прогрессивная карьера;
- в) специализированная карьера;
- г) прогрессивно-прерывистая карьера.

7. Какой вид карьерной стратегии характеризуется тем, что ее приверженцы готовы занять любую должность, а замещение должности часто происходит спонтанно?

- а) десантная карьера;
- б) типичная карьера;
- в) скоростная карьера;
- г) атипичная карьера.

8. Как называется документ, составляемый на пятьдесят лет, который содержит, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника, а с другой — его обязательства повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства?

- а) профессиограмма;
- б) флюорограмма;
- в) карьерограмма;
- г) кардиограмма.

9. Психологические притеснения, преимущественно групповые, работника со стороны работодателя или других работников, включающие в себя постоянные негативные высказывания, постоянную критику в адрес работника, его социальную изоляцию внутри организации и т. п. называется:

- а) давление;

- б) моббинг;
- в) обострение;
- г) мониторинг.

10. С какой целью в большинстве случаев осуществляются гонения на работника?

- а) с целью получения денег;
- б) с целью занять его место;
- в) с целью выполнения им дополнительных заданий;
- г) с целью его принуждения к уходу из организации.

### ***Тема 6. Система обучения и развития персонала в системе управления карьерой.***

Форма текущего контроля – презентации, кейс.

Темы презентаций:

1. Концепции обучения персонала.
2. Методы обучения персонала.
3. Барьеры карьерного развития.
4. Кризисы карьерного развития.
5. Кризис «середины карьеры».
6. Распространенные «ловушки» процесса кадрового планирования.
7. Аудит кадрового потенциала.
8. Мониторинг кадровых процессов.

### **Кейс. Как сохранить лицо?**

Этот вторник грозил стать «чёрным» для Андрея Великанова, кадрового директора компании по продаже элитной недвижимости. Всё складывалось прекрасно до того звонка в 16.15. Звонок был от бывшего работодателя одного из недавно принятых сотрудников.

Оказалось, что умный и приятный IT-менеджер Валентин Данилкин, с которым Андрей лично проводил собеседование и которого принял в компанию, вовсе не так мил, как хочет казаться, и его увольнение с прежнего места было вызвано отнюдь не желанием найти лучшую и более интересную работу, а необходимостью. Ему просто указали на дверь. Как оказалось, Данилкин пытался шантажировать руководство: он требовал повышения заработной платы под угрозой раскрытия коммерческой информации, доступ к которой получил в силу выполнения им своих служебных обязанностей.

И как теперь быть Андрею не представлял. Самый простой вариант – уволить Данилкина, но вдруг тот попытается отомстить компании? А главное, что теперь делать ему, Андрею? Это же он взял на работу такого нечистоплотного человека, он не увидел, он не доработал. Это его ошибка, и, когда об этом узнают, как будут реагировать, как к нему станут относиться?

### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Как поступить кадровому директору в данном случае, чтобы, с одной стороны, не навредить компании, а с другой – сохранить своё лицо, ведь этого сотрудника он сам и нанимал на работу?
2. Предложите свой алгоритм действий кадровой службы компании по обеспечению безопасности бизнеса, чтобы не допустить в дальнейшем подобных случаев.

### ***Тема 7. Должностные перемещения и формирование кадрового резерва***

Форма текущего контроля – опрос, деловая игра.

Вопросы для опроса:

1. Кадровый резерв: понятие, цели, задачи.
2. Источники и этапы формирования резерва.

### 3. Подготовка резерва руководителей.

#### **Деловая игра «Кадровый резерв»**

Кадровый резерв — это группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью, подвергшихся отбору и прошедших целевую квалификационную подготовку.

Создание группы резерва обеспечит преемственность в управлении, повысит уровень готовности сотрудников к изменениям в организации, их мотивацию и лояльность, что приведет к снижению уровня текучести кадров и общей кадровой стабилизации. Наличие кадрового резерва позволяет значительно сэкономить финансовые и временные ресурсы при подборе, обучении и адаптации ключевых сотрудников, что также немаловажно.

