

**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.В.06 «Технологии кадрового менеджмента»

по направлению подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

«Управление человеческими ресурсами»

квалификация бакалавр

очная форма обучения

год набора 2014

Воронеж, 2016 г.

Автор–составитель:

Профессор, доктор технических наук, заведующая кафедрой <hr/> <i>(ученое звание, ученая степень, должность)</i>	Моделирования и организации социальных систем <hr/> <i>наименование кафедры</i>	 <hr/> <i>(подпись)</i>	Лещенко Е.М. <hr/> <i>(Ф.И.О.)</i>
Доцент, кандидат юридических наук, доцент <hr/> <i>(ученое звание, ученая степень, должность)</i>	Моделирования и организации социальных систем <hr/> <i>наименование кафедры</i>	 <hr/> <i>(подпись)</i>	Потанина И.В. <hr/> <i>(Ф.И.О.)</i>
Заведующий кафедрой			
Моделирования и организации социальных систем <hr/> <i>наименование кафедры</i>	Профессор, доктор технических наук <hr/> <i>(ученое звание, ученая степень)</i>	 <hr/> <i>(подпись)</i>	Лещенко Е.М. <hr/> <i>(Ф.И.О.)</i>

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	5
4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	6
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	24
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	24
6.1. Основная литература	24
6.2. Дополнительная литература.....	24
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	25
6.4. Нормативно-правовые документы	25
6.5. Интернет-ресурсы.....	25
6.6. Справочные системы	25
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	25

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

1.1 Дисциплина «Технологии кадрового менеджмента»:

ПК-1 - владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

Формирование ПК-1 осуществляется в рамках завершающего этапа, включает в себя:

- способность к формированию и организации функционирования систем управления кадровым потенциалом в организации;
- осуществлять планирование кадровой работы, управление кадровым потенциалом и его развитием.

Формирование компетенции начинается в ходе изучения дисциплин «Эффективное лидерство и управление командой», «Психодиагностика в управлении персоналом», «»продолжается в ходе Производственной практики, в дисциплине «Основы управления персоналом: методы УЧР» и завершается в дисциплинах «Технологии кадрового менеджмента», «Организационная культура».

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

- *сформированы знания:* в области организационного построения и поведения организации как социально-экономической системы; основ принятия управленческих решений и умения применять их для решения прикладных задач.
- *сформированы умения:*
 - осуществлять выбор оптимальных методов принятия управленческих решений в различных ситуациях;
 - разрабатывать и обосновывать варианты эффективных управленческих решений;
 - обеспечивать реализацию корректирующих мероприятий с целью повышения эффективности организационной деятельности.
- *сформированы навыки:*
 - оценки и принятия методов эффективности и качества принятых управленческих решений;
 - 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.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.06 «Технологии кадрового менеджмента» относится к дисциплинам части Б.1. Вариативной части блока Б.1. Дисциплин ОП ВО направления 38.03.02 «Менеджмент». Освоение дисциплины осуществляется в 8 семестре 4 курса. Общая трудоёмкость дисциплины 5Е.

Освоение дисциплины опирается на приобретенные ранее умения и навыки в ходе изучения дисциплин базового блока, а также компетентностно связанных дисциплин вариативной части, в частности «Основы управления персоналом: методы УЧР»:

Метапредметные результаты :

1) умение продуктивно общаться и взаимодействовать в процессе совместной деятельности, учитывать позиции других участников деятельности, эффективно разрешать конфликты;

личностные результаты:

1) профессионально-важные личностные качества в сфере анализа профессиональных отношений, принятия решений, оперативного и тактического планирования.

Дисциплина реализуется как составная часть формирования компетенций в сфере профессиональной деятельности в направлении «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)		36							36	
практического (семинарского) типа (ПЗ)		36							36	
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		72							72	
Промежуточная аттестация	форма	экзамен							экзамен	
	час.	36							36	
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		180/5							180/5	

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 ⁴ , промежут очной аттестаци и
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1.	Управление персоналом в системе современного менеджмента.	24	6		6		12	О
Тема 2.	Кадровая политика и стратегия управления персоналом	24	6		6		12	ПР, КЗ
Тема 3.	Эволюция кадрового менеджмента.	24	6		6		12	ПР, Т
Тема 4.	Кадровые технологии, обеспечивающие требуемые характеристики персонала	24	6		6		12	О, ДИ
Тема 5.	Повышение конкурентоспособности организации через развитие персонала	24	6		6		12	ПР, ТР
Тема 6.	Тенденции развития современного	24	6		6		12	О,Т

	кадрового менеджмента						
Промежуточная аттестация	36				36		экзамен
Всего:	180	36		36		72	

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

Содержание дисциплины

Тема 1 Управление персоналом в системе современного менеджмента

Цели, задачи, программа и ключевые вопросы дисциплины «Кадровый менеджмент». Парадигма управления персоналом в XXI веке. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами. Отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом.

Тема 2 Кадровая политика и стратегия управления персоналом

Концепция кадровой политики организации. Кадровая политика и стратегия управления организацией. Стратегическое управление персоналом. Решение кадровых задач. Формирование системы управления персоналом. Анализ и нормирование труда персонала кадровой службы.

