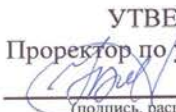


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«УФИМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АВИАЦИОННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Управления в социальных и экономических системах

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
 Н.Г. Зарипов
(подпись, расшифровка подписи)
« 2 » 09 2015 г

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«Теория и практика кадровой политики государства и организации»

Уровень подготовки
магистратура

Направление подготовки
38.04.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки)

Направленность подготовки (профиль)
Управление человеческими ресурсами социальными системами
(наименование профиля подготовки)

Квалификация (степень) выпускника
Магистр

Форма обучения
очная

Уфа 2015

ЛИСТ
согласования рабочей программы

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
код и наименование

Наименование магистерской программы: Управление человеческими ресурсами и социальными процессами

Дисциплина: «Теория и практика кадровой политики государства и организации»

Форма обучения: очная
очная, очно-заочная, заочная

Учебный год 2015/2016


РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры
Управления в социальных и экономических системах
наименование кафедры

протокол № 11 от «03» 06 2015 г.

Заведующий кафедрой
УС и ЭС
наименование кафедры  Д.А. Гайнанов 12.06.15
подпись расшифровка подписи дата

Исполнитель
Доцент каф. УС и ЭС, к.т.н.
должность  А.И. Низамова
подпись расшифровка подписи дата

СОГЛАСОВАНО:
Заведующий кафедрой ¹ УС и ЭС  Таймасов Д.Р. 12.06.2016
наименование кафедры личная подпись расшифровка подписи дата

Председатель НМС по УГСН 38.00.00 – «Экономика»
протокол № 2 от «15» 06 2015 г.
 И.В. Дегтярева
личная подпись расшифровка подписи

Библиотека  Т.Б. Демирева 12.06.2015
личная подпись расшифровка подписи дата

Декан факультета (директор института) ИНЭК  И.В. Дегтярева
наименование факультета (института) личная подпись расшифровка подписи дата

Научный руководитель магистерской программы  И.А. Бикнин
личная подпись расшифровка подписи дата

Рабочая программа зарегистрирована в ООПИМА и внесена в электронную базу данных.

Начальник  И.А. Лакман 25.06.2015
личная подпись расшифровка подписи дата

¹ Согласование осуществляется с выпускающими кафедрами (для рабочих программ, подготовленных на кафедрах, обеспечивающих подготовку для других направлений и специальностей)

Содержание

1 Место дисциплины в структуре образовательной программы	3
2 Перечень результатов обучения	4
3 Содержание и структура дисциплины (модуля)	7
4 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	12
5 Фонд оценочных средств	14
6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)	58
7 Образовательные технологии	62
8 Методические указания по освоению дисциплины	62
9 Материально-техническое обеспечение дисциплины	69
10 Адаптация рабочей программы для лиц с ОВЗ	69
Лист согласования рабочей программы дисциплины	70

1 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Теория и практика кадровой политики государства и организации» включена в раздел М2.Б.1 базовой части профессионального цикла дисциплин .

Рабочая программа составлена с учетом Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «8» апреля 2015 г. № 367.

Целью освоения дисциплины является формирование у магистров системы теоретических знаний в области формирования и развития кадровой политики и кадрового аудита в организации.

Задачи:

- Изучить основные положения и понятия формирования кадровой политики и кадрового аудита в организации. Сформировать знания в терминологии кадровой политики и кадрового аудита: этапы построения кадровой политики, типы кадровой политики, требования к кадровой политике и кадровому аудиту, соотношение кадровой стратегии и кадровой политики в организации.
- Сформировать знания по кадровому менеджменту на этапе формирования организации, на этапе роста организации, на этапе стабилизации, в ситуации кризиса.
- Изучить методы проведения кадрового аудита организации.
- Сформировать навыки по исследованию составляющих и параметров кадрового аудита.

Входные компетенции:

№	Компетенция	Код	Уровень освоения, определяемый этапом формирования компетенции*	Название дисциплины (модуля), сформировавшего данную компетенцию
1	способностью использовать принципы корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии	ОПК-6	Б	Теория организации организационное проектирование
2	умение разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом	ПК-10	Б	Теория организации и организационное проектирование
3	умением выбирать направление деятельности в системе управления персоналом исходя из задач организации, систематизировать информацию для достижения поставленной цели	ПК-11	Б	Теория организации и организационное проектирование

*- **пороговый уровень** дает общее представление о виде деятельности, основных закономерностях функционирования объектов профессиональной деятельности, методов и алгоритмов решения практических задач;
 - **базовый уровень** позволяет решать типовые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения по известным алгоритмам, правилам и методикам;
 - **повышенный уровень** предполагает готовность решать практические задачи повышенной сложности, нетиповые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения в условиях неполной определенности, при недостаточном документальном, нормативном и методическом обеспечении.

На пороговом уровне ряд компетенций был сформирован за счет обучения на предыдущих уровнях высшего образования (специалитет, бакалавриат).

Исходящие компетенции:

№	Компетенция	Код	Уровень освоения, определяемый этапом формирования компетенции*	Название дисциплины (модуля), для которой данная компетенция является входной
1	владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности	ОПК-7	Б	Преддипломная практика

2 Перечень результатов обучения

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций

а) общепрофессиональных (ОПК):

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

владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ОПК-7);

в) профессиональных (ПК):

умением разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации и владением навыками их внедрения и реализации (ПК-1);

умением оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации (ПК-2)

умением разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала (ПК-3);

умением разрабатывать и внедрять политику адаптации персонала организации (ПК-4);

умение разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом (ПК-10);

аналитическая и консультационная деятельность

умением выбирать направление деятельности в системе управления персоналом исходя из задач организации, систематизировать информацию для достижения поставленной цели (ПК-11).

Планируемые результаты обучения по дисциплине «Теория и практика кадровой политики государства и организации»

№	Формируемые компетенции	Код	Знать	Уметь	Владеть
1	способностью использовать принципы корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии	ОПК-6	политику корпоративной социальной ответственности с целью разработки и реализации кадровой стратегии организации	применять основные принципы политики социальной ответственности для создания и осуществления стратегии организации и стратегии управления персоналом	навыками социально-ответственного отношения к развитию общей стратегии организации и ее кадровой составляющей
2	владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности	ОПК-7	<ul style="list-style-type: none"> • основные проблемы, связанные с формированием и реализацией кадровой политики в государственном органе (организации); • структуру и содержание технологий управления персоналом и кадрового аудита в государственном органе (организации) • 	<ul style="list-style-type: none"> • применять принципы, методы, инструменты кадровой политики для реализации технологий управления персоналом • разрабатывать новые методы, инструменты и технологии работы с персоналом в государственном органе (организации) 	<ul style="list-style-type: none"> • навыками анализа сложившейся кадровой ситуации в организации • навыками применения современных кадровых технологий с учетом специфики деятельности организации
3	умением разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации и владением навыками их внедрения и	ПК-1	<ul style="list-style-type: none"> • подходы к разработке философии и концепции управления кадрами, кадровой и социальной политики • знать основные виды стратегий управления персоналом, комплексный подход к их сочетанию в реальных условиях 	<ul style="list-style-type: none"> • разрабатывать стратегию управления персоналом как продолжение общей стратегии организации • проводить swot-анализ для выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в кадровой политике организации 	навыками внедрения выбранной стратегии управления персоналом в организации в соответствии с основными этапами ее реализации

№	Формируемые компетенции	Код	Знать	Уметь	Владеть
	реализации				
4	умением оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации	ПК-2	<ul style="list-style-type: none"> • подходы к оценке кадрового потенциала, интеллектуального капитала персонала и организации в целом • пути диагностики и совершенствования кадровой политики в организации 	<ul style="list-style-type: none"> • применять современные персонал-технологии с целью развития системы управления человеческими ресурсами в организации 	<ul style="list-style-type: none"> • навыками организационного и кадрового аудита с целью выявления уровня кадрового потенциала в организации • навыками по мониторингу кадровой ситуации в организации для совершенствования ее кадровой политики
	умением разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала	ПК-3	<ul style="list-style-type: none"> • подходы к привлечению персонала в организацию и методы его отбора с использованием современных инструментов и методов 	<ul style="list-style-type: none"> • проводить политику оптимизации привлечения персонала в организацию с целью повышения его конкурентоспособности 	<ul style="list-style-type: none"> • навыками применения современных методов, форм и инструментов привлечения конкурентоспособного персонала
	умением разрабатывать и внедрять политику адаптации персонала организации	ПК-4	<ul style="list-style-type: none"> • эффективные технологии адаптации персонала в организации • формы адаптации вновь принятых работников и основные признаки их проявления • подходы к мониторингу кадровой ситуации для вводимых в организацию работников 	<ul style="list-style-type: none"> • разрабатывать и реализовывать программы адаптации персонала в организации 	<ul style="list-style-type: none"> • навыками реализации основных этапов адаптации персонала • навыками проведения велкам-тренинга для вновь принятых работников в организацию
	умение разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом	ПК-10	<ul style="list-style-type: none"> • профессиональные стандарты по должностям (профессиям) с учетом базовой технологической компетенции 	<ul style="list-style-type: none"> • разрабатывать профессиональные стандарты по новым профессиям, не определенным в государственных стандартах 	<ul style="list-style-type: none"> • навыками определения характеристик видов работ и требований, предъявляемых к профессиональным знаниям, навыкам, умениям • навыками создания соответствующего разработанным стандартам документационного обеспечения
	умением выбирать направление деятельности в системе управления	ПК-11	<ul style="list-style-type: none"> • подходы к мониторингу общеорганизационной и кадровой ситуации 	<ul style="list-style-type: none"> • оценивать сложившуюся кадровую политику в организации и 	<ul style="list-style-type: none"> • навыками применения принципов, методов, инструментов и

№	Формируемые компетенции	Код	Знать	Уметь	Владеть
	персоналом исходя из задач организации, систематизировать информацию для достижения поставленной цели		с целью формирования кадровой политики организации <ul style="list-style-type: none"> • методы организационно-кадрового аудита для оценки уровня кадрового потенциала в организации с целью решения общеорганизационных задач 	разрабатывать направления ее совершенствования <ul style="list-style-type: none"> • систематизировать кадровую информацию для принятия рациональных кадровых решений 	механизма реализации разработанной кадровой политики в организации

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы (72 часа).