#### **С чего начать?**

Работа по формированию кадрового резерва требует планомерной и системной подготовки. Вначале необходимо провести анализ существующих проблемных зон в управлении персоналом. Самыми распространенными методами являются анализ текучести кадров и социально-психологические исследования в компании. На основании детальной проработки кадрово-учетной документации можно определить не только уровень текучести персонала в компании в целом, но и проблемные должности, цикличность увольнений, социально-психологический портрет увольняющегося сотрудника, что позволит проанализировать причины сложившейся ситуации и наметить приоритетные задачи.

Социально-психологические исследования, анкетирование персонала по определенным направлениям позволят проанализировать сложившуюся ситуацию как в компании в целом, так и в конкретных ее подразделениях, определить уровень лояльности и мотивации персонала, удовлетворенности трудом, проанализировать особенности коммуникации внутри компании и понять основные причины недовольства персонала.

Полезным может оказаться приглашение внешних экспертов в данной области — это позволит взглянуть на многие актуальные проблемы со стороны или изменить стратегию кадровой работы. Детальный и качественный анализ проблемных зон в управлении персоналом позволит определить модель создания кадрового резерва, которая отвечала бы приоритетным задачам компании на данный момент.

Существует несколько моделей формирования кадрового резерва:

1. Составление прогноза предполагаемых изменений в организационно-штатной структуре. Формирование резерва происходит в соответствии с потребностью в замещении вакантных должностей на определенный период времени. Чаще период планирования составляет 1–3 года.

2. Определение ключевых должностей в компании и формирование резерва для всех руководящих должностей вне зависимости от того, планируется ли замена занимающих их сотрудников.

Выбор варианта осуществляется с опорой на приоритетные задачи, а также финансовые и временные ресурсы. Первый вариант является менее затратным и более оперативным по срокам реализации, второй вариант — более надежным и целостным. При этом выбор второго варианта не исключает составления прогноза возможных изменений — эта процедура может быть включена как этап в процесс создания кадрового резерва.

Вариантов формирования кадрового резерва несколько, а **принципы работы с кадровым резервом** остаются общими:

- **Гласность.** Информация для сотрудников, включенных в кадровый резерв, для потенциальных кандидатов, а также о замещаемых должностях и предполагаемых позициях должна быть открытой. Только в этом случае удастся создать систему, которая будет работать на повышение мотивации и лояльности сотрудников к компании.

- **Конкуренция** — один из основополагающих принципов формирования кадрового резерва. Этот принцип подразумевает наличие как минимум двух, а лучше трех кандидатов на одну руководящую позицию.

- **Активность.** Для успешного формирования кадрового резерва все заинтересованные и задействованные в процессе лица должны быть активными и

инициативными. В большей степени это касается линейных менеджеров, которые несут ответственность за выдвижение кандидатов в кадровый резерв.

После определения пути и принципов формирования кадрового резерва необходимо разработать перечень резервируемых должностей и критерии отбора сотрудников для резерва. Компания может сама определить, по каким критериям осуществлять отбор резервистов. Критерии могут быть едиными для всех включенных в кадровый резерв должностей, а могут дополняться в зависимости от резервируемой должности.

До начала формирования кадрового резерва разрабатывается список базовых должностей для каждой резервируемой вакансии. Соответствие кандидата требованиям базовой должности может являться отдельным критерием отбора. Также необходимо сразу определить максимальное число включаемых в резерв кандидатов на каждую резервируемую вакансию.

**Критерии отбора** в кадровый резерв могут быть следующими.

- **Возраст.** Рекомендуемый возраст сотрудников, рассматриваемых в качестве кандидатов на руководящую должность среднего звена, — 25–35 лет. Это обусловлено уровнем профессионального, жизненного опыта, наличием высшего образования. Отмечают, что именно в данном возрасте сотрудник начинает задумываться не просто о профессиональном становлении, а о личной самореализации, долгосрочных карьерных планах. Таким образом, зачисление в кадровый резерв может стать стимулом к профессиональному развитию и повысить мотивацию на работу. В резерв руководителей высшего звена не рекомендуется включать сотрудников старше 45 лет.