Тема 3 Эволюция кадрового менеджмента

Особенности традиционных методов управления персоналом. Два подхода в управлении человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами: болезни роста или органические пороки.

Тема 4 Кадровые технологии, обеспечивающие требуемые характеристики персонала

Основные модели кадрового менеджмента. Основные профессиональные роли менеджера по персоналу. Принципы управления персоналом. Организационные вопросы управления персоналом в системе менеджмента. Концепция управления персоналом в организации.

Тема 5 Повышение конкурентоспособности организации через развитие персонала

Понятие, структура и функции кадровых технологий. Содержание и основные функции кадровых технологий. Применение кадровых технологий. Профессиональная ориентация в управлении персоналом государственной и муниципальной службы. Информационное обеспечение кадровых технологий. Современные технологии найма сотрудников. Виды и формы корпоративного обучения.

Тема 6 Тенденции развития современного кадрового менеджмента

Проблема профессионального развития персонала. Компетентностный подход. Основные положения педагогики менеджмента. Обучение, воспитание, развитие и психологическая подготовка персонала к профессиональной деятельности. Социально-психологические основы современного обучения персонала.

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 «Технологии кадрового менеджмента» 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 Управление персоналом в системе современного менеджмента (4 часа)

Форма текущего контроля – опрос.

Вопросы для опроса:

1. Эффективное управление организацией и кадровый менеджмент.
2. Основные подходы к управлению людьми в организации. Специфика человеческих ресурсов.
3. Функции, субъекты и методы управления персоналом.

Тема 2 Кадровая политика и стратегия управления персоналом (6 часов)

Форма текущего контроля – презентации, кейсовые задания

Темы презентаций:

1. Мотивация и стимулирование персонала.
2. Основные факторы и механизмы мотивации персонала.
3. Построение системы материального и морального стимулирования.

Кейс. Достойный кандидат

Компания «Верные друзья» создавалась «с нуля». Основатель и владелец Михаил Попов начинал свой бизнес с установки окон, потом перешёл к их производству. Михаил был предпринимателем от бога, мгновенно находил новые рынки, оценивал варианты, предлагал решения и заключал выгодные контракты. Но вот руководителем Михаил оказался весьма посредственным.

Он был временами чрезвычайно резок и даже груб по отношению к людям, которые, как ему казалось, совершали ошибки. Но в то же время, он увлекался новыми людьми, приходящими в компанию, и они сразу попадали в разряд «любимчиков». Любимчики имели «доступ к телу», часами сидели в кабинете шефа, их предложения принимались без

корректировок – «на веру». Любую критику в адрес очередного любимчика шеф пропускал мимо ушей, сам он видел только достоинства, а негативные высказывания списывал на зависть недоброжелателей. Проходило полгода, и любимчик попадал в разряд «отработанной породы», и уже неделями не мог попасть в кабинет шефа. Даже вполне здравые и грамотные решения отвергались, всё воспринималось с негативной точки зрения. «Что за ерунду он написал, посмотрите – это же бред!» – говорил Михаил, швыряя концепцию развития подразделения в корзину. Михаил не снимал трубку, переносил встречи, ссылаясь на занятость, и, в конце концов, бывшего «любимчика» увольняли. Такая участь, за редким исключением, ждала практически всех – средний срок работы руководителей в компании редко превышал год-полтора.

Хладнокровный и расчётливый в бизнесе, в отношениях с людьми Михаил был чересчур эмоциональным и взрывным. Он мог легко уволить даже отличного профессионала «под горячую руку». И отговорить его от этого шага было невозможно, а просить пересмотреть решение – бесполезно. Подобрать нового сотрудника на место уволенного оказывалось не так просто. Вернее, подобрать – просто, а вот удержать или дать ему удержаться... Дела новичку, приведённому «по знакомству» одним из руководителей, передавать, как правило, было некому – за предшественником уже захлопнули дверь, и вот он ходил из кабинета в кабинет, пытаясь разыскать необходимую информацию, найти нужные договоры, да ещё и бюджет службы нужно срочно верстать, не войдя толком в курс дела. Результат был закономерно отрицательным. Приходилось новичка вскоре увольнять, «не тянул». Работа была в полном «завале», проблемы росли, как снежный ком, а спросить было не с кого. Но обсуждать поступки высшего руководства было в компании не принято.

И наступил кризис. Рынок изменился, рентабельность бизнеса резко упала. Компания еле-еле сводила концы с концами. Михаил стал склоняться к решению передать бразды правления в своём бизнесе наёмному менеджеру. И определиться ему нужно было в самое ближайшее время.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какого стиля управления придерживается Михаил?
2. Каких личных качеств не хватает Михаилу как руководителю?
3. Как правильно выбрать кандидата в главные менеджеры?
4. Действительно нужен ли кандидат? Будет ли собственник, при своей активности, давать ему работать, постоянно вмешиваясь в процесс управления?
5. Есть ли другие выходы из создавшейся ситуации?

Кейс. Качества идеального менеджера

Фундаментальные изменения в обществе обусловили и изменения в управленческой деятельности – она значительно усложнилась в современных условиях. Деятельность менеджера определяется целым комплексом тенденций развития политических, социальных, экономических и психологических факторов.

Выполняя свои обязанности, менеджер выступает в определённой социальной роли, характер которой меняется с развитием общества.