Трудоемкость дисциплины по видам работ

Вид работы	Трудоемкость, час.
	2 семестр
Лекции (Л)	4
Практические занятия (ПЗ)	14
Лабораторные работы (ЛР)	–
КСР	2
Курсовая проект работа (КР)	–
Расчетно - графическая работа (РГР)	–
Самостоятельная работа (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам, рубежному контролю и т.д.)	45
Подготовка и сдача экзамена	-
Подготовка и сдача зачета	9
Вид итогового контроля (зачет, экзамен)	зачет

Содержание разделов и формы текущего контроля

№	Наименование и содержание раздела	Количество часов						Литература, рекомендуемая студентам	Виды интерактивных образовательных технологий
		Аудиторная работа				СРС	Всего		
		Л	ПЗ	ЛР	КСР				
1.	Теоретические основы формирования кадровой политики организации Понятие и роль кадровой политики организации. Этапы построения кадровой политики. Типы кадровой политики. Общие требования к кадровой политике.	0,8	2	–	0,4	10	13,2	Р.6.1б №1 Гл. 1; Р.6.2 №1 Гл. 1	Проблемная лекция, лекция-визуализация, стимулирующая творчество, осуществляемая с подготовленной аудиторией (0,5 часа). Диалоговое обучение, в ходе которого осуществляется взаимодействие преподавателя и обучаемого (2,5 часа).
2.	Кадровая политика на этапе формирования организации Формирование организации: управленческий и кадровые аспекты. Организационная структура. Планирование потребности в персонале. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом организации	0,8	2	–	0,4	10	13,2	Р.6.1а №1 и №2; Р.6.1б №1 Гл. 1; Р.6.2 №1 Гл. 1	Проблемная лекция, лекция-визуализация, стимулирующая творчество, осуществляемая с подготовленной аудиторией (0,5 часа). Диалоговое обучение, в ходе которого осуществляется взаимодействие преподавателя и обучаемого (1,5 часа).
3.	Кадровая политика на этапе роста организации Привлечение и набор кандидатов. Оценка кандидатов при приеме на работу. Конкурсный набор кандидатов. Адаптация персонала. Трансляция организационной культуры в новые подразделения.	0,8	2	–	0,4	8	11,2	Р.6.1а №1 и №2; Р.6.1б №1 Гл. 1; Р.6.2 №1 Гл. 2	Проблемная лекция, лекция-визуализация, стимулирующая творчество, осуществляемая с подготовленной аудиторией (2 часа). Диалоговое обучение, в ходе которого осуществляется взаимодействие преподавателя и обучаемого (1,5 часа).
4.	Кадровый менеджмент на этапе стабилизации. Оценка эффективности труда работников. Аттестация персонала. Формирование	0,8	4	–	0,4	7	12,2	Р.6.1а №1 и №2; Р.6.1б №1 Гл. 1; Р.6.2 №1 Гл. 2	Проблемная лекция, лекция-визуализация, стимулирующая творчество, осуществляемая с подготовленной аудиторией (1

	кадрового резерва. Планирование карьеры. Мотивационная система. Опыт включения персонала в управление. Пути совершенствования кадровой политики в организации.								час). Диалоговое обучение, в ходе которого осуществляется взаимодействие преподавателя и обучаемого (0,5 часа).
5	Кадровый аудит организации Принципы, цели, задачи кадрового аудита. Составляющие и параметры кадрового аудита. Параметры аудита кадрового состава и кадрового потенциала. Параметры аудита кадровых процессов. Параметры аудита организационной структуры. Кадровое проектирование.	0,8	4	–	0,4	10	15,2	Р.6.16 №1 Гл. 1; Р.6.2 №1 Гл. 3, 4	Работа в команде – совместная деятельность студентов в группе под руководством лидера, направленная на решение общей задачи путем творческого сложения результатов индивидуальной работы членов команды (6 часов).
Итого		4	14	–	2	45		–	27 интерактивных часов

Занятия, проводимые в интерактивной форме, составляют 100 % от общего количества аудиторных часов по дисциплине Аудит и контроллинг персонала.

Практические занятия (семинары)

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1	1	Исследование кадровой политики и ее совершенствование	2
2	2	Оргпроектирование в организации	2
3	3	Кадровые технологии на этапе формирования и роста организации	2
4	4	Кадровые технологии на этапе стабилизации организации	2
5		Кадровые технологии на этапе стабилизации	2
6	5	Организационный аудит организации	2
7	5	Кадровый аудит организации	2

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов (СРС)

Тема 1 Теоретические основы формирования кадровой политики организации

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Этапы построения кадровой политики
2. Типы кадровой политики
3. Общие требования к кадровой политике
4. Типы кадровых стратегий по отношению к внешней среде
5. Общие подходы к деятельности по управлению человеческими ресурсами
6. Методы управления персоналом.

Тема 2 Кадровая политика на этапе формирования организации

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Формирование организации: управленческие и кадровые аспекты
2. Организационная структура кадровой службы
3. Планирование потребности в персонале
4. Анализ кадровой ситуации в регионе
5. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом организации

Тема 3 Кадровая политика на этапе роста организации

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Традиционные и нетрадиционные методы отбора персонала
2. Конкурсный набор персонала
3. Интервьюирование кандидатов при приеме на работу
4. Велкам-тренинг
5. Оптимизация структуры

Тема 4 Кадровый менеджмент на этапе стабилизации

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Оценка производительности и нормирование труда
2. Оценка эффективности труда работников
3. Формирование кадрового резерва
4. Планирование карьеры
5. Мотивационная система
6. Включение персонала в управление

Тема 5 Кадровый аудит организации

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Составляющие и параметры кадрового аудита
2. Аудит социально-психологического климата
3. Аудит кадрового потенциала
4. Документирование процедур кадрового аудита
5. Должностная структура кадрового аудитора

Задание ко всем темам курса:

Приведите перечень литературных источников и Интернет-ресурсов, необходимых для изучения данной темы. Результаты представьте в виде таблицы.

Перечень литературных источников и Интернет-ресурсов,
необходимых для изучения данной темы

№ п/п	Тема:
1. Учебники и учебные пособия (в т.ч. 2 источника из библиотеки УГАТУ с шифром)	
1.	Захаров Н.Л. Управление настроем персонала в организации: [пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 080500.62 Менеджмент] / Н.П.Захаров, Б.Г.Понамаренко, М.Б.Перфильева_ Москва: ИНФРА-М, 2012.-283с.
2.	Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник/ В.Р. Веснин- Москва: Проспект, 2011.-688с.
3.	Служба управления персоналом: [учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности Управление персоналом] / А.Я.Кибанов, В.Г.Коновалова, М.В.Ушакова; под ред. А.Я.Кибанова- Москва: КНОРУС, 2010.-410с.
4.	Низамова А.И. История менеджмента в Республике Башкортостан: Монография.- Уфа: БАГСУ, 2010.-114с.
5.	О социальной ответственности бизнеса (придет время разумных гармоничных людей)/ Башкортостан: между прошлым и будущим. Общество, власть, бизнес и наука: коллективная монография/ сост. и координатор А.Х.Махмутов.-Уфа: Дизайн Полиграф Сервис, 2010.-С.115-118.
5.	Управление человеческими ресурсами (учебное пособие): Информреклама, 2008.-62с.
2. Научные журналы и иные периодические издания (из списка ВАК, экономические журналы в названии конкретной статьи)	
1.	Низамова А.И. Из истории национальной управленческой практики/ Экономика и управление. Научно-практический журнал, №1, 2010.-С.113-116.
2.	Низамова А.И. корпоративная социальная ответственность как важнейшее требование управления человеческими ресурсами: история и современность/ Экономика и управление. Научно-практический журнал, №1, 2011.- С.98-103.
3.	Низамова А.И., Галимзянов И.В. Особенности работы с персоналом на горных заводах Башкортостана в 18-19 вв./ Человеческий капитал. Научно-практический журнал, №10, 2011.- С.71-73.
4.	Низамова А.И. Становление практики управления персоналом на горных заводах в Башкортостане в 18-19 вв./ Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал, №2(38), 2011.-С.365-368.
5.	Низамова А.И., Асфандиярова И.Г. Профессиональное обучение на Среднем и Южном Урале на примере горнозаводских школ и училищ в 18-19 вв./ Экономика и управление. Научно-практический журнал, №5, 2013.-С.108-111.
3. Интернет ресурсы: сайты учебных порталов, базы данных аналитических центров и	

консалтинговых компаний, сайты государственных учреждений и т.п.	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

5. Фонд оценочных средств

Оценка уровня освоения дисциплины осуществляется в виде текущего и промежуточного контроля успеваемости студентов университета, и на основе критериев оценки уровня освоения дисциплины.

Контроль представляет собой набор заданий и проводится в форме контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине и пр.);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Активность обучающегося на занятиях оценивается на основе выполненных работ и заданий, предусмотренных ФОС дисциплины.

Оценивание проводится преподавателем независимо от наличия или отсутствия обучающегося (по уважительной или неуважительной причине) на занятии. Оценка носит комплексный характер и учитывает достижения обучающегося по основным компонентам учебного процесса за текущий период.

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Уровень освоения, определяемый этапом формирования компетенции	Наименование оценочного средства*
1	Теоретические основы формирования кадровой политики организации	ОПК-6 ПК-1 ПК-10	Б Б Б	ПЗ, Т
2	Кадровая политика на этапе формирования организации	ОПК-7 ПК-3 ПК-11	Б Б Б	ПЗ, Т
3	Кадровая политика на этапе роста организации	ОПК-7	Б	ПЗ, Т
4	Кадровый менеджмент на этапе стабилизации	ОПК-7 ПК-4	Б Б	Т
5	Кадровый аудит организации	ПК-2	Б	ПЗ

* Планируемые формы контроля: защита результатов практического занятия (ПЗ), курсовой работы (КР), расчетно-графической работы (РГР), написание реферата (Р), эссе (Э), тестирование, ответы на вопросы (Т), кейс-анализ (КА).

При реализации дисциплины используется балльно-рейтинговая оценка освоения компетенций.

Виды учебной деятельности	Балл за конкретное задание	Число заданий	Баллы	
			минимальный	максимальный
Текущий контроль				
1. Аудиторная работа (практические занятия)	Выполнение и защита результатов 4 баллов	8	0	40
2. Рубежное тестирование (с учетом СРС по дисциплине)	0,5 балла	60	0	30
3. Отчет по СРС	4 балла	2	0	8
4. Поощрительные баллы:				
– посещение аудиторных занятий (лекции)	1 балл	3 лекции	0	3
– решение задачи у доски*	1 балл	N	0	N * 1
– реферат	4 балла	2	0	8
– тезисы доклада*	5 баллов	N	0	N * 5
– научная статья*	10 баллов	N	0	N * 10
Промежуточный контроль				
1. Экзамен	критерии оценки см. ниже		0	30

* Количество не ограничивается

Перевод рейтинговой оценки в 4-х балльную («неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично») производится в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе подготовки студентов по единой для университета таблице пересчета.