- **Образование.** Данный критерий характеризует возможный уровень и специфику образования кандидата. Рекомендуемый уровень образования на руководящую позицию среднего звена — высшее, желательно профессиональное. В качестве резервистов на позиции топ-менеджеров организации лучше рассматривать сотрудников, имеющих высшее образование в сфере управления, экономики и финансов.

- **Опыт работы в компании на базовой должности.** Многие компании предпочитают включать в кадровый резерв только кандидатов, получивших профессиональный опыт в данной организации. Другие отдают предпочтение профессионалам, а где опыт был получен — не важно. Данный критерий отражает основные принципы корпоративной культуры организации и должен соответствовать принятым в компании нормам.

- **Результаты профессиональной деятельности.** Кандидат на включение в кадровый резерв должен успешно выполнять свои обязанности на занимаемой должности, показывать стабильные профессиональные результаты, иначе его зачисление в резерв будет носить формальный характер и демотивировать других сотрудников.

- **Стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры** — самый важный критерий отбора. Отсутствие желания и профессиональная ограниченность могут стать главными препятствиями для включения в кадровый резерв, несмотря на полное соответствие кандидата требованиям резервируемой должности по другим критериям.

Список не ограничивается перечисленными критериями. Каждая организация может его дополнять или сокращать в соответствии с задачами, решаемыми с помощью кадрового резерва, и устоявшихся норм корпоративной культуры. Если критерии отбора определены, списки резервируемых и базовых должностей составлены, то нужно определить порядок формирования кадрового резерва.

#### **Процесс формирования кадрового резерва**

**Шаг 1.** Выдвижение кандидатов на основании критериев и принципов формирования. Ответственными за выдвижение кандидатов являются их непосредственные руководители, сотрудники службы персонала также могут участвовать в этом процессе. Лучший вариант — когда за выдвижение сотрудников в кадровый резерв несет ответственность линейный менеджер, т. к. именно он может наиболее адекватно оценить потенциал сотрудника.

**Шаг 2.** Формирование общих списков кандидатов для кадрового резерва. Списки формируются сотрудниками службы персонала на основании представлений линейных менеджеров.



**Шаг 3.** Психодиагностические мероприятия с целью определения потенциальных возможностей кандидатов для резерва, лидерских качеств, психологических, индивидуальных особенностей, уровня мотивации и лояльности, а также истинного отношения к зачислению в кадровый резерв. Для этой цели могут применяться различные методы. Самыми эффективными являются интервью и оценочные деловые игры, а самым экономичным по времени и сомнительным по результатам — психологическое тестирование. По итогам данных мероприятий составляются личностно-психологические характеристики, рекомендации и прогнозы. Данный этап предполагает искусственный (по результатам психодиагностических мероприятий и испытаний) и естественный отсев, когда кандидат по каким-либо причинам сам отказывается от зачисления в кадровый резерв.

**Шаг 4.** Формирование итоговых (или уточненных) списков сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, с точным указанием резервируемой должности.

**Шаг 5.** Утверждение списков приказом генерального директора компании. Конечно, процесс формирования кадрового резерва может видоизменяться. Количество этапов может варьироваться в связи с выбранной моделью создания резерва конкретной компании.

После определения и утверждения процесса формирования необходимо продумать основные принципы и систему работы с кадровым резервом.

#### **Основные задачи, решаемые в процессе подготовки резервистов**

1. Развитие необходимых качеств для работы на резервируемой должности.
2. Получение необходимых знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения предполагаемых функций.
3. Получение практического опыта применения знаний, умений, навыков в реальных условиях (замещение руководителя во время отпуска, стажировка).
4. Укрепление положительного имиджа резервистов.
5. Повышение статуса резервистов в компании.