В период, когда исполнители были в большинстве своём серой безликой массой, имели низкий уровень образования и универсальные навыки, все время находясь под страхом увольнения и, в то же время, в постоянной готовности к бунту из-за невыносимых условий труда и жизни, руководитель должен был быть безжалостным диктатором, который управляет персоналом с помощью принуждения.

С повышением культурного уровня работников, осознанием ими себя как личностей, роль диктатора перестала отвечать реальным потребностям практики управления. В этих условиях возникла новая роль – отца семьи, который не только отдаёт распоряжение, наказывает или награждает, но и создаёт благоприятный морально-психологический климат, решает межличностные конфликты, поддерживает своих подчинённых.

Современные технологические и социальные процессы чрезвычайно усложнились, а знания и квалификация исполнителей, их независимость настолько возросли, что диктаторские замашки и патернализм практически исключены, недопустимы, сейчас доминирует деловое

сотрудничество и консультирование. Менеджер становится организатором самостоятельной работы подчинённых, объединённых в команды.

Достаточно интересна эволюция требований к руководителям. Так, Фредерик Тейлор важнейшими чертами считал ум, образование, специальные и технические знания, физическую ловкость или силу, такт, энергию, решительность, честность, благоразумие и крепкое здоровье.

Анри Файоль так определяет требования к руководителю: «Первое требование, которому должен удовлетворять руководитель крупного предприятия, – быть хорошим администратором, то есть быть способным предвидеть, организовывать, мотивировать и контролировать. Второе условие заключается в том, чтобы он был компетентным в специальных технических функциях, присущих данному предприятию».

В Советском Союзе при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политическая грамотность, моральная устойчивость, компетентность, организаторские способности.

Для сравнения квалификационные требования к личности менеджера в Великобритании:

- понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных особенностей и стилей работы, владение средствами повышения эффективности управления;
- способность разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала;
- ораторские способности и умение выражать мысли;
- владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования отношений среди подчинённых;
- способность налаживать отношения фирмы с её клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать деятельность фирмы;
- способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию

Институт диагностики менеджмента (Гамбург, Германия) предлагает такой перечень требований к менеджеру:

- умственные способности: способность давать оценки, творческое, комплексное, системное, аналитическое мышление;
- отношение к окружающим: контактность, коммуникабельность, сила убеждения, настойчивость, сотрудничество, способность работать в команде;
- личные качества: интересы, мотивация, стремление к успеху, гибкость, общительность, надёжность;
- отношение к труду: восприятие нагрузки, инициатива при принятии решений, способность к планированию, организованность.

В США (Институт Гэллага) выделяют пять основных требований:

- знание дела;
- здравый смысл;
- уверенность в собственных силах;
- высокий общий уровень развития;
- способность доводить начатое до конца.

На сегодняшний день специалистами иностранных оценочных центров разработаны от 30 до 100 требований к современным менеджерам. Но в мире нет человека, который бы обладал всеми качествами, сформулированными в этих списках. В то же время тысячи менеджеров работают успешно, обеспечивая высокую результативность организаций. Это объясняется, во-первых, способностью индивидов при определённых обстоятельствах компенсировать отсутствие или неразвитость одних черт другими и, во-вторых, постоянным самосовершенствованием.

Вопросы для работы с кейсом

1. Перечислите основные факторы, оказывающие влияние на требования к качествам менеджера?
2. Как вы считаете, каковы основные требования к качествам менеджера в России на сегодняшний день?

3. Может ли один менеджер совмещать в себе все необходимые на сегодняшний день качества руководителя?
4. Как вы считаете, хорошими руководителями рождаются или становятся? (Можно ли научиться быть руководителем или для этого необходимы врождённые качества?)

Тема 3 Эволюция кадрового менеджмента.

Форма текущего контроля – презентации; тестирование.

Темы презентаций:

1. Преобразование управления персоналом в управлении человеческими ресурсами.
2. Основные отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом.

Тест

1. Для какой парадигмы характерно рассмотрение человека лишь через его трудовую функцию, измеряемую с помощью затрат рабочего времени.
 - а) экономической;
 - б) организационной;
 - в) гуманистической;
 - г) комплексной.
2. Благодаря принятию ряда законов о труде наблюдается увеличение числа профсоюзов и их влияния.
 - а) в конце XIX – начале XX века;
 - б) в 30-е годы XX века;
 - в) в 40-50-е годы XX века;
 - г) в 60-70-е годы XX века.
3. Сложный и многоплановый процесс, протекающий в технических, биологических и социальных системах, обеспечивающий сохранение их структуры и определенный режим деятельности, специфический вид деятельности, который определяет успех или неудачу в достижении тех или иных целей называется:
 - а) ресурсом;
 - б) доходом;
 - в) управлением;
 - г) капиталом.
4. Мера возможностей приобретения благ в результате использования ресурсов называется:
 - а) финансы;
 - б) доход;
 - в) управление;
 - г) капитал.
5. Функциональная сфера деятельности, основная задача которой состоит в обеспечении предприятия в нужное время кадрами требуемого качества и необходимого количества, их правильной расстановкой и стимулированием, называется:
 - а) управление капиталом;
 - б) управление персоналом;
 - в) управление затратами;
 - г) управление качеством.
6. Трудоспособное население, которое является материальной основой человеческого потенциала, характеризующего степень развития духовных и физических способностей человека – это:
 - а) природные ресурсы;
 - б) интеллектуальные ресурсы;
 - в) человеческие ресурсы;
 - г) финансовые ресурсы.
7. Разработка стратегии управления персоналом и организация деятельности службы управления персоналом входят в подсистему:
 - а) подбора, оформления и учета кадров;
 - б) обучения и развития кадров;
 - в) планирования, прогнозирования и маркетинга персонала;
 - г) стимулирования и мотивации труда персонала.