Оценка по 100-бальной системе	Оценка по 4-балльной системе	
91 – 100	5 «отлично»	Зачтено
74 – 90	4 «хорошо»	Зачтено
61 – 73	3 «удовлетворительно»	Зачтено
0-60	2 «неудовлетворительно»	Не зачтено

Зачет по дисциплине Перечень вопросов к зачету

1. Принципы, элементы и основные этапы построения кадровой политики организации
2. Типы кадровой политики организации: пассивная, реактивная, превентивная, активная.
3. Структура системы управления персоналом организации
4. Кадровый аудит как основа кадрового проектирования
5. Открытая и закрытая кадровая политика организации
6. Кадровые решения как средство реализации кадровой политики
7. Оценка эффективности кадровых решений и работы кадровой службы
8. Кадровая политика в ситуации кризиса
9. Организационно-кадровый аудит организации
10. Мягкие формы сокращения персонала
11. Аутплейсмент
12. Программы адаптации персонала
13. Взаимосвязь кадровой политики со стратегическим управлением персоналом
14. Кадровая политика на этапе стабилизации организации
15. Оценка эффективности труда работников
16. Формирование кадрового резерва
17. Планирование карьеры, построение карьерограммы
18. Организация обучения персонала
19. Мотивационная система в организации
20. Аудит кадрового состава организации

21. Аудит кадрового потенциала организации
22. Структура и содержание аудиторского заключения о проведении кадрового аудита
23. Структура и содержание аудиторского заключения о проведении организационного аудита
24. Факторы принятия кадровых решений
25. Привлечение персонала в организацию: источники, методы и формы
26. Виды стратегий управления персоналом в организации
27. Принципы и методы построения кадровой политики в организации
28. Этапы построения кадровой политики
29. Структура и содержание направлений кадровой политики
30. Содержание мотивационных программ в организации
31. Методы оценки эффективности кадровых решений
32. Применение ФСА в нормировании трудовых процессов
33. Роль и значение профессиональных стандартов в кадровой работе
34. Традиционные и нетрадиционные методы оценки персонала
35. Содержание технологий управления человеческими ресурсами
36. Работа с внешним кадровым резервом (кадровый пылесос)
37. Экспресс-оценка персонала
38. Экспресс-адаптация персонала
39. Экспресс-рекрутинг персонала
40. Этапы кадрового планирования
41. Работа с увольняющимися в организации
42. Кадровая характеристика организации (структура персонала, текучесть, абсентеизм)
43. Эволюция управленческой мысли в области работы с персоналом
44. Становление работы с персоналом в Республике Башкортостан
45. Нормативно-правовое обеспечение кадровой политики предприятия
46. Методы управления персоналом б классификация и содержательные приемы
47. Специфика человеческих ресурсов в сравнении с другими видами ресурсов
48. Методы оценки результативности деятельности персонала
49. Психологическая совместимость и групповая сплоченность. Социометрия как метод исследования коллектива
50. Компетентностный подход в работе с персоналом.

Критерии оценки

а) балльно-рейтинговая оценка зачета

Оценка	Критерии
28 – 30	<ul style="list-style-type: none"> – систематизированный, глубокий, полный ответ на все вопросы билета; – точное использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы; – умение обосновать излагаемый материал практическими примерами; – знание инструментария изучаемой дисциплины; – умение дать системную связь теоретического материала с практической деятельностью предприятий, государства в современных условиях.
25 – 27	<ul style="list-style-type: none"> – систематизированный, глубокий, полный ответ на все вопросы билета; – знание инструментария изучаемой дисциплины; – точное использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы; – умение связывать теоретический материал с практической деятельностью предприятий в современных условиях.
22 – 24	<ul style="list-style-type: none"> – систематизированный, полный, достаточно глубокий ответ на вопросы билета; - знание инструментария изучаемой дисциплины; - знание и умелое использование научной терминологии, логически верное построение ответа;

Оценка	Критерии
	- умение иллюстрировать ответ конкретными практическими примерами.
19 – 21	- систематизированный, достаточно полный ответ на вопросы билета; - знание инструментария изучаемой дисциплины; - умение иллюстрировать ответ конкретными практическими примерами.
16 – 18	- достаточно полные и систематизированные ответы на вопросы билета; - владение терминологией и инструментарием изучаемой дисциплины; - умение показать связь с практикой.
12 – 15	- достаточно полные ответы на вопросы билета; - понимание и умение пользоваться терминологией; - умение показать связь с практикой.
8 – 11	- достаточный объем знаний в рамках билета; - понимание терминологии изучаемого предмета; - умение видеть связь излагаемого материала с практикой.
4 – 7	- достаточный объем знаний в рамках билета; - понимание основной терминологии; - умение видеть связь излагаемого материала с практикой.
3	- отрывочные знания вопросов, слабое представление об их содержании; - неумение обосновывать практическим примером теоретические положения
0	- отсутствие знаний и компетенции в рамках билета; - незнание сущности основных категорий и их содержания; - отказ от ответа из-за незнания содержания вопросов билета.

б) итоговая 4-балльная оценка

«ОТЛИЧНО»

Выставляется магистру, набравшему свыше 91 балла, глубоко и прочно усвоившему программный материал по курсу «Теория и практика кадровой политики государства и организации». Магистр должен знать базовые основы формирования кадровой политики государства и организации. Должен знать особенности становления кадровой политики на этапе формирования организации, ее роста и стабилизации. Должен уметь применять инструменты организационно-кадрового аудита с целью выявления сложившегося в организации кадрового потенциала и в дальнейшем совершенствовать кадровые технологии и разрабатывать эффективные кадровые решения. При этом магистр усвоил взаимосвязь основных понятий данного курса, успешно применяет знания, полученные по смежным дисциплинам, свободно выполняет задания, предусмотренные учебной программой, не затрудняется при видоизменении задания, усвоил основную и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной по данному курсу, правильно обосновывает принятие решения.

«ХОРОШО»

Выставляется магистру, набравшему от 74 до 90 баллов, который твердо усвоил программный материал. На экзамене магистр грамотно и по существу излагает его, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения данного и смежных курсов при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения, усвоил основную литературу, рекомендованную по данному курсу. Магистр должен знать базовые основы теории и практики кадровой политики государства и организации; принципы, методы, инструменты и механизм работы с персоналом в организации.

«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО»

Выставляется магистру, набравшему от 61 до 73 баллов, который имеет знания только основного материала, недостаточно хорошо увязывает знания по различным дисциплинам, допускает недостаточно правильные формулировки, нарушения последовательности в изло-

жении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических работ, знаком с основной литературой, рекомендованной по курсу. Магистр должен знать базовые основы теории и практики кадровой политики государства и организации; сущность, цели, задачи кадровых технологий; основные методы и способы организации .

«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО»

Выставляется магистру, набравшему менее 61 балла, который имеет пробелы в знании основного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно с большими затруднениями выполняет практические работы. Данная оценка выставляется студенту, который не может продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по данной дисциплине.

Типовые оценочные материалы

1. Контрольные тесты (примеры тестов)

Раздел 1. Теоретические основы формирования кадровой политики организации

1.	Кадровое планирование направлено на: А) комплектование штата Б) определение количественной и качественной потребности в персонале: В) активизацию потенциала человеческих ресурсов Г) формирование кадровой политики организации
2.	Выявление различий между кандидатами и выбор кандидатов, в наибольшей степени соответствующих требованиям должности и организации представляет: А) отбор персонала Б) поиск персонала В) аттестацию персонала Г) адаптацию персонала
3.	Каковы недостатки внутреннего отбора персонала: А) возникают трудности при адаптации к культуре, сложившейся в организации и к стилю управления Б) вхождение в новую должность может потребовать больше времени, чем у кого-либо В) вызывает проблемы у тех работников, которых обошли с повышением Г) требует больше затрат
4.	Кадровые вопросы, т.е. вопросы приёма, перемещения, увольнения работников и т.д. отражаются: А) в приказах по общей деятельности Б) в приказах по личному составу В) в приказах по всем аспектам внутренней жизни организации Г) в приказах по формированию штатного расписания
5.	Процесс и результат вхождения вновь принятого сотрудника в новые условия профессиональной деятельности называется: А) повышением квалификации Б) мотивацией В) адаптацией Г) карьерным ростом
6.	«Человеческие ресурсы – важнейший капитал организации» – особенность управления персоналом, присущая школе управления: А) количественной Б) классической В) научной Г) человеческих отношений
7.	Документ, описывающий основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место - А) Трудовой договор Б) Должностная инструкция В) Положение о структурном подразделении Г) Аттестационный лист
8.	Компромисс как межличностный метод разрешения конфликтов основывается на: А) высокой степени внимания к своим интересам и низкой – интересам других Б) большом внимании, как к своим интересам, так и к интересам другой стороны В) поиске решения проблемы взаимными уступками Г) низкой степени внимания как к своим интересам, так и к интересам другой стороны
	Уровень текучести персонала Утек определяется следующим образом: А) $\text{Утек} = \frac{\text{число работников, уволившихся по собственной инициативе}}{\text{среднесписочная численность занятых}} * 100\%$

9.	<p>Б) Утек = $\frac{\text{число работников, уволивших по инициативе администрации, недовольной трудовым поведением}}{\text{среднесписочная численность занятых}}$ *100%</p> <p>В) Утек = $\frac{\text{число работников, уволивших в связи с необходимостью сокращения численности персонала}}{\text{среднесписочная численность занятых}}$ *100%</p> <p>Г) Утек = $\frac{\text{число работников, уволивших по собственной инициативе или по инициативе администрации, недовольной их недобросовестным трудовым поведением}}{\text{среднесписочная численность занятых}}$ *100%</p> <p>К активным методам обучения персонала относятся:</p> <p>А) лекции Б) семинары В) учебные кино – и видеофильмы Г) тренинги, деловые и ролевые игры</p>
10.	<p>Какой из методов профессионального обучения входит а план работы с кадровым резервом и закладывается как условие продвижения по должностной лестнице при планировании карьеры:</p> <p>А) стажировка Б) рабочая ротация В) обучение на рабочем месте Г) наставничество</p>
11.	<p>Вовлеченность, как составляющая организационной приверженности, означает:</p> <p>А) осознание организационных целей как собственных Б) желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад для достижения целей организации В) эмоциональную привязанность к организации Г) формирование «здоровой организационной культуры»</p>
12.	<p>Инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить с людьми или происходит с людьми на различных этапах карьеры называется:</p> <p>А) личным бизнес-планом жизни Б) карьерограммой В) нормативно-методическим обеспечением системы управления персоналом Г) концепцией управления персоналом</p>
13.	<p>Переход работника в другую организацию как естественный вариант развития карьеры характеризует:</p> <p>А) японскую модель управления Б) российскую модель управления В) американскую модель управления Г) западно-европейскую модель управления</p>
14.	<p>Создание благоприятного оргклимата в команде, профилактика и разрешение конфликтов, совершенствование стилей руководства являются результатом применения:</p> <p>А) социально-психологических методов управления персоналом Б) организационных методов управления персоналом В) экономических методов управления персоналом Г) ни один из перечисленных</p> <p>Успешная организация аттестации персонала направлена в первую очередь:</p> <p>А) на мотивацию его к дальнейшей трудовой деятельности Б) на тотальный контроль рабочих показателей персонала В) на формирование кадрового резерва и работу с ним Г) на документальное оформление информации о рабочих показателях персонала</p>
15.	<p>Оценка аттестационной комиссии «соответствует занимаемой должности с рекомендациями и замечаниями» предполагает принятие администрацией организации следующих мер:</p> <p>А) включение работника в кадровый резерв</p>

16.	<p>Б) необходимость обучения и повышения квалификации В) повышение надбавки к заработной плате Г) повышение в должности</p> <p>Частичное высвобождение персонала сводится: А) к прекращению приёма новых работников Б) к перемещению работников из трудоизбыточных подразделений в трудонедостаточные: В) к переходу на неполный рабочий день, неделю Г) ко всем перечисленным</p>
17.	<p>Комплексная технология, построенная на принципах критериальной оценки персонала с использованием большого количества различных методов в разных ситуациях представляет собой</p> <p>А) аттестацию Б) конкурс В) собеседование Г) центры оценки</p>
18.	<p>На начальных этапах развития организации кадровая служба в качестве штабного органа структурно подчинена:</p> <p>А) директору по персоналу Б) руководителю организации В) финансовому директору Г) директору по администрированию</p>