Для реализации этих целей разрабатывается программа индивидуального развития сотрудника, которая может включать повышение квалификации, получение второго высшего образования и МВА, прохождение тренингов, стажировку. В компании создается программа обучения, реализуемая внутренними или внешними силами. Основными принципами обучения являются индивидуальность и практическая значимость, т. е. программа обучения должна учитывать результаты психодиагностических мероприятий и испытаний, специфику резервируемой должности, стаж и опыт работы каждого из сотрудников, их потребности и пожелания в плане профессионального роста.

Важную роль в обучении и развитии сотрудников играет «обратная связь» от непосредственного руководителя и сотрудника службы персонала, курирующего данное направление. Сотрудник должен понимать, на каком этапе развития он сейчас находится, получать правдивую информацию о собственных недоработках и потенциальных возможностях. Индивидуальная работа, частые встречи и консультации с курирующим специалистом, наставником особенно важны для сотрудников, подготавливаемых для работы на топ-позициях. Для усиления влияния и эффекта обучения можно устраивать регулярные встречи по обмену опытом, организовать так называемый клуб кадрового резерва, где сотрудники могли бы поделиться впечатлениями и успехами, проконсультироваться и обменяться опытом. Данные встречи имеют огромный поддерживающий и мотивирующий эффект.

Особое внимание следует уделить вопросу продолжительности обучения и развития сотрудника до перевода на резервируемую должность. Этот срок может быть регламентирован внутренними нормативными документами и зависеть от должности или рекомендаций относительно каждого отдельного сотрудника. При этом иногда возникают такие ситуации, когда обозначенный срок подходит к концу, а должности нет либо сотрудник не готов ее занять. В первом случае можно ввести позицию заместителя и при успешной подготовке назначить резервиста на эту должность. У сотрудника будет возможность показать себя «в деле», а у компании — время и возможность оценить дальнейшие перспективы, иначе существует риск ухода подготовленного специалиста из компании и безвозвратной потери вложенных в его обучение средств. Во втором случае можно проинформировать сотрудника о

результатах подготовки и зонах развития и определить новые сроки. В любом случае следует соблюдать принцип открытости и конкуренции.

## **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости**

Материалы приведены в пункте 4.1.1

Материалы текущего контроля успеваемости предоставляются в формах, адаптированных к конкретным ограничениям здоровья и восприятия информации обучающихся:

для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиотрансляции с использованием программы синтеза речи.

для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме, в форме электронного документа.

для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиотрансляции с использованием программы синтеза речи.

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

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий.

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

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

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий.

Инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, устно с использованием услуг сурдопереводчика).

Доступная форма предоставления заданий оценочных средств: в печатной форме, в форме электронного документа, задания зачитываются ассистентом, задания предоставляются с использованием сурдоперевода).

Доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, с использованием услуг ассистента, устно).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

### **Задания для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Оценка кадрового ресурса организации и мониторинг карьеры»**

#### **Тест для оценки промежуточных знаний студентов**

1. Приспособление, привыкание работника к требованиям профессии и нормам, необходимым для выполнения трудовых операций, называется:

- а) социализацией;
- б) адаптацией;

- в) мотивацией;
- г) инкультурацией.

2. Осознание служащим своей роли в общем производственном процессе, которое достигается при знакомстве с особенностями деятельности подразделения, составляет сущность:

- а) организационной адаптации;
- б) психофизиологической адаптации;
- в) социальной адаптации;
- г) профессиональной адаптации.

3. Отождествление целей работника с целями организации называется:

- а) ознакомлением;
- б) приспособлением;
- в) ассимиляцией;
- г) идентификацией.

4. Можно считать, что новый сотрудник успешно адаптировался, если:

- а) работа стала для него привычной и не вызывающей чувства напряжения, страха или неуверенности;
- б) работник установил нормальные деловые контакты с сотрудниками;
- в) у работника есть желание совершенствоваться, развиваться, расти профессионально;
- г) все вышеперечисленное.

5. К какому типу профессиональной карьеры относится следующая характеристика: отличный специалист, пользуется заслуженным авторитетом у коллег и руководства, проходит последовательно все иерархические ступени в организации?