8. Охрана окружающей среды входит в число задач подсистемы:

- а) условий труда;
- б) трудовых отношений;
- в) юридических услуг;
- г) формирования и поддержания структуры организационной культуры.

9. Цель деятельности организации, ориентированная в будущее называется:

- а) миссия;
- б) функция;
- в) технология;
- г) культура.

10. к каким целям организации относится обеспечение желаемого научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда.

- а) к экономическим;
- б) к производственно-коммерческим;
- в) к социальным;
- г) к научно-техническим.

Тема 4 Кадровые технологии, обеспечивающие требуемые характеристики персонала (8 часов)

Форма текущего контроля – опрос, деловая игра.

Вопросы для опроса:

- 1. Освоение современных технологий работы с человеческими ресурсами организации.
 - 2. Основные виды и методы оценки персонала. Мотивирующая оценка персонала.
- Адаптация персонала.

Деловая игра «Вступление в должность»

Обоснование ситуации

Появление в трудовом коллективе нового руководителя всегда значительное событие как для него самого, так и для подчинённых. Вступающему в должность, даже если он не назначен на нее, а избран коллективом или прошёл по конкурсу, предстоит ещё заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя.

С наибольшими сложностями сталкиваются при этом молодые, начинающие руководители. Они, как правило, ещё не умеют работать с людьми, плохо чувствуют разницу между личными контактами и деловым общением, иногда грешат самолюбованием, администрированием, а потому теряют контакт с коллективом. Другая крайность выражается в стремлении избежать активных действий. А ведь первое впечатление, сложившееся о человеке, оказывается наиболее сильным и сохраняется достаточно долго. Новому руководителю следует помнить, что состав и последовательность его действий должны определяться не только разработанной им стратегией работы коллектива, но и особенностями межличностных отношений.

Задание 1.

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком.

Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

- 1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?
- 2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?
- 3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?
- 4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?
- 5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку — не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела — 10 мин.

Задание 2.

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, введенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку — не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями — 10 мин.

Задание 3.

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и осложняется сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.
2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.
3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.
4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.
5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.
6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.
7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.
8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

Время на подготовку — не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях — 10 мин.

Деловая игра «Вступление в должность»

(эксперты)

Обоснование ситуации

Появление в трудовом коллективе нового руководителя всегда значительное событие как для него самого, так и для подчинённых. Вступающему в должность, даже если он не назначен на нее, а избран коллективом или прошёл по конкурсу, предстоит ещё заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя.

С наибольшими сложностями сталкиваются при этом молодые, начинающие руководители. Они, как правило, ещё не умеют работать с людьми, плохо чувствуют разницу между личными контактами и деловым общением, иногда грешат самолюбованием, администрированием, а потому теряют контакт с коллективом. Другая крайность выражается в стремлении избежать активных действий. А ведь первое впечатление, сложившееся о человеке, оказывается наиболее сильным и сохраняется достаточно долго. Новому руководителю следует помнить, что состав и последовательность его действий должны определяться не только разработанной им стратегией работы коллектива, но и особенностями межличностных отношений.

Оценка деятельности команд и определение победителя

1. Оценка производится по пятибалльной системе.
2. Критериями оценки команд (претендентов) являются:
 - а) глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
 - б) обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
 - в) активность группы поддержки (команды претендента);
 - г) корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
 - д) соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.
3. Результаты оценки заносятся в таблицу.

Оценка команд по критериям						
Ф.И.О. эксперта	Оценка по критериям в баллах					
	а	б	в	г	д	итога
1. Морозов М.	4	3	5	5	3	20
2. Иванов И.						
3.						
4.						
5.						
Итого						108

4. По результатам подводятся итоги. Победителем (претендентом №1) объявляется лидер (команда), набравший наибольшее количество баллов.
5. Оценка руководителем общего хода разбора ситуации, наиболее активных участников, отдельных положительных и не удавшихся моментов разбора ситуаций.

Тема 5 Повышение конкурентоспособности организации через развитие персонала.

Форма текущего контроля – презентации, тренинг.

Тематика презентаций:

2. Виды и формы корпоративного обучения.
3. Определение потребности в обучении.
4. Технологии и механизмы регулирования профессионального развития кадров. Управление карьерой персонала.

Тренинг. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности Гостиничный комплекс "Космос"

После проведения оценки конкурентоспособности при помощи анкетирования и экспресс анализа были сделаны следующие выводы:

Слабыми сторонами предприятия являются:

- Уровень технологии;
- Уровень кадрового состава и трудовых мотиваций;

- Эффективность системы правления предприятием;
- Уровень дизайна и оснащенности номеров.