Раздел 2. Кадровая политика на этапе формирования организации

1.	<p>Реактивная кадровая политика основывается на том, что:</p> <p>А) руководство организации осведомлено о персонале на уровне справки о нем Б) в системе планирования кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, намечаются пути их решения В) в системе планирования содержатся краткосрочные и среднесрочные периоды потребности в персонале Г) присутствуют краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в персонале</p>
2.	<p>Если работник ценит в работе главным образом заработок, по преимуществу в денежной форме, его мотивация:</p> <p>А) инструментальная Б) профессиональная В) хозяйская Г) патриотическая</p>
3.	<p>Внутриорганизационная карьера может быть:</p> <p>А) вертикальной Б) горизонтальной В) центрированной Г) включать все выше названные вместе</p>
4.	<p>Открытая кадровая политика основывается на:</p> <p>А) внутреннем найме из числа своих сотрудников или их рекомендаций для новых сотрудников Б) применении традиционного набора персонала на все должности при наличии квалификации</p>

		работе в определенной должности
	Б) принцип соответствия кандидата должности и типу резерва	необходимость учета ориентации на профессиональный рост
12	В) принцип перспективности кандидата	сотрудники, зачисленные в него, имеют реальный шанс продвинуться на должность
13	Назовите ступени мотивации по Маслоу:	
	Расчет показателя текучести персонала:	
14	Уровень текучести персонала = ----- * 100%	
15 кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации	
	Пожизненная занятость персонала как особенность национально – культурной модели управления характеризует:	
16	А) японскую модель управления Б) российскую модель управления В) американскую модель управления Г) западноевропейскую модель управления	
	Планирование трудовых ресурсов направлено на:	
17	А) расчет потребности в персонале Б) оценку работы персонала линейными руководителями В) развитие системы обучения персонала на рабочих местах Г) гибкость в системе организации труда	
	Установите очередность мероприятий в программе высвобождения работников:	
	1 психологическая адаптация к условиям потери работы	
	2 оповещение высвобождаемых работников	
	3 определение критериев отбора претендентов на высвобождение	
	4 компенсация потери работы	
	5 содействие в новом трудоустройстве	

18	<p>Установите соответствие между методами управления персоналом и их характером:</p> <p>Административные методы – носят косвенный характер управленческого воздействия</p> <p>Экономические методы -носят прямой характер управленческого воздействия</p> <p>Социально – психологические методы</p>
19	<p>Теория мотивации, основывающаяся на субъективной оценке и сравнении сотрудником полученного вознаграждения с затраченными усилиями с вознаграждениями других сотрудников за аналогичную работу, называется :</p> <p>А) теорией ожиданий Врума Б) теорией справедливости В) теорией мотивации Маслоу Г) двухфакторной теорией Герцберга</p>
20	<p>Превентивная кадровая политика основывается на том, что:</p> <p>А) руководство организации осведомлено о персонале на уровне информационной справки о нем Б) в системе планирования кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, намечаются пути их решения В) в системе планирования содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в персонале Г) в системе планирования кадрового развития присутствуют краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в персонале</p>

Раздел 3. Кадровая политика на этапе роста организации

1	<p>Превентивная кадровая политика основывается на том, что:</p> <p>А) руководство организации осведомлено о персонале на уровне информационной справки о нем Б) в системе планирования кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, намечаются пути их решения В) в системе планирования содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в персонале Г) в системе планирования кадрового развития присутствуют краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в персонале</p> <p>Одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала, которую работники в большинстве организаций проходят не чаще одного раза в два – три года является</p>
---	--

Четкая постановка задач обучения персонала; предоставление обратной связи; практика; мотивация к обучению; перенос приобретенных навыков и знаний в рабочие условия; учет основных характеристик обучающихся представляют собой:

- А) методы обучения
- Б) формы обучения
- В) принципы обучения
- Г) все вышеперечисленное

Рабочая ротация заключается :

- А) в обучении с помощью наставника, который выполняет весь круг задач по обучению своих подопечных без освобождения от основной работы
- Б) в перемещении рядового работника, специалиста или руководителя с одного участка работы на другой внутри организации
- В) в стажировке, в процессе которой, обучающийся наблюдает, как работают опытные специалисты, выполняет задания под их руководством
- Г) ни в одном из вышеназванных

Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник проходит различные стадии карьеры:

- А) проявляя себя в разных профессиях одной организации
- Б) в рамках одной профессии в разных организациях
- В) проявляя себя в разных профессиях разных организаций
- Г) в рамках одной профессии в одной организации

Социально – психологическая адаптация работника означает:

- А) включение его в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностями, ориентациями
- Б) ознакомление его с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре
- В) освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника
- Г) вхождение в новые условия технологического процесса и профессиональной деятельности

«Центры оценки» персонала как комплексная технология, построенная на принципах критериальной оценки особенно эффективна при:

- А) оценке кандидатов на новую должность (повышение)
- Б) отборе кандидатов на вакантную должность
- В) аттестации
- Г) всех вышеназванных

Управление персоналом

- непрерывное обучение персонала
- создание условий труда и корпоративной культуры, позволяющих реализовать потенциал работника
- привлечение лучшей по качеству рабочей силы
- узкая специализация и ограниченная

Управление
человеческими
ресурсами

- ответственность за порученную работу
- централизованная кадровая функция

К организационным документам кадровой службы относятся:

- А) приказы по общей деятельности
- Б) рекламационные письма
- В) штатное расписание
- Г) сметы расходов на содержание аппарата управления

К какому межличностному стилю разрешения конфликтов относится стиль проявления большого внимания как к своим интересам, так и интересам другой стороны:

- А) сглаживание
- Б) принуждение
- В) решение проблемы
- Г) уклонение
- Д) компромисс

Что такое профессия?

- А) возможности проявления специалистом своей конкурентоспособности в профессиональной среде
- Б) совокупность квалификационных характеристик специалиста, включаемых в должностную инструкцию
- В) устойчивая и признанная совокупность общих и специальных знаний, умений и опыта, образующая круг обязанностей работника
- Г) уровень профессиональной подготовки специалиста, соответствующий требованиям данного вакантного места

В соответствии с теорией существуют три основные мотивирующие потребности человека:

- достижения
- власти
- принадлежности (признания)

Квалификационные требования, предъявляемые к должности включают:

- А) специальные знания и опыт
- Б) компетенцию работника
- В) способности к выполнению тех или иных функций
- Г) ни один из вышеперечисленных

Обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда является:

- А) подготовкой кадров
- Б) повышением квалификации кадров
- В) переподготовкой кадров
- Г) всеми вышеназванными

Основным итоговым документом работы аттестационной комиссии является.....

В традиционной российской практике основным документом для предварительного отбора кандидатов на должность является унифицированный

Работа с конфиденциальной информацией является частью:

- А) правил внутреннего трудового распорядка
- Б) акта о выделении документов к уничтожению
- В) акта сдачи – приемки дел
- Г) перечня документов для служебного пользования

Информация о массовом высвобождении персонала должна быть представлена работникам, профсоюзам и районным службам занятости не менее чем за:

- А) 1 месяц
- Б) 2 месяца
- В) 3 месяца

Раздел 4. Кадровый менеджмент на этапе стабилизации

Управление человеческими ресурсами акцентирует внимание на:

- а) стратегических аспектах принятия кадровых решений
- б) оперативной работе с кадрами
- в) трудовой мотивации персонала
- г) подборе и расстановке кадров

Жесткий подход к управлению человеческими ресурсами основывается на:

- а) отношении к работнику как к товару
- б) удовлетворении интересов руководства
- в) создании дополнительной ценности благодаря развитию человеческих ресурсов
- г) всем перечисленном

Гибкий подход к управлению человеческими ресурсами уходит корнями в школу:

- а) научного управления
- б) количественную
- в) человеческих отношений
- г) классическую

Формирование высокой степени приверженности - это:

- а) форма управления поведением персонала, основанная на санкциях и внешнем давлении
- б) форма управления, нацеленная на саморегулируемое поведение работника
- в) проявление оптимистичного отношения к персоналу
- г) проявление пессимистичного отношения к персоналу

«Четко сформулированные должностные инструкции» - это одна из характеристик модели:

- а) управления формированием высокой степени эффективности
- б) управления формированием высокой степени приверженности
- в) управления формированием высокой степени вовлеченности
- г) управления формированием высокой степени ответственности

Квалификация как фактор, определяющий принятие решений по персоналу, относится к факторам, связанным с:

- а) внешней средой
- б) особенностями решаемой управленческой задачи
- в) особенностями организации и руководителя
- г) правовой основой деятельности

Самооценку организации с целью сравнения с конкурентами на рынке труда проводят с помощью конкурентного

Кадровая политика конкурентов, влияющая на разработку стратегии управления персоналом, является фактором:

- а) макросреды
- б) непосредственного окружения
- в) внутренней среды
- г) кадрового потенциала предприятия

В результате анализа внешней и внутренней среды с помощью метода ... выявляются сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы, которых следует избегать.

Установите соответствие между фактором, определяющим стратегию управления

человеческими ресурсами и его характеристиками

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1. окружающая среда | а) крупные, средние, малые |
| 2. стратегия организации | б) начальная стадия, рост, зрелость, реорганизация |
| 3. жизненный цикл организации | в) обеспеченность ресурсами, динамичность, степень сложности |
| 4. размер организации | г) инновационная стратегия, стратегия минимизации затрат, стратегия улучшения качества |

Инновации в области управления персоналом относятся к:

- а) производственным
- б) технологическим
- в) социальным
- г) комплексным

Обучение в области использования новых технологий, коллективные формы организации и оплаты труда и другое характеризуют стратегию управления человеческими ресурсами ...

Творческий характер труда, стимулирование инициативы, отсутствие жестких должностных инструкций характеризуют стратегию управления человеческими ресурсами ...

Стимулирование сокращения расходов сырья, оптимизация численности персонала, социально-психологическая реабилитация высвобождаемого персонала характеризуют стратегию управления человеческими ресурсами ...

Установите взаимосвязь элементов стратегии организации и направлений динамики:

- | | |
|-----------------|---------------------------------------|
| 1. рост | а) увеличение численности персонала |
| 2. стабилизация | б) стабилизация качества персонала |
| 3. спад | в) сокращение расходов на персонал |
| | г) повышение компетентности персонала |
| | д) увеличение затрат на персонал |
| | е) стабилизация численности персонала |
| | ж) сокращение численности персонала |
| | з) снижение компетентности персонала |

Кадровая политика - это:

- а) кадровый потенциал предприятия
- б) совокупность принципов, методов и форм работы с персоналом
- в) инновационные технологии в работе с персоналом
- г) мероприятия по мобилизации персонала

Кадровые службы, располагающие средствами диагностики кадровой ситуации и оказания экстренной помощи, реализуют кадровую политику:

- а) активную
- б) реактивную
- в) превентивную
- г) пассивную

Активная кадровая политика может быть рациональная и

Если организация готова принять на работу любого специалиста без учета опыта работы в этой или другой родственной организации, в ней реализуется кадровая политика:

- а) открытая
- б) закрытая
- в) рациональная
- г) иррациональная

Инструментом реализации стратегии управления персоналом является:

- а) кадровое планирование
- б) планы развития персонала
- в) мотивирование и стимулирование
- г) все вышеперечисленное

Стратегический контроль направлен на определение соответствия или отличия реализуемой стратегии управления персоналом состоянию _____

Кадровый _____ является инструментом диагностики и управления кадровыми процессами в организации.