- а) «имитатор»;
- б) «мастер»;
- в) «скалолаз»;
- г) «муравей».

6. Какой вид карьерной стратегии предполагает продвижение вверх по иерархической лестнице, происходящее в форме периодических подъемов и спадов?

- а) внутриорганизационная карьера;
- б) непрерывно-прогрессивная карьера;
- в) специализированная карьера;
- г) прогрессивно-прерывистая карьера.

7. Какой вид карьерной стратегии характеризуется тем, что ее приверженцы готовы занять любую должность, а замещение должности часто происходит спонтанно?

- а) десантная карьера;
- б) типичная карьера;
- в) скоростная карьера;
- г) атипичная карьера.

8. Как называется документ, составляемый на пятьдесят лет, который содержит, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника, а с другой — его обязательства повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства?

- а) профессиограмма;
- б) флюорограмма;
- в) карьерограмма;
- г) кардиограмма.

9. Психологические притеснения, преимущественно групповые, работника со стороны

работодателя или других работников, включающие в себя постоянные негативные высказывания, постоянную критику в адрес работника, его социальную изоляцию внутри организации и т. п. называется:

- а) давление;
- б) моббинг;
- в) обострение;
- г) мониторинг.

10. С какой целью в большинстве случаев осуществляются гонения на работника?

- а) с целью получения денег;
- б) с целью занять его место;
- в) с целью выполнения им дополнительных заданий;
- г) с целью его принуждения к уходу из организации.

11. Целенаправленный и непосредственный процесс передачи и приема знаний, умений и навыков называется:

- а) обучением;
- б) развитием;
- в) воспитанием;
- г) наставничеством.

12. Необходимость в целевом обучении работников на всех уровнях организации (от рабочих до руководителей) может быть обусловлена:

- а) потребностью в улучшении выполнения работы персоналом на тех рабочих местах, которые они занимают в настоящий момент;
- б) потребностью в подготовке работников к ротации;
- в) потребностью в организационно-техническом переоснащении рабочего места;
- г) всем вышеперечисленным.

13. Что из перечисленного не относится к основным видам обучения персонала?

- а) подготовка кадров;
- б) моббинг кадров;
- в) повышение квалификации кадров;
- г) переподготовка кадров.

14. Какая группа компетенций согласно Международной программе качества образования формирует способность к анализу и синтезу, к организации и планированию и базовые знания в различных областях?

- а) инструментальные компетенции;
- б) межличностные компетенции;
- в) системные компетенции;
- г) межсистемные компетенции.

15. Контроль за определенным видом деятельности со стороны специально отобранных людей, помогающих курируемым развиваться в своей профессии, носит название:

- а) наставничество;
- б) кураторство;
- в) делегирование;
- г) демонстрация.

16. Погружением в реальные проблемные ситуации или реальную среду обитания (например, при изучении иностранного языка) называют:

- а) разработку проекта;
- б) мультимедийное обучение;
- в) активное обучение;

г) профессиональный инструктаж.

17. Анализ реальной или выдуманной управленческой ситуации с вопросами для последующего обсуждения носит название:

- а) лекции;
- б) метода кейсов;
- в) диспута;
- г) деловой игры.

18. Как называется технология, способствующая развитию личностного потенциала, самосознания и чувства ответственности у человека, занятого профессиональной деятельностью, и помогающая обучаемому самостоятельно найти наиболее оптимальное решение для поставленной задачи?

- а) тренинг;
- б) наставничество;
- в) тьюторинг;
- г) коучинг.

19. Как называется вид коучинга, который проводится с сотрудниками, между которыми существуют прочные системные связи, с целью упорядочить взаимодействие и вовремя прояснить острые моменты?

- а) управленческий коучинг;
- б) индивидуальный коучинг;
- в) групповой коучинг;
- г) системный коучинг.

20. Как называется стиль управления в организации, когда ее руководитель по отношению к подчиненным выступает в роли коуча с целью повышения эффективности работы сотрудников?