Для повышения конкурентоспособности необходимо провести ряд мероприятий по улучшению этих областей деятельности предприятия.

После проведения бенчмаркинг-анализа и сравнения ОАО "Гостиничный комплекс "Космос" с основным конкурентом, был сделан вывод о том, как можно использовать примеры превосходства конкурента для усовершенствования работы Г/К "Космос". Необходимо:

1. Повышение квалификации работников всех отделов гостиницы;
2. Разработка фирменного стиля гостиницы и повышение имиджа введение дополнительных услуг;
3. Использование Интернет технологий внутри гостиницы, усовершенствования оборудования.

Мероприятия по повышению квалификации работников

Вопросы производственного обучения и повышения квалификации уже работающих специалистов получают в последнее время все большее значение. Программы профессионального роста, внутрипроизводственные тренинги, организуемые менеджерами линейных подразделений, семинары для не квалифицированных специалистов, программы профессиональной ориентации и введения в специальность, кадровый консалтинг и ярмарка вакансий - вот не полный перечень мероприятий, проводимых для специалистов различных уровней с целью улучшения их профессиональной подготовки. Тренировка навыков всегда рассматривалась как необходимое условие работы в гостинице, особенно для должностей связанных с оказанием услуг. В современных условиях отработка необходимых производственных навыков выходит на одно из первых мест.

Вопросы профессионального обучения входят в сферу компетенции кадровых служб гостиницы, именно здесь концентрируется вся информация и все разработки в области профессиональных стандартов и должностных инструкций, которые затем используются в практической работе различных отделов.

Мероприятия по практической реализации профессиональной подготовки новых сотрудников и повышению квалификации уже работающего персонала:

1. Постоянный мониторинг кадровых проблем;
2. Оценка эффективности обучающих программ, возможно разработка новых собственных обучающих программ. Внедрение новых не традиционных методов обучения: интерактивные программы, обучение с использованием видео записей, психологические тренинги, обучение поведению в стрессовых ситуациях;
3. Проверка соответствия персонала обязанностям, отраженным в должностных инструкциях. Проведение анкетирования на профпригодность для возможного дальнейшего обучения или увольнения;
4. Совершенствование должностных инструкций на предмет адекватного отражения производственного процесса;
5. Обучение всего персонала работе на ПК и использование интернет технологий для снижения трудоемкости процесса.

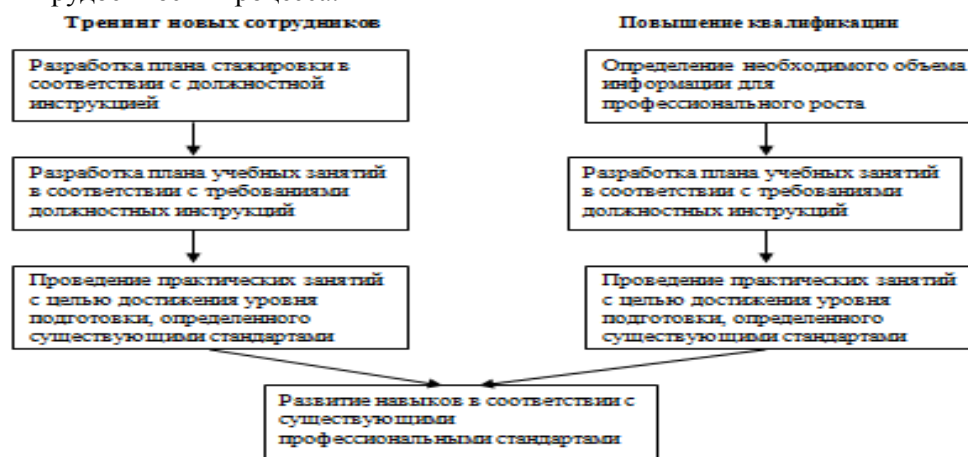


Рис. 2.7. Схема проведения тренингов для персонала

Затрата на производственное обучение и программы повышения квалификации персонала могут с полным основанием рассматриваться как инвестиции в будущее гостиницы.

Все эти мероприятия это вполне соответствуют современным направлениям профессионального коучинга. Но почему настолько важно развитие персонала абсолютно для всех предприятий?

Здесь позволю себе обобщить и углубить само определение "персонал предприятия". Это - не только коллектив специалистов, имеющих соответственную квалификацию и решающих определенные рабочие задачи. Персонал предприятия - это его человеческий капитал.

Здесь стоит отметить, что этот капитал складывается из отдельных личных капиталов. Его некоторые ученые определяют его как "некоторый запас знаний, навыков и других личностных способностей, которыми располагает отдельно взятый человек". В то же время другие полагают, что человеческий капитал представляет собой "способность человека приносить доход в той или иной форме". Оба определения правильны, если их объединить. Они раскрывают значение человеческого капитала одновременно и как личностного потенциала, и как бизнес-инструмента.

Поэтому конкурентоспособность человеческого капитала предприятия напрямую зависит от качества отдельных человеческих капиталов его сотрудников. К факторам конкурентоспособности индивидуального человеческого капитала можно отнести:

- общий и профессиональный уровень подготовки работника,
- профессиональный опыт,
- трудовую активность,
- адаптивные возможности,
- личностные качества и т.д.