На стадии становления организации основной упор делают на:

- а) обучении персонала
- б) подборе обученных специалистов
- в) повышении квалификации
- г) переподготовке кадров

Серьезные финансовые вложения в человеческие ресурсы, в том числе в их обучение и развитие, имеют место на стадии жизненного цикла организации, называемой _____

Социально-психологическая поддержка высвобождаемого персонала имеет место на стадии жизненного цикла _____

Антикризисное управление персоналом направлено на разрешение кризиса, обусловленного:

- а) ликвидацией предприятия либо сокращением его численности
- б) несчастными случаями на предприятии
- в) трудовыми спорами индивидуальными и коллективными
- г) всеми вышеперечисленными

Разрешение индивидуальных трудовых споров между работником и работодателем на предприятии осуществляется:

- а) примирительной комиссией
- б) комиссией по трудовым спорам
- в) службой управления персоналом
- г) юрисконсультom

Экспресс-рекрутинг - это:

- а) увольнение ряда работников, занимавших на предприятии ключевые должности
- б) поиск, отбор и найм работников в минимально возможные сроки
- в) формирование в другом регионе филиала или представительства
- г) стратегическое управление человеческими ресурсами

Экспресс-адаптация - это:

- а) психологическая устойчивость работника
- б) профессиональная устойчивость работника
- в) приспособление работника в условиях кризиса
- г) комплексная оценка работника

Экспресс-тренинг - это:

- а) организация ускоренной общепрофессиональной подготовки
- б) реализация плана становления в должности
- в) подготовка персонала к аттестации
- г) все вышеперечисленные

Раздел 5. Кадровый аудит организации

Социально-психологическая поддержка высвобождаемого персонала имеет место на стадии жизненного цикла _____

Антикризисное управление персоналом направлено на разрешение кризиса, обусловленного:

- а) ликвидацией предприятия либо сокращением его численности
- б) несчастными случаями на предприятии
- в) трудовыми спорами индивидуальными и коллективными
- г) всеми вышеперечисленными

Разрешение индивидуальных трудовых споров между работником и работодателем на предприятии осуществляется:

- а) примирительной комиссией
- б) комиссией по трудовым спорам
- в) службой управления персоналом
- г) юрисконсультом

Экспресс-рекрутинг - это:

- а) увольнение ряда работников, занимавших на предприятии ключевые должности
- б) поиск, отбор и найм работников в минимально возможные сроки
- в) формирование в другом регионе филиала или представительства
- г) стратегическое управление человеческими ресурсами

Экспресс-адаптация - это:

- а) психологическая устойчивость работника
- б) профессиональная устойчивость работника
- в) приспособление работника в условиях кризиса
- г) комплексная оценка работника

Экспресс-тренинг - это:

- а) организация ускоренной общепрофессиональной подготовки
- б) реализация плана становления в должности
- в) подготовка персонала к аттестации
- г) все вышеперечисленные

Вовлеченность, как составляющая организационной приверженности, означает:

- А) осознание организационных целей как собственных
- Б) желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад для достижения целей

- организации
- В) эмоциональную привязанность к организации
- Г) формирование «здоровой организационной культуры»

Инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить с людьми или происходит с людьми на различных этапах карьеры называется:

- А) личным бизнес-планом жизни
- Б) карьерограммой
- В) нормативно-методическим обеспечением системы управления персоналом
- Г) концепцией управления персоналом

Переход работника в другую организацию как естественный вариант развития карьеры характеризует:

- А) японскую модель управления
- Б) российскую модель управления
- В) американскую модель управления
- Г) западно-европейскую модель управления

Создание благоприятного оргклимата в команде, профилактика и разрешение конфликтов, совершенствование стилей руководства являются результатом применения:

- А) социально-психологических методов управления персоналом
- Б) организационных методов управления персоналом
- В) экономических методов управления персоналом
- Г) ни один из перечисленных

45. Успешная организация аттестации персонала направлена в первую очередь:

- А) на мотивацию его к дальнейшей трудовой деятельности
- Б) на тотальный контроль рабочих показателей персонала
- В) на формирование кадрового резерва и работу с ним
- Г) на документальное оформление информации о рабочих показателях персонала

Оценка аттестационной комиссии «соответствует занимаемой должности с рекомендациями и замечаниями» предполагает принятие администрацией организации следующих мер:

- А) включение работника в кадровый резерв
- Б) необходимость обучения и повышения квалификации
- В) повышение надбавки к заработной плате
- Г) повышение в должности

Частичное высвобождение персонала сводится:

- А) к прекращению приёма новых работников
- Б) к перемещению работников из трудоизбыточных подразделений в труднедостаточные:
- В) к переходу на неполный рабочий день, неделю
- Г) ко всем перечисленным

Комплексная технология, построенная на принципах критериальной оценки персонала с использованием большого количества различных методов в разных ситуациях представляет собой

- А) аттестацию
- Б) конкурс
- В) собеседование
- Г) центры оценки

На начальных этапах развития организации кадровая служба в качестве штабного органа структурно подчинена:

- А) директору по персоналу
- Б) руководителю организации
- В) финансовому директору
- Г) директору по администрированию

Реактивная кадровая политика основывается на том, что:

- А) руководство организации осведомлено о персонале на уровне справки о нем
- Б) в системе планирования кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, намечаются пути их решения
- В) в системе планирования содержатся краткосрочные и среднесрочные периоды потребности в персонале
- Г) присутствуют краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в персонале

51. Если работник ценит в работе главным образом заработок, по преимуществу в денежной форме, его мотивация:

- А) инструментальная
- Б) профессиональная
- В) хозяйская
- Г) патриотическая

Внутриорганизационная карьера может быть:

- А) вертикальной
- Б) горизонтальной
- В) центростремительной
- Г) включать все выше названные вместе

Открытая кадровая политика основывается на:

- А) внутреннем найме из числа своих сотрудников или их рекомендаций для новых сотрудников
- Б) применении традиционного набора персонала на все должности при наличии квалификации
- В) привлечении молодых перспективных профессионалов
- Г) оценке персонала с целью сокращения

Интервью с кандидатом, которое проводит специально созданная комиссия, является:

- А) индивидуальным
- Б) групповым
- В) панельным
- Г) ни одним из выше названных

Антикризисное управление персоналом это:

- А) управление персоналом при ликвидации предприятия, сокращении его численности или штата
- Б) управление персоналом при несчастных случаях на предприятии
- В) управление персоналом предприятия при возникновении трудовых споров
- Г) все вышеназванное

К методам профессионального обучения на рабочем месте не относится:

- А) наставничество
- Б) стажировка
- В) ротация
- Г) проведение семинаров

Валидность как требование к критериям оценки персонала означает:

<p>А) установление связи результатов оценки с рабочими результатами Б) постоянство результатов измерения В) возможность наилучшим образом выявлять различия в уровне профессиональной успешности Г) установление значимых различий между работниками</p> <p>Организационно – кадровый аудит направлен на: А) сокращение текучести кадров и социально – психологическую реабилитацию высвобождаемого персонала Б) оценку соответствия организационного и кадрового потенциала целям и стратегии организации В) подготовку и реализацию программ формирования резерва кандидатов на работу в организации Г) мониторинг социально – психологической ситуации и организацию коммуникаций внутри предприятия</p> <p>Кадровая политика – это: А) система мероприятий по достижению или поддержанию количественного и качественного состава персонала Б) технологии кадровой работы по формированию кадрового резерва В) система правил и норм, которые приводят человеческие ресурсы в соответствие со стратегией организации Г) детальный всесторонний долгосрочный комплексный план, предназначенный для осуществления</p>

Критерии оценки

Критерий / Оценка	Выполнен полностью	Не выполнен
Правильно определен ответ на тестовый вопрос	0,5 балла	0 баллов

2. Оценочные материалы для практических занятий

Задания на практическом занятии (примеры заданий)

Задания для практических занятий включают в себя темы докладов, разноуровневые задания и кейс-задания.

Доклад по заданному вопросу – это продукт самостоятельной работы магистранта, представляющий собой публичное выступление на 5-10 минут, которое содержит:

- устное, без обращения к конспекту или иному источнику информации, изложение сути поставленной проблемы;
- самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины;
- выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Разноуровневые задания на практических занятиях включают в себя:

а) задания ознакомительного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины;

б) задания репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;

в) задания продуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения,

выполнять проблемные задания.

Кейс-задание – это проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

Практическое занятие № 1. Исследование кадровой политики и ее совершенствование

Темы докладов:

1. Области применения кадровых решений
2. Этапы реализации стратегии управления персоналом
3. Оценка перспективности кадрового резерва
4. Оценка перспектив развития кадровой работы в организации
5. Мониторинг социально-психологической ситуации в коллективе.

Контрольные вопросы:

1. Каким образом связаны кадровая работа и социальная работа в организации.
2. Каким образом осуществляется работа с кадровым резервом в организации
3. Специфика кадровых решений в зависимости от типа кадровой политики.

Задания:

Задание 1.

1. Перечислите основные показатели, характеризующие состояние персонала.
2. Проведите среди своих родственников и знакомых социологическое обследование на предмет того, почему они меняли работу, что им при этом препятствовало и что благоприятствовало, какими оказались результаты. Обсудите итоги обследования в своей группе и попытайтесь выявить общие закономерности.
3. Поясните, что представляет собой структура персонала и каковы ее разновидности.
4. Проанализируйте с точки зрения категорий персонала работников своего учебного заведения.
5. Выясните свою будущую профессию, специальность, квалификационную категорию.

Задание 2

1. Составить профессиональное резюме для участия в предварительном отборе кандидатов на должность менеджера по персоналу.
2. Студенческая группа разбивается на команды-конкурсные комиссии для изучения резюме и выявления претендентов для участия в окончательном отборе. Каждая команда работает с резюме параллельных команд.
3. Групповая дискуссия по результатам работы.

Практическое занятие № 2 Оргпроектирование в организации

Задание 1.

1. Построить схему организационной структуры системы управления персоналом организации, имея в виду, что крупные организации имеют весь набор функциональных подразделений, входящих в службу управления персоналом.
2. Обосновать эффективность выбранной структуры системы управления персоналом, применяя метод функционально-стоимостного анализа.
3. Презентация структуры системы управления персоналом.

Задание 2.

1. Современные проблемы кадровой работы (круглый стол с приглашением специалистов-кадровиков).
2. Составление Положения об отделе кадров. (защита проекта).
3. Составление должностной инструкции для специалиста или руководителя кадровой службы (по выбору).

Задание 3.

1. Разработать концепцию компьютеризации кадровой работы в организации в режиме позиционной игры. Отправные позиции:

Апологет

Алгоритм

Символика

Графическое изображение

Литературные средства (рифмованный слог, нерифмованный слог)

(по выбору).

2. Защита проекта.

3. Ознакомление с программой «1С: Зарплата и Кадры» (Компьютерный класс).

Практическое занятие № 4. Кадровые технологии на этапе стабилизации организации Кейс-задания.