- а) управленческий коучинг;
- б) индивидуальный коучинг;
- в) групповой коучинг;
- г) системный коучинг.

21. Каким способом не пользуются при оценке персонала организации?

- а) оценкой индивидуального вклада;
- б) оценкой потенциала работника;
- в) оценкой кулинарных предпочтений работника;
- г) оценкой с помощью аттестации кадров.

22. Как называется сумма баллов, измеряющая потенциал работника на определенный период времени, в зависимости от сочетания качественных и количественных характеристик и исходя из принятой модели рабочего места?

- а) рейтинг;
- б) мониторинг;
- в) брифинг;
- г) кастинг.

23. Как называется метод формирования оценки совершенной деятельности, включающий в себя ответы «да» или «нет» на серию вопросов, касающихся поведения сотрудника?

- а) метод управления целями;
- б) метод автономизации;
- в) метод оценки через экстремальные ситуации;
- г) метод контрольных карт.

24. Как называется метод формирования оценки совершенной деятельности, при котором против каждого критерия выставляется шкала оценок, с помощью которой опрашиваемый отмечает тот или иной уровень выполняемой работы?

- а) оценочный тест;
- б) оценка через написание эссе;
- в) метод оценки через экстремальные ситуации;
- г) оценка методом принудительного выбора.

25. Как называется определение степени соответствия уровня квалификации работника требованиям выполняемой им работы?

- а) подбор персонала;
- б) мотивация персонала;
- в) обучение персонала;
- г) аттестация персонала.

26. При аттестации профессиональной деятельности работника анализируются:

- а) содержание работы, выполняемой аттестуемым;
- б) соблюдение аттестуемым технологической дисциплины;
- в) проявление аттестуемым активности в выполнении работы;
- г) все вышеперечисленное и многое другое.

27. Как называется оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития?

- а) аттестация человеческих ресурсов;
- б) аудит человеческих ресурсов;
- в) мотивация человеческих ресурсов;
- г) подбор человеческих ресурсов.

28. Как называется организационная патология, при которой выявляется подструктура, не выполняющая существенных для деятельности организаций функций ?

- а) господство структуры над функцией;
- б) бюрократизация;
- в) стагнация;
- г) дублирование организационного порядка.

29. Как называется организационная патология, при которой выявляется такая структура или функция, деятельность которой не регламентирована требованиями технологии и корпоративной культуры, а осуществляется в соответствии с индивидуальными предпочтениями и целями работающих в ней сотрудников?

- а) господство структуры над функцией;
- б) бюрократизация;
- в) стагнация;
- г) дублирование организационного порядка.

30. Что необходимо делать сотрудникам отдела кадров при разработке и реализации программы увольнений?

- а) обеспечить соблюдение трудового законодательства;
- б) выработать критерии отбора сотрудников, подлежащих сокращению;
- в) оказать увольняемым сотрудникам помощь;
- г) все вышеперечисленное.

### **Контрольные вопросы к экзамену.**

1. Продемонстрируйте знание и понимание понятия карьера.