Так что факторы конкурентоспособности человеческого капитала предприятия не могут быть иными, чем факторы индивидуальных капиталов, вошедших в эту совокупность.

Но неимоверно значительным особым фактором конкурентоспособности человеческого капитала предприятия является синергетический эффект от кооперированного труда персонала.

В свете этого можно сделать вывод, что критерием конкуренто-способности человеческого капитала предприятия является его способность продуцировать конкурентоспособные продукты (товары, услуги), которые дают предприятию возможность сохранять и расширять долю рынка в условиях постоянной конкуренции.

Поэтому не в последнюю очередь стоит обратить внимание на эффективность использования наличествующего человеческого капитала. И для этого имеет смысл привнести в работу коллектива некоторую долю соревновательности, подкрепленной материальными стимулами. Такой подход сразу выявит наиболее способных и перспективных работников, ведь отдача от их трудовой деятельности сразу возрастет. Это не только принесет материальный результат, но и даст основание для формирования на предприятии кадрового резерва. А кадровый резерв позволит не только продвигать лучших работников по карьерной лестнице, наиболее эффективно используя их способности, но и позволит кадровой службе предприятия не тратить время на поиски кандидатуры на освободившуюся вакансию, а занять ее уже испытанным человеком непосредственно из собственного коллектива.

Поэтому программа производственного обучения призвана дать двойной результат: во-первых, повысить уровень профессионализма персонала гостиницы, а во-вторых усилить отдачу от наличествующего человеческого капитала, эффективизировав его использование.

В контексте вышесказанного необходимо отметить предположительную необходимость ротации кадров в пределах предприятия. Причем для гостиничного хозяйства наиболее интересна не вертикальная ротация как довольно рискованный эксперимент, вместо которого лучше применять практику карьерного роста, а горизонтальная (то есть, перемещение работника в пределах своего уровня подчиненности) и ограниченная рамками подразделения (например, помощник повара с трудом адаптируется к работе водителя, но выполнять обязанности уборщика или оператора в прачечной будет вполне успешно).

Вместе с тем, к вопросу ротации кадров следует подходить очень взвешенно и учитывая все нюансы применительно к каждому конкретному сотруднику.

Что же может дать эффективная ротация кадров? Это:

- препятствие профессиональному "выгоранию", когда человек с трудом "тянет" поднадоевшую и монотонную работу;

- известно, что нет лучшего отдыха, чем смена деятельности, и поэтому на смежной работе от человека можно ожидать большей продуктивности и положительного настроения на результат;

- даст возможность полнее раскрыть личный потенциал каждого работника для дальнейшего его служебного продвижения;

- укрепит дух сотрудничества, то есть позволить смежникам больше контактировать и помогать друг другу, что окажет ощутимое положительное влияние на психологическую атмосферу в коллективе;

- продуцирует взаимозаменяемость работников в случае болезней, отпусков и других ситуаций нестабильности;

- как результат благоприятного психологического климата в среде сотрудников у работника будет иметь место большая преданность организации и, как следствие этого, снижение утечки информации, являющейся коммерческой и иной тайной;

- повысит квалификационный уровень работников за счет овладения навыками смежной должности (должностей).

Тема 6 Тенденции развития современного кадрового менеджмента

Формы текущего контроля: опрос, тест.

Вопросы для опроса:

1. Активные методы обучения сотрудников и их краткая характеристика.
2. Технология формирования команд.
3. Решение кадровых задач: создание системы эффективного корпоративного обучения.
4. Технология управления развитием персонала.

ТЕСТ

1. Утверждение о том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека, соответствует закону:

- а) неопределенности отклика;
- б) неадекватности отображения человека;
- в) неадекватности самооценки;
- г) расщепления смысла управленческой информации.

2. Если при высоком уровне стимулов к определенной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких – либо способностей для успешного осуществления именно данной деятельности возмещается другими способностями или навыками и умением работать, то речь идет о законе:

- а) самосохранения;
- б) компенсации;
- в) неопределенности отклика;
- г) неадекватности самооценки.

3. Выбор определенного курса действий из возможных вариантов называется:
 - а) управленческим решением;
 - б) управленческим взаимодействием;
 - в) управленческим постановлением;
 - г) управленческим влиянием.
4. Если руководитель привлекает к сбору и обработке информации, интерпретации фактов, разработке вариантов решения других людей, но решение принимается руководителем самостоятельно, то такое решение называется:
 - а) индивидуальным;
 - б) групповым;
 - в) консультационным;
 - г) комбинированным.
5. Укажите на ошибку, не характерную для этапа постановки проблемы:
 - а) использование имеющейся информации вместо труднодоступной;
 - б) предпочтение одного упрощенного объяснения несколькими частичными;
 - в) принятие решения на основе первоначальной информации;
 - г) все указанные ошибки характерны для данного этапа.
6. Какая ошибка не характерна для стадии выбора оптимального варианта решения.
 - а) Оттягивать решение до тех пор, пока для подготовки уже не останется времени;
 - б) закрывать глаза на возможные последствия решения;
 - в) отказываться от советов других лиц;
 - г) все указанные ошибки характерны для данного этапа.
7. Способ получения косвенной власти за счет взаимодействия с влиятельными лицами, называется:
 - а) влияние;
 - б) компетенция;
 - в) авторитет;
 - г) информация.
8. Что входит в группу эмоционального управленческого влияния.
 - а) подражание;
 - б) внушение;
 - в) просьба;
 - г) подкуп.
9. По степени регулярности контроль может быть:
 - а) эпизодический или систематический;
 - б) детальный или общий;
 - в) тотальный и скрытый;
 - г) упреждающий и констатирующий.
10. Если среднее исполнение на фоне очень плохого выглядит и оценивается как блестящее, то имеет место:
 - а) эффект контраста;
 - б) влияние эмоционального состояния;
 - в) эффект центральной тенденции;
 - г) гало-эффект.