Задание 1. Разработать кадровую стратегию организации. Выбрать направление кадровой политики.

1. Исходные данные

Издательство № 1

Провинциальное издательство основано в 1996 г. Коммерческое универсальное издательство, ориентированное в своей деятельности не на отдельный регион, а на книжный рынок в целом.

1. Товарная политика. Ежегодный объем деятельности - до 80 названий изданий (13-15 серий) общим тиражом до 1 млн. экземпляров, объемом около 1 тыс. листов. Средние тиражи - 5-15 тыс. экземпляров, средние объемы - 300-450 страниц.

Тематика выпускаемой продукции:

- ★ Домоводство (дом, быт, досуг, воспитание - весь спектр тем, не связанных с профессиональной деятельностью, самообразованием) - до 45% названий (5-6 серий) с преобладанием кулинарных книг;
- ★ Биографическая литература (научно-популярная и справочная) - до 25% названий (3-4 серии);
- ★ Гуманитарная литература (популярные справочники, дайджесты) - до 20% названий (2-3 серии);
- ★ Художественная и детская литература (классика, произведения местных авторов, жанровая и развивающая литература) - 7-10% названий.

Типология изданий. В настоящее время все издания книжные, но планируется выпуск календарей. В издательском портфеле отсутствуют научные издания (за редким исключением изданий по заказу). Большинство изданий можно определить как научно-популярные (в т.ч. и справочники), прикладного характера, издания для досуга. До 1998 г. 60% изданий было представлено переводными изданиями, 20% - переизданиями ранее опубликованных произведений, 10% - оригинальными изданиями. В настоящее время ситуация изменилась: 60% названий представлено оригинальными изданиями, 20% - переводными произведениями, 10% - переизданиями.

Редакционно-издательское и полиграфическое исполнение. Срок прохождения рукописи в редакции - от полугода до года. В целом уровень редакционно-издательской подготовки изданий довольно высок. Но случаются обидные «ляпы», связанные, главным образом, с переводными (сложность текста, отсутствие адаптации его к отечественным реалиям,

недостаток в регионе высококвалифицированных кадров переводчиков) и репринтными (отсутствие адаптации с точки зрения современных знаний) изданиями.

Выходящие в издательстве книги отличаются высоким уровнем полиграфического исполнения и художественно-графического оформления. Большинство книг издается в твердом переплете, на бумаге высоко художественных изданий или офсетной, практически всегда с большим количеством иллюстраций (в год 1.5-3 тыс. технических иллюстраций). Книги печатаются за пределами области, в которой находится издательство (Пермские типографии: «Звезда», «Госзнак»). Сроки полиграфического исполнения изданий - до 6 месяцев. В некоторых случаях издания задерживаются на складе типографии (нет оплаты, отсутствует транспорт).

2. Персонал. Штат издательства насчитывает порядка 60 штатных и внештатных сотрудников. Штат редакции - 10 человек, к редактированию привлекаются внештатные редакторы и корректоры. Фактически штатные сотрудники редакции не имеют специального (редакционно-издательского) образования. преимущественно это филологи, имеющие опыт литературной, журналистской, редакционной работы. Профессионалы с большим опытом работают в производственном отделе, отделе подготовки издательских оригиналов и художественно-графическом. Для производства красочных, подарочных и кулинарных книг издательство организовало собственную фотолабораторию, привлекает профессиональных кулинаров.

Тем не менее, для коллектива характерно наличие конфликтов, в основном связанных с нечетким разделением полномочий и обязанностей, с критическими оценками деятельности работников других подразделений. Довольно высока текучесть кадров, особенно высокопрофессиональных. В книжной редакции, из ведущих производственных подразделений, отсутствует руководитель. Одна из главных задач - формирование единой организационной культуры, представлений об общих целях и притязаниях организации.

3. Книгораспространение. Книги издательства распространяются более чем в 20 регионах России. Дистрибьютор один - московская книготоварная фирма. Главная проблема издательства - сбыт книжной продукции, склад московской фирмы затоварен. В настоящее время издательство формирует собственную книготорговую сеть, в которую входит 6 книжных магазинов (3 в Челябинске, 3 в области). Ассортимент книжных магазинов насчитывает 5-15 тыс. названий новых книг. Издательство готовит открытие нового, крупнейшего в Челябинске, книжного магазина с ассортиментом в 30 тыс. названий. Кроме того, издательство является постоянным участником книжных ярмарок, в т.ч. международных (Франкфурт-на-Майне), национальных (Москва, С-Петербург), региональных (Новосибирск).

4. Финансы. Общий оборот издательства ежегодно составляет порядка 25-30 млн. рублей. Информация о структуре финансовых ресурсов издательства закрыта. Норма прибыли в среднем на каждое издание составляет 30%.

5. Системы управления. По числу изданий издательства является крупным. Организационная структура строится по функциональному признаку (с использованием товарного критерия как дополнительного). В целом руководство издательством довольно активно использует опыт, примеры других предприятий, систем управления, прислушивается к предложениям сотрудников. Но...

Отсутствие эффективной информационной структуры предприятия приводит к недостатку, неполноте получения информации сотрудниками об общей ситуации в издательстве (прибыли, сбыте, стадии подготовки изданий и пр.). В издательстве отсутствуют комплексные программы, стратегии развития издательства в целом, отдельных его составляющих (маркетинга, сбыта и пр.). Не всегда четко ставятся задачи руководителем. При отсутствии систем контроля исполнения и делегирования полномочий многие решения не выполняются либо выполняются медленно и некачественно.

Провинциальное издательство было основано в 1935 году. С момента основания издательства ориентировано только на обслуживание одного региона (население более 3,5млн человек, более 80% горожане, занятых преимущественно в сфере производства).

Ежегодный объем выпуска - до 30 названий книг общим тиражом 250 тыс. экз., объемом около 50 печ. листов. Средние тиражи - 3-10тыс. экз., средний объем - 300-400 стр.

Тематика. Традиционно деятельность издательства была унифицирована. Выпускалась, главным образом, литература, адресованная местным жителям (литература с местной спецификой, издания местных авторов, литература на национальных языках). Это предопределяло тематику выпускаемой продукции (массово-политическая, сельскохозяйственная, производственная - с местной спецификой, художественная и детская - произведения местных авторов, краеведческая). Изменения в издательской системе начала 90-х годов повлияли и на изменение тематики продукции издательства. Современные тематические направления:

- ★ Художественная литература - до 60% названий (классическая художественная литература - около 10 названий, средний тираж до 10 тыс. экз.; произведения местных авторов (как правило, за счет средств автора) - 4-6 названий, средний тираж 1-3 тыс.экз.);
- ★ Краеведческая литература - до 30% названий (тематика разнообразна - история, география, природа региона; различна и типология: научные (по заказу), учебные, научно- популярные издания, художественные альбомы);
- ★ Домоводство (дом, быт, досуг) - 3-4 названия, средний тираж 5-10 тыс.экз. (тематика: садоводство, кулинария, литература типа «сделай сам» и пр.).

Типология изданий: Научные издания (1-3 названия) публикуются по заказу. Учебные издания (4-5 названий), главным образом, краеведческого содержания. Оригинальные издания представлены публикациями произведений местных авторов, до 60% всех книг это переиздания ранее публиковавшихся произведений.

Редакционно-издательское и полиграфическое исполнение. Срок прохождения рукописи в редакции - 8-12 месяцев. Штат редакции насчитывает 5 человек. Издательству не удалось сохранить высококвалифицированные кадры редакционно-издательских работников. В целом уровень редакционно-издательской подготовки изданий не высок, за исключением репринтных изданий и художественных альбомов (которые, кстати, переиздавались уже многократно).

Большинство книг не отличаются высоким уровнем полиграфического исполнения и художественного оформления (газетная бумага, некачественная печать, минимум или полное отсутствие иллюстраций). За исключением альбомов, печатающихся либо за границей, либо в других регионах, остальные книги публикуют в местных типографиях, не обладающих качественным полиграфическим оборудованием.

Книгораспространение. Книги издательства распространяются на территории региона. Сбыт осуществляется, главным образом, через сеть муниципальных книжных магазинов.

Проблемы:

1) Внутриорганизационные:

- ★ отсутствие комплексных программ, стратегия развития издательства в целом, отдельных ее составляющих;
- ★ отсутствие согласованной координации между подразделениями издательства, много времени тратится на согласование решений и выяснения вопросов кто, что, с кем согласовывает;
- ★ нечеткое разграничение сферы компетенции руководителей (генерального, коммерческого директоров, главного редактора, бухгалтера и др.);
- ★ отсутствие системы контроля исполнения решений, многие решения «умирают» в ходе многочисленных согласований, при нежелании брать на себя ответственность.

2) Маркетинговые:

- ★ издательство является низкорентабельным (небольшой объем прибыли обеспечивают уже многократно тиражированные издания, остальные издания являются безубыточными - выпускаются на средства заказчика);
- ★ при наличии целевых групп потребителей, потребности в краеведческой литературе издательство не предпринимает целенаправленных усилий в разработке региональных

программ поддержки выпуска подобных изданий (а не самого себя);

- ★ при достаточно низкой цене собственной продукции, с одной стороны, и низком платежеспособном спросе населения издательство практически не осуществляет маркетинговую деятельность, его книги слабо представлены на региональном книжном рынке, мало известны местным жителям.

3) Персонал:

- ★ текучесть кадров - развал коллектива (особенно части квалифицированных специалистов);
- ★ высокий средний возраст (предпенсионный), нет омоложения коллектива;
- ★ большое число конфликтов, связанных с разделением полномочий и ответственности;
- ★ отсутствие организационной культуры, представления общих целей издательства, его предназначения в культурной среде региона;
- ★ негативная «амбициозность» руководителей издательства, требующих помощи от местных органов власти.

Ориентиры на будущее:

- ⇒ увеличение объема выпуска продукции - к 2005 году до 50 названий тиражом 350-400 тыс. экз. за счет выпуска «коммерческой» литературы, адресованной местным жителям;
 - ⇒ разработка совместно с другими отраслевыми структурами и местными органами власти гос. политики в сфере книжного дела (в т.ч. и программ книгоиздания);
- увеличение известности продукции и самого издательства, степени проникновения на рынок (количество потребляемых книг)

2. Разработка кадровой стратегии организации. Выбор направлений кадровой политики.

3. Исходные данные

Издательство № 1

Провинциальное издательство основано в 1996 г. Коммерческое универсальное издательство, ориентированное в своей деятельности не на отдельный регион, а на книжный рынок в целом.

1. Товарная политика. Ежегодный объем деятельности - до 80 названий изданий (13-15 серий) общим тиражом до 1 млн. экземпляров, объемом около 1 тыс. листов. Средние тиражи - 5-15 тыс. экземпляров, средние объемы - 300-450 страниц.

Тематика выпускаемой продукции:

- ★ Домоводство (дом, быт, досуг, воспитание - весь спектр тем, не связанных с профессиональной деятельностью, самообразованием) - до 45% названий (5-6 серий) с преобладанием кулинарных книг;
- ★ Биографическая литература (научно-популярная и справочная) - до 25% названий (3-4 серии);
- ★ Гуманитарная литература (популярные справочники, дайджесты) - до 20% названий (2-3 серии);
- ★ Художественная и детская литература (классика, произведения местных авторов, жанровая и развивающая литература) - 7-10% названий.