2. Опишите виды, типы карьеры.
3. Опишите модели карьеры.
4. В чем заключается возрастные периодизации развития карьеры.
5. В чем заключается невозрастные периодизации развития карьеры.
6. Проясните знание и понимание предварительного этапа развития карьеры: профессиональная ориентация и выбор профессии
7. Управление карьерой: понятие, объекты, субъекты.
8. В чем заключаются цели и принципы управления карьерой.
9. В чем заключается факторы, влияющие на управление карьерой.
10. Опишите виды деятельности по управлению карьерой в организации.
11. Опишите модели управления карьерой в организации
12. Проясните знание и понимание планирования карьеры.
13. Проясните знание и понимание технологии эффективной самопрезентации.
14. Проясните знание и понимание технологии определения оптимального карьерного пути.
15. Проясните знание и понимание технологии оптимизации постановки карьерных целей и процесса разработки планов карьеры.
16. Опишите развитие карьерной среды и карьерного пространства организации.
17. Проясните знание и понимание системы служебно-профессионального продвижения.
18. Проясните знание и понимание системы работы с кадровым резервом.
19. В чем заключается роль деловой оценки в развитии карьеры.
20. Анализ численности и кадрового состава.
21. Проясните знание и понимание трудового потенциал работника и его компоненты.
22. Опишите понятие «модель компетенций» и методика разработки модели и профиля.
23. Проясните знание и понимание оценки персонала: цели, требования, факторы.
24. Проясните знание и понимание методов оценки и аттестации персонала.
25. В чем заключается анализ эффективности системы оценки персонала.
26. Карьера и жизненный путь.
27. В чем заключается планирование карьерного развития персонала и кадровая политика.
28. Проясните знание и понимание особенности управления карьерой руководящих работников.
29. Проясните знание и понимание особенности управления карьерой молодых специалистов.
30. Проясните знание и понимание особенности управления деловой карьерой женщины.
31. Проясните знание и понимание возможности научной и административной карьеры.
32. Молодежный кадровый резерв.
33. Критика процесса формирования кадрового резерва и концепция внутреннего рынка талантов.
34. Проясните знание и понимание профессионализм и карьеры.
35. Возраст и карьера.
36. Гендерный аспект карьерного роста.

#### 4.4. Методические материалы

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций определены «Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов в Воронежском филиале федерального государственного бюджетного образовательного учреждения «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» от 01.09.2016 № 114-217/1.

### Шкала оценивания

Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации, шкалы и процедуры оценивания определены приказом от 09 сентября 2016 года № 114-228/1 «Порядок применения балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС».

### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания для обучающихся по подготовке к текущему контролю успеваемости приведены в пособии «Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов» (издано на кафедре МОСС).

### 6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения дисциплины

#### 6.1. Основная литература

1. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2014. - 658 с.
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: практикум : учеб. пособие / Т. Ю. Базаров. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010.

#### 6.2. Дополнительная литература

1. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа 2012  
<http://www.iprbookshop.ru/5971>
2. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами М.: Дашков и К 2014  
<http://www.iprbookshop.ru/24835>
3. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента М.: Дело 2015 <http://www.iprbookshop.ru/51122>
4. Под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова Управление человеческими ресурсами М.: Юрайт 2016 <https://www.biblio-online.ru/book/A8D0463E-DD83-4BCA-8402-4EEB088534BD>
5. Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник- СПб., Питер, 2010 – 423 с.
6. Травин В.В. , М.И. Магура, М.Б. Курбатова Управление персоналом: Модуль 2: Учебно-практическое пособие – М.: «Дело» РАНХиГС, 2013. – 104 с.
7. Современные технологии управления персоналом. Электронный журнал. Режим доступа: [http://www.profiz.ru/stup/4\\_2011/](http://www.profiz.ru/stup/4_2011/)

#### 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Назаренко Н.Н., Потанина И.В. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов, учебно-методическое пособие, Воронеж: ВФ РАНХиГС – 2016.

#### 6.4. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ (последняя редакция)
2. Федеральный закон "О муниципальной службе в Российской Федерации" от 02.03.2007 N 25-ФЗ (последняя редакция)
3. Трудовой кодекс РФ 2017 года (ТК РФ редакция 2016-2017) <http://ipirip.ru/tk/>. N 197-ФЗ



<http://base.garant.ru/12125268/#ixzz4ZXiKLI5F>

4. Реестр профессиональных стандартов <http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/reestr-uvedomleniy-o-razrabotke-peresmotre-professionalnykh-standartov/>
5. «Порядок применения балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС», утвержденный приказом от 09 сентября 2016 года № 114-228/1.
6. «Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов в Воронежском филиале федерального государственного бюджетного образовательного учреждения «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» от 01.09.2016 № 114-217/1.