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 «Технологии кадрового менеджмента»

Тест для оценки промежуточных знаний студентов

1. Для какой парадигмы характерно рассмотрение человека лишь через его трудовую функцию, измеряемую с помощью затрат рабочего времени?

- а) экономической;
- б) организационной;
- в) гуманистической;
- г) комплексной.

2. Функциональная сфера деятельности, основная задача которой состоит в обеспечении предприятия в нужное время кадрами требуемого качества и необходимого количества, их правильной расстановкой и стимулированием, называется:

- а) управление капиталом;
- б) управление персоналом;
- в) управление затратами;
- г) управление качеством.

3. Трудоспособное население, которое является материальной основой человеческого потенциала, характеризующего степень развития физических и духовных способностей человека, — это

- а) природные ресурсы;
- б) интеллектуальные ресурсы;
- в) человеческие ресурсы;

г) финансовые ресурсы.

4. Разработка стратегии управления персоналом и организация деятельности службы управления персоналом входят в подсистему:

- а) подбора, оформления и учета кадров;
- б) обучения и развития кадров;
- в) планирования, прогнозирования и маркетинга персонала;
- г) стимулирования и мотивирования труда персонала.

5. Какой метод отбора кадров до сих пор является наиболее распространенным?

- а) собеседование;
- б) испытание;
- в) тестирование;
- г) профотбор.

6. При каком виде интервью претендент на вакантную должность сталкивается с событиями, обычно вызывающими у него тревогу, страх и беспокойство?

- а) при неформальном;
- б) при стрессовом;
- в) при интервью «из корзины»;
- г) при групповом.

7. Цель деятельности организации, ориентированная в будущее, называется:

- а) миссия;
- б) функция;
- в) технология;
- г) культура.

8. Основной состав квалифицированных работников предприятий, государственных учреждений и общественных организаций носит название:

- а) трудовые ресурсы;
- б) трудовые резервы;
- в) трудовые запасы;
- г) трудовые источники.

9. Что из перечисленного не относится к методам набора персонала из внутреннего источника?

- а) внутренний конкурс;
- б) совмещение профессий;
- в) обращение в центры занятости;
- г) ротация.

10. Что такое ротация?

- а) повышение (или понижение) в должности;
- б) повышение уровня квалификации;
- в) смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации;
- г) перечень основных обязанностей, требующихся знаний и умений.

11. 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.

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

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

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

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

14. Кто из перечисленных ученых утверждал, что существует главная закономерность, единая для всех людей, которая побуждает от фундаментальных физиологических потребностей постепенно подниматься по иерархическим ступенькам к необходимости самореализации?

- а) *Абрахам Маслоу (1908—1970);*
- б) *Дэвид Макклелланд (1917—1998);*
- в) *Фредерик Герцберг (1923—2000);*
- г) *Клейтон Альдерфер (род. 1940).*

15. Чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избегать их воздействия как демотиватора, следует:

- а) платить конкурентную зарплату для привлечения и удержания специалистов;
- б) давать такую зарплату, которая отражает стоимость работы для компании на основе справедливости;
- в) связать плату с качеством исполнения и создавать ситуации, при которых работник будет уверен, что его усилия будут поощрены;
- г) осуществлять все вышеперечисленное.

16. К какому методу или группе методов относится постановка перед подчиненным конкретных и ясных трудовых целей, повышающих его активность?

- а) к экономическим методам;
- б) к целевому методу;
- в) к методу расширения и обогащения работ;
- г) к методу соучастия или привлечения работников.

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

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

18. 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.

19. 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.

20. 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.

21. Столкновение противоположно направленных, не совместимых друг с другом тенденций, называется:

- а) конфликт;
- б) спор;
- в) дискуссия;
- г) скандал.

22. Что из перечисленного не относится к анализу внешней среды предприятия?

- а) состояние экономики и общих тенденций на российском рынке труда;
- б) политические процессы и профсоюзное движение;
- в) перспективы развития техники и технологии фирмы;
- г) управление в сфере труда и социального обеспечения.

23. Для какого стиля руководства характерно единоличное принятие решений?

- а) для либерального;
- б) для авторитарного;
- в) для демократического;
- г) для аврального.

24. Какой из методов отбора кандидатов в мировой практике считается наиболее надежным?

- а) графология;
- б) неструктурированное интервью;
- в) структурированное интервью;
- г) анализ рекомендаций;
- д) анализ личных анкет.

25. Какой из ниже перечисленных пунктов можно отнести к преимуществам внутреннего набора кандидатов?