Типология изданий. В настоящее время все издания книжные, но планируется выпуск календарей. В издательском портфеле отсутствуют научные издания (за редким исключением изданий по заказу). Большинство изданий можно определить как научно-популярные (в т.ч. и справочники), прикладного характера, издания для досуга. До 1998 г. 60% изданий было представлено переводными изданиями, 20% - переизданиями ранее опубликованных произведений, 10% - оригинальными изданиями. В настоящее время ситуация изменилась: 60% названий представлено оригинальными изданиями, 20% - переводными произведениями, 10% - переизданиями.

Редакционно-издательское и полиграфическое исполнение. Срок прохождения рукописи в редакции - от полугода до года. В целом уровень редакционно-издательской подготовки изданий довольно высок. Но случаются обидные «ляпы», связанные, главным образом, с переводными (сложность текста, отсутствие адаптации его к отечественным реалиям, недостаток в регионе высококвалифицированных кадров переводчиков) и репринтными (отсутствие адаптации с точки зрения современных знаний) изданиями.

Выходящие в издательстве книги отличаются высоким уровнем полиграфического исполнения и художественно-графического оформления. Большинство книг издается в твердом переплете, на бумаге высоко художественных изданий или офсетной, практически всегда с большим количеством иллюстраций (в год 1.5-3 тыс. технических иллюстраций). Книги печатаются за пределами области, в которой находится издательство (Пермские типографии: «Звезда», «Госзнак»). Сроки полиграфического исполнения изданий - до 6 месяцев. В некоторых случаях издания задерживаются на складе типографии (нет оплаты, отсутствует транспорт).

2. Персонал. Штат издательства насчитывает порядка 60 штатных и внештатных сотрудников. Штат редакции - 10 человек, к редактированию привлекаются внештатные редакторы и корректоры. Фактически штатные сотрудники редакции не имеют специального (редакционно-издательского) образования. преимущественно это филологи, имеющие опыт литературной, журналистской, редакционной работы. Профессионалы с большим опытом работают в производственном отделе, отделе подготовки издательских оригиналов и художественно-графическом. Для производства красочных, подарочных и кулинарных книг издательство организовало собственную фотолaborаторию, привлекает профессиональных кулинаров.

Тем не менее, для коллектива характерно наличие конфликтов, в основном связанных с нечетким разделением полномочий и обязанностей, с критическими оценками деятельности работников других подразделений. Довольно высока текучесть кадров, особенно высокопрофессиональных. В книжной редакции, из ведущих производственных подразделений, отсутствует руководитель. Одна из главных задач - формирование единой организационной культуры, представлений об общих целях и притязаниях организации.

3. Книгораспространение. Книги издательства распространяются более чем в 20 регионах России. Дистрибьютор один - московская книготорговая фирма. Главная проблема издательства - сбыт книжной продукции, склад московской фирмы затоварен. В настоящее время издательство формирует собственную книготорговую сеть, в которую входит 6 книжных магазинов (3 в Челябинске, 3 в области). Ассортимент книжных магазинов насчитывает 5-15 тыс. названий новых книг. Издательство готовит открытие нового, крупнейшего в Челябинске, книжного магазина с ассортиментом в 30 тыс. названий. Кроме того, издательство является постоянным участником книжных ярмарок, в т.ч. международных (Франкфурт-на-Майне), национальных (Москва, С-Петербург), региональных (Новосибирск).

4. Финансы. Общий оборот издательства ежегодно составляет порядка 25-30 млн. рублей. Информация о структуре финансовых ресурсов издательства закрыта. Норма прибыли в среднем на каждое издание составляет 30%.

5. Системы управления. По числу изданий издательства является крупным. Организационная структура строится по функциональному признаку (с использованием товарного критерия как дополнительного). В целом руководство издательством довольно активно использует опыт, примеры других предприятий, систем управления, прислушивается к предложениям сотрудников. Но...

Отсутствие эффективной информационной структуры предприятия приводит к недостатку, неполноте получения информации сотрудниками об общей ситуации в издательстве (прибыли, сбыте, стадии подготовки изданий и пр.). В издательстве отсутствуют комплексные программы, стратегии развития издательства в целом, отдельных его составляющих (маркетинга, сбыта и пр.). Не всегда четко ставятся задачи руководителем. При отсутствии систем контроля исполнения и делегирования полномочий многие решения не выполняются либо выполняются медленно и некачественно.

Задание 2.

В связи с участвовавшими конфликтами в одном из филиалов коммерческого банка по распоряжению его руководителя специалистом-психологом было проведено социометрическое исследование работников, в результате которого были получены данные, представленные в социоматрице 2.

№ п/п	Фамилия	Критерии			
		С кем бы вы хотели работать в одну смену?		С кем бы вы не хотели работать в одну смену?	
		Кого выбрала?	Кто выбрал ее?	Кого отвергла?	Кто отверг ее?
1	Иванова	2,8	2,3,4,6,7,8	7	5
2	Петренко	1,3	1,3	-	-
3	Соколова	1,2	2	4	4
4	Никольская	1,5	-	3	3
5	Федорова	6	4,6	1	-
6	Васильева	1,5	5	7	-
7	Гордеева	1	-	8	1,6,8
8	Тимошина	1	1	7	7
9	Данилова	10	10	-	-
10	Исаева	9	9	-	-
11	Гаврикова	-	-	-	-

На основе этих данных требуется:

1. Вычислить социометрические статусы и расположить сотрудниц филиала в порядке убывания статуса.

2. Определить иерархическую структуру группы (лидеры, предпочитаемые, отверженные, изолированные).

3. Построить социограмму.

4. В связи с открытием нового филиала возникла производственная необходимость перевести в него двух человек на постоянную работу. Кого бы вы (в качестве руководителя) перевели, исходя из данных социограммы, при условии равноценности кандидатур в прочих отношениях?

Задание 3.

Дмитрий Уваров, два года назад ставший начальником отдела, впервые за это время заболел и не смог выйти на работу. И, как назло, именно сегодня, когда ему нужно решить с управляющим массу важных вопросов. Множество мыслей крутилось у него в голове. Что сейчас происходит в отделе? Как сотрудники обойдутся без него? Почему ему никто не звонит, не советует? Когда он был в отпуске, Филатов, правда, выполнял за него кое-какие дела из так называемых обычных, оставляя действительно важные до его возвращения, но ведь тогда было лето - затишье. Может быть, следует подумать о заместителе?

Уваров впервые задумался об этом, и, хотя это было не слишком приятно, он продолжал мысленно анализировать ситуацию.

Какими полномочиями должен обладать временно исполняющий обязанности?

Где он может получить опыт? У него и своих дел хватает, станет ли он вообще напрягаться ради одного раза?

Кто будет выполнять работу Филатова, если тот, допустим, будет замещать его, Уварова?

Обладает ли временно исполняющий обязанности правом подписи?

Кто будет отвечать, если временно исполняющий обязанности ошибется, примет неверное решение?

Найдет ли Филатов общий язык с остальными сотрудниками? Может быть, лучше - Рогов, он общительней?

А от следующей мысли у Уварова даже температура подскочила.

Что будет, если Рогов прекрасно справится с обязанностями начальника отдела, справится не хуже его самого? Тем более, он недавно был на стажировке и успешно работает со сложными компьютерными программами.

Может, не стоит слушать врача и выйти на работу?

Уваров почувствовал себя хуже и решил, что обдумает все позже...

Задание:

1. Проанализируйте и охарактеризуйте сложившуюся в отделе ситуацию в терминах менеджмента.

2. Постарайтесь ответить на вопросы, возникшие у Д. Уварова, и аргументируйте свои ответы.

3. Как бы вы оценили стиль руководства Д. Уварова?

4. Проанализируйте достоинства и недостатки следующих альтернативных вариантов замещения:

штатное замещение;

временное исполнение обязанностей по совместительству;

В каких случаях предпочтительней каждый из трех вариантов?

Критерии оценки доклада

№	Критерии оценки	Сумма баллов
1	Доклад на практическом занятии, в том числе:	0-5
1.1	Раскрытие темы и свобода владения темой	0-1
1.2	Четкость и понятность; культура поведения и речи	0-1
1.3	Иллюстративный материал	0-1
1.4	Ответы на вопросы	0-2

Критерии оценки выполнения и защиты разноуровневых заданий и кейс-заданий

Оценка	Критерии
5 баллов	Работа выполнена и защищена в срок на текущем занятии, верно отвечал на вопросы преподавателя во время защиты
4 балла	Работа выполнена и защищена на текущем занятии, ответы на вопросы преподавателя менее 80 %
3 балла	Работа выполнена и защищена на текущем занятии, ответы на вопросы преподавателя менее 70 %
2 балла	Работа выполнена и защищена на текущем занятии, ответы на вопросы преподавателя менее 60 %
4 балла	Работа выполнена, но защита на последующем занятии и далее, верно отвечал на вопросы преподавателя во время защиты
3 балла	Работа выполнена, но защита на последующем занятии и далее, ответы на вопросы преподавателя во время защиты менее 80 %
2 балла	Работа выполнена, но защита на последующем занятии и далее, ответы на вопросы преподавателя во время защиты менее 70 %
1 балл	Работа выполнена, но защита на последующем занятии и далее, ответы на вопросы преподавателя во время защиты менее 60 %
0 баллов	Не посетил практическое занятие по установленному расписанию, не выполнил задание.

Оценка заданий по СРС

Примерная тематика заданий на СРС представлена в п/п 4.

Целью самостоятельной работы студентов является закрепление знаний полученных на лекционных и практических занятиях; получение дополнительных сведений; расширение кругозора; применение знаний данной дисциплины в своей практической деятельности. Самостоятельная работа является исключительно важным элементом в деле эффективного усвоения материала.

Критерии оценки за выполненную СРС

Оценка за одно задание	Критерии
4 балла	Работа выполнена и защищена в срок, верно ответил на поставленные вопросы преподавателя во время защиты
3 балла	Работа выполнена и защищена в срок, ответы на вопросы преподавателя менее 80 %
2 балла	Работа выполнена и защищена в срок, ответы на вопросы преподавателя менее 50 %
1 баллов	Работа выполнена, но не защищена
0 баллов	Не выполнил задание по СРС

Реферат

Реферат по дисциплине «Теория и практика кадровой политики государства и организации» является индивидуальной, самостоятельно выполненной работой студента. Методические указания должны помочь студенту выбрать тему, определить направленность и сущность подхода к написанию реферата, а также определить объект исследования, который может представлять собой различные организации экономической, производственной и социальной сферы, подразделения системы управления государственных предприятий. акционерных обществ и частных компаний. Профессиональная деятельность менеджера по персоналу распространяется также на научно-производственные объединения, научные, конструкторские и проектные организации, органы государственного управления и социальной инфраструктуры народного хозяйства.

Ниже приводится краткое изложение заданий по написанию реферата по некоторым наиболее распространенным темам.