#### 6.5. Интернет-ресурсы

1. <http://www.biblioclub.ru> «Университетская библиотека онлайн»
2. <http://www.koob.ru/> Куб — электронная библиотека
3. <http://ppt.ru> – Последние новости права
4. <http://www.4hr.ru/> - электронный журнал HR- менеджмент
5. <http://hrdocs.ru/html> - Справочник - обзор интернет-ресурсов по управлению персоналом
6. <http://e.spravkadrovi.ru> Справочник кадровика – электронный журнал

#### 6.6. Справочные системы

1. Консультант плюс
2. Гарант

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

7.1. Доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося инвалида или обучающегося с ограниченными возможностями здоровья обеспечен предоставлением ему не менее чем одного учебного, методического печатного и/или электронного издания по адаптационной дисциплине (включая электронные базы периодических изданий), в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для обучающихся с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиотрансляции с использованием программы синтеза речи;
- использование помощи ассистента.

Для обучающихся с нарушениями слуха:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиотрансляции с использованием программы синтеза речи;
- использование помощи ассистента.

Для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиотрансляции с использованием программы синтеза речи;
- использование помощи ассистента.

7.2. Содержание адаптационной дисциплины размещено на сайте информационно-

коммуникационной сети Интернет: <http://vrn.ranepa.ru/>

7.3. Для контактной и самостоятельной работы используются следующие мультимедийные комплексы, электронные учебники и учебные пособия, адаптированные к ограничениям здоровья обучающихся: «Консультант плюс», «Гарант», «Университетская библиотека on-line».

Информационные средства обучения: электронные учебники, учебные фильмы по тематике дисциплины, презентации, интерактивные учебные и наглядные пособия, технические средства предъявления информации (многофункциональный мультимедийный комплекс) и контроля знаний (тестовые системы).

Многофункциональный мультимедийный комплекс в лекционной аудитории.

Учебные пособия для обучающихся с нарушениями зрения (согласно п. 6.5. Интернет-ресурсы).

Учебные пособия и учебники для обучающихся с нарушениями слуха (согласно п. 6.5. Интернет-ресурсы).

Учебные пособия и учебники для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата (согласно п. 6.5. Интернет-ресурсы).

7.4. Обучающиеся обеспечиваются следующим комплектом программного обеспечения, адаптированного для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов:

Для обучающихся с нарушениями зрения:

программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG, DivX, RMVB, WMV;

Пакет Access;

Microsoft Word, MS PowerPoint, Internet – Explorer;

MAGic – программа экранного увеличения;

Балаболка – программа синтеза речи;

Coll Reader – программа синтеза речи;

Jaws – программа речевой навигации.

Для обучающихся с нарушениями слуха:

программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG, DivX, RMVB, WMV;

Пакет Access;

Microsoft Word, MS PowerPoint, Internet – Explorer.

Для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG, DivX, RMVB, WMV;

Пакет Access;

Microsoft Word, MS PowerPoint, Internet – Explorer.

Обеспечивается возможность беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, аудитория располагается на первом этаже, наличие специальных кресел и других приспособлений).

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов с разными видами ограничений здоровья:

- с нарушениями зрения:  
 брайлевская клавиатура для ввода информации;  
 увеличитель информации на мониторе;  
 невизуальный доступ к информации;  
 программы-синтезаторы речи;  
 других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями зрения.

- с нарушениями слуха:  
 средства беспроводной передачи звука (персональный усилитель звука, наушники);  
 аудиторные колонки;

- с нарушениями опорно-двигательного аппарата:  
 специально отведенные места для инвалидов в аудитории, помеченные специальным знаком и находящиеся в максимальной близости от входа;  
 альтернативные устройства ввода информации;  
 средств приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями опорно-двигательного аппарата.

Для материально-технического обеспечения дисциплины используются: аудиторный фонд; компьютерный класс с возможностью доступа к справочно-поисковым системам информационно-правового обеспечения и с установленной программой для компьютерного тестирования знаний студентов по темам дисциплины; специализированная аудитория с ПК и мультимедийным проектором; библиотечно-информационные ресурсы. В учебном процессе используются следующие программные продукты: MicrosoftWord, MS PowerPoint, Internet – Explorer.