- а) большое количество кандидатов;
- б) сокращение сроков адаптации;

- в) увеличение разнообразия навыков сотрудников;
- г) широкие возможности выбора;
- д) увеличение притока новых идей.

26. Коэффициент, определяемый как отношение количества принятых на работу по должности к общему числу претендентов на эту должность, есть:

- а) коэффициент текучести;
- б) коэффициент рекрута;
- в) коэффициент отбора;
- г) коэффициент подбора;
- д) коэффициент постоянства.

27. Личностные особенности сотрудника, необходимые для успешного выполнения деятельности, сформулированы в:

- а) должностной инструкции;
- б) описании рабочего места;
- в) профессиограмме;
- г) в паспорте вакансии.

28. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:

- а) анализ анкетных данных;
- б) структурированное интервью с анализом послужного списка;
- в) экспертиза почерка;
- г) психологическое тестирование;
- д) резюме с рекомендациями.

29. Что относится к методам первичного отбора?

- а) анализ личного заявления или резюме;
- б) интервью;
- в) тестирование;
- г) экспертиза почерка;
- д) собеседование.

30. Начальным этапом процесса найма персонала является:

- а) определение источников и путей покрытия потребности в персонале;
- б) проведение собеседования с кандидатом;
- в) анализ содержания работы и требований к кандидату.

Контрольные вопросы к экзамену.

1. Продемонстрируйте знание и понимание основных подходов к управлению людьми в организации.
2. Продемонстрируйте знание и понимание особенности развития управления человеческими ресурсами в России.
3. Опишите формирование системы управления персоналом.
4. Продемонстрируйте знание и понимание основных отличий управления человеческими ресурсами от управления персоналом.
5. Продемонстрируйте знание и понимание, основные виды и методы оценки персонала.
6. Продемонстрируйте знание и понимание кадрового ресурса и кадрового потенциала организации.
7. Продемонстрируйте знание и понимание технологии формирования команд.
8. Продемонстрируйте знание и понимание управление рисками в работе с персоналом.
9. Продемонстрируйте знание и понимание планирования карьеры работника в системе стимулирования и развития персонала.
10. Человеческие ресурсы организации как источник ее развития и конкурентоспособности. Обоснуйте данное выражение.

11. Какую роль сыграла профессионализация управления персоналом в становлении кадрового менеджмента.
12. В чем заключается новая миссия менеджера по персоналу в XXI в.
13. Покажите взаимосвязь императивов совместно-творческой деятельности.
14. Охарактеризуйте основные парадигмы кадрового менеджмента в XX в.
15. Каковы организационно-культурные предпосылки применения современных технологий кадрового менеджмента.
16. Проанализируйте совместимость культурных архетипов в жизни и деятельности современных корпораций.
17. Объясните суть основных принципов кадровой политики современной корпорации.
18. Сравните основные модели кадрового менеджмента.
19. Объясните отличие технологии управления человеческими ресурсами от традиционных технологий управления персоналом.
20. Поясните термин «модель компетентности». На каких принципах строятся модели компетенции.
21. Охарактеризуйте технологию и структуру современного кадрового менеджмента.
22. Как взаимосвязаны основные профессиональные роли менеджера по персоналу.
23. В чем заключаются специфические особенности профессиональной этики менеджера по персоналу.
24. Охарактеризуйте различные модели морального лидерства.
25. Какими моральными качествами должен обладать современный руководитель.
26. Раскройте механизм функционирования морального авторитета. Поведения членов управленческой команды.
27. Сформулируйте основные задачи управленческой деятельности.
28. Чем вызвана необходимость управления персоналом.
29. Объясните, в чем заключается основная задача руководителя, администратора, организатора, управленца.
30. В чем особенность эволюционного подхода при рассмотрении развивающейся организации.
31. Объясните понятие «деятельность по управлению персоналом».
32. Что такое концепция управления персоналом и как она связана с концепцией управления в целом.
33. Назовите известные вам концепции управления персоналом.
34. Перечислите основные задачи по управлению персоналом, характерные для концепций: использования трудовых ресурсов; управления персоналом; управления человеческими ресурсами; управления человеком.
35. Сравните понятия «организационная культура» и «корпоративная культура».
36. Охарактеризуйте известные вам типы организационных культур.

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. Мумладзе Р.Г. Основы управление персоналом .— М.: Русайнс 2015
<http://www.iprbookshop.ru/4892>
5. 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>
6. Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник- СПб., Питер, 2010 – 423 с.
Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник СПб., Питер, 2010 15
7. Травин В.В. , М.И. Магура, М.Б. Курбатова Управление персоналом: Модуль 2: Учебно-практическое пособие – М.: «Дело» РАНХиГС, 2013. – 104 с.
8. Травин В.В. , М.И. Магура, М.Б. Курбатова Управление персоналом: Модуль 2: Учебно-практическое пособи М.: «Дело» РАНХиГС, 2013
9. Современные технологии управления персоналом. Электронный журнал. Режим доступа: 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://ipipip.ru/tk/>. N 197-ФЗ
<http://base.garant.ru/12125268/#ixzz4ZXiKLI5F>
4. Реестр профессиональных стандартов <http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/reestr-vedomleniy-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.spravkadroverka.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.