Тема 1. Разработка организационной структуры службы управления персоналом

Цель написания реферата — спроектировать несколько вариантов оргструктуры службы управления персоналом в зависимости от различных особенностей организации. Написание реферата предполагает решение следующих задач:

- выбор нескольких типов оргструктуры предприятия: линейно-функциональной, дивизиональной (в том числе продукте² ориентированной на потребителя), матричной; выбор методики анализа и разработки оргструктуры организации в целом;
- выбор масштаба предприятия — крупное, среднее, малое;
- описание методики анализа и разработки оргструктуры организации в целом;
- разработка состава звеньев оргструктуры службы управления персоналом в зависимости от типа общей оргструктуры предприятия (для каждого типа) и его масштаба; определение основного перечня функций управления, выполняемых звеньями оргструктуры службы управления персоналом.

Тема 2. Совершенствование кадрового делопроизводства на предприятии

Цель написания реферата — разработка рекомендаций по развитию кадрового делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом конкретной организации.

Написание реферата предполагает решение следующих задач:

- обоснование требований к делопроизводственному обеспечению системы управления персоналом, критериев оценки качества обеспечения;
- анализ существующего состояния делопроизводственного обеспечения (состав и содержание используемых документов, полнота охвата функций управления персоналом делопроизводственным обеспечением, организация движения, учета и хранения документов, соответствие делопроизводства и оформления документов ГОСТам, выявление повторяющихся и дублирующихся взаимосвязей в движении документов, использование современных компьютерных технологий) и его влияния на качество выполнения функций управления персоналом; обоснование необходимости и путей совершенствования делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом организации;
- обоснование состава и содержания документов, схем документооборота, используемых при выполнении функций управления персоналом;
- разработка документа, регламентирующего делопроизводственное обеспечение выполнения функций управления персоналом;
- разработка организационной процедуры совершенствования делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом.

Тема 3. Совершенствование информационного обеспечения системы управления персоналом

Цель написания реферата — разработка рекомендаций по развитию информационного и технического обеспечения системы управления персоналом конкретной организации.

Написание реферата предполагает решение следующих задач:

- обоснование требований к информационному обеспечению системы управления персоналом;
- анализ существующего состояния информационного обеспечения выполнения функций управления персоналом в конкретной организации (качественные и количественные характеристики информации, используемой при выполнении функций управления персоналом, содержание, объем, размещение, формы организации информационных процессов, достаточность информационного обеспечения для выполнения данных функций) и его влияния на качество выполнения функций управления персоналом;
- обоснование необходимости и путей совершенствования информационного обеспечения выполнения функций управления персоналом в конкретной организации;
- разработка организационной процедуры совершенствования информационного обеспечения выполнения функций управления персоналом в конкретной организации.

Тема 4. Совершенствование нормативно-правового обеспечения системы управления персоналом

Цель написания реферата — разработка рекомендаций по развитию нормативно-правового и методического обеспечения системы управления персоналом конкретной организации;

Написание реферата предполагает решение следующих задач:

- обоснование требований к нормативно-правовому обеспечению системы управления персоналом;
- анализ существующего нормативно-правового обеспечения выполнения функций управления персоналом в конкретной организации (обеспеченность выполнения функций управления персоналом документами организационного, организационно-распорядительного, организационно-методического, нормативно-технического, технико-экономического характера, нормативно-справочными материалами) и его влияния на качество выполнения данных функций;
- оценка качества используемых документов и нормативно-справочных материалов (структура, полнота, содержание, четкость и ясность изложения, соответствие целям деятельности);

- обоснование необходимости и путей совершенствования нормативно-правового обеспечения системы управления персоналом;
- обоснование перечня необходимых документов, их рекомендуемой структуры и содержания; разработка проектов документов, регламентирующих выполнение функций управления персоналом (например, положение о звеньях, выполняющих функции управления персоналом, должностные инструкции специалистов, пр.);
- разработка организационной процедуры совершенствования нормативно-правового обеспечения системы управления персоналом, порядка разработки и утверждения необходимых документов.

Тема 5. Совершенствование регламентации труда персонала

Цель написания реферата — разработка рекомендаций по развитию регламентации труда персонала конкретной организации.

Написание реферата предполагает решение следующих задач:

- определение сущности, необходимости, объектов и видов регламентации труда персонала;
- обоснование выбора персонала, регламентацию труда которого целесообразно исследовать (категория персонала, работники конкретного подразделения в крупной организации);
- анализ существующего состояния регламентации труда персонала (виды и содержание используемых регламентов, полнота охвата основных объектов регламентации — функции, оргструктуры, процессы, информация, персонал) и его влияния на эффективность деятельности персонала;
- обоснование перечня необходимых (отсутствующих) регламентов;
- разработка проектов необходимых регламентов;
- обоснование организационной процедуры разработки и утверждения регламентов труда персонала.

Тема 6. Совершенствование технологии принятия кадровых решений

Цель реферата : применение этапов и методов принятия решений к задачам управления персоналом.

Написание реферата предполагает решение следующих задач:

Кадровые решения – средство реализации кадровой политики; факторы , определяющие принятие управленческих решений по персоналу;

- выбор нескольких задач по управлению персоналом, для которых разрабатывается процесс принятия управленческих решений (например, кадровое решение о приеме или отказе в приеме на работу; решение о проведении внеплановой аттестации персонала и т.п.);
- описание общего процесса (этапов и методов) выработки и принятия управленческого решения;
- описание общей методики анализа и совершенствования процесса принятия управленческого решения;
- разработка процесса выполнения выбранных задач по управлению персоналом;
- привязка этапов и методов выработки и принятия решения к конкретным задачам по управлению персоналом.

Тема 7. Формирование кадровой политики организации

Цель написания реферата — разработка и обоснование кадровой политики с учетом особенностей функционирования организации.

Написание реферата предполагает решение следующих задач:

- проблема формирования кадровой политики; взаимосвязь ее со стратегией управления персоналом; изучение опыта формирования кадровой политики на отечественных и зарубежных предприятиях, в системе государственной службы;
- описание методики анализа кадровой политики организации;

- описание методики формирования кадровой политики;
- анализ кадровой политики конкретной организации;
- разработка предложений по совершенствованию кадровой политики конкретной организации;
- оценка экономической и социальной эффективности разработанных решений.

Тема 8. Разработка системы стратегического управления персоналом

Цель написания реферата — разработка рекомендаций по развитию стратегического управления персоналом организации.

Написание реферата предполагает решение следующих задач:

- определение необходимости, целей и содержания стратегического управления персоналом в современных условиях;
- обоснование актуальности стратегического управления персоналом в исследуемой организации;
- анализ причин, препятствующих стратегическому управлению персоналом организации;
- обоснование характеристик конкурентоспособного трудового потенциала организации как объекта стратегического управления;
- обоснование возможности и путей формирования организационной структуры стратегического управления персоналом на базе существующей организационной структуры управления персоналом;
- обоснование содержания деятельности звеньев организационной структуры стратегического управления персоналом;
- разработка проектов документов, регламентирующих стратегическое управление персоналом;
- разработка организационной процедуры формирования системы стратегического управления персоналом.

Тема 9. Разработка стратегии управления персоналом

Цель написания реферата — разработка рекомендаций по обоснованию и формированию стратегии управления персоналом организации.

Написание реферата предполагает решение следующих задач:

- определение сущности и необходимости разработки стратегии управления персоналом;
- анализ внешней и внутренней среды организации с помощью метода SWOT, выявление сильных и слабых сторон организации в области управления персоналом, возможностей, которыми она располагает, и угроз, которых следует избегать;
- обоснование составляющих стратегии управления персоналом, обеспечивающих формирование конкурентоспособного персонала (совершенствование структуры персонала; оптимизация численности персонала с учетом его динамики; повышение эффективности затрат на персонал, включающих оплату труда, вознаграждения, затраты на обучение и другие денежные расходы; развитие персонала (адаптация, обучение, служебное продвижение); меры социальной защиты, гарантии социального обеспечения; развитие организационной культуры; совершенствование системы управления персоналом организации и т.д.);
- разработка проекта стратегического плана управления персоналом организации.

Тема 10. Совершенствование кадрового планирования в организации

Цель написания реферата — разработка рекомендаций по обоснованию содержания и организации кадрового планирования.

Написание реферата предполагает решение следующих задач:

- определение необходимости, целей и содержания кадрового планирования в современных условиях;
- анализ существующего состояния кадрового планирования в организации (виды разрабатываемых планов, информация, используемая при их разработке, полнота охвата

функциональных подсистем управления персоналом кадровым планированием, организация кадрового планирования, нормативно-правовое обеспечение кадрового планирования) и его влияния на эффективность управления персоналом;

- анализ факторов, влияющих на кадровое планирование;
- обоснование целей и приоритетных направлений кадрового планирования в конкретной организации;
- разработка предложений по совершенствованию кадрового планирования в организации.

Тема 11. Разработка оперативного плана работы с персоналом

Цель написания реферата — разработка рекомендаций по обоснованию содержания и организации разработки оперативного плана работы с персоналом.

Написание реферата предполагает решение следующих задач:

- определение целей и содержания оперативного планирования работы с персоналом;
- обоснование целей организации и приоритетных направлений работы с персоналом в конкретной организации в период, охватываемый оперативным планированием;
- анализ существующего состояния оперативного планирования работы с персоналом в организации (полнота охвата функциональных подсистем управления персоналом, организация оперативного планирования работы с персоналом, нормативно-правовое обеспечение оперативного планирования);
- обоснование организационного закрепления процесса оперативного кадрового планирования, функций исполнителей — подразделений и специалистов;
- разработка проекта оперативного плана работы с персоналом (точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей, закрепление отдельных специалистов и руководителей);
- разработка мероприятий по обеспечению контроля выполнения оперативного плана работы с персоналом и по устранению отклонений.

Тема 12 . Разработка плана маркетинговой деятельности в области персонала

Цель написания реферата — разработка подходов к составлению перспективного плана маркетинговой деятельности в области персонала.

Написание реферата предполагает решение следующих задач:

- выбор параметров, влияющих на разработку плана маркетинга;
- учет расширения производства, изменения технологий, динамики спроса и предложения на определенные профессии и квалификации и т.п.;
- выбор направлений маркетинговой деятельности в области персонала;
- описание методики анализа и совершенствования персонал-маркетинга;
- приведение конкретных примеров реализации направлений маркетинговой деятельности в области персонала;
- описание сходства и различий методологии общего маркетинга и персонал-маркетинга.

Тема 13. Планирование потребности в персонале

Цель написания реферата - применение способов расчета потребности в персонале к его определенным группам или категориям.

Написание реферата

предполагает решение следующих задач:

- выбор конкретных групп или категорий персонала, потребность в которых будет определяться (например, специалисты какого-либо подразделения);
- разработка процесса определения качественной потребности в выбранной группе персонала (по профессиям, специальностям, должностям, квалификационным требованиям и т.п.);
- выбор методов определения количественной потребности в данной группе персонала и описание последовательности расчета численности по данным методам;

- привязка этапов процесса определения качественной потребности в персонале к конкретным условиям его функционирования;
- привязка последовательности расчета численности персонала к конкретным исходным параметрам, необходимым для расчета (например, организационная структура подразделения; работы, определяющие загрузку подразделения, и т.п.).

Тема 14. Совершенствование отбора персонала при приеме на работу

Цель написания реферата — разработка составных частей и апробация методики оценки внешних кандидатов на замещение вакантной должности.

В процессе написания реферата необходимо решить следующие вопросы:

- определение характеристик какой-либо конкретной вакантной должности;
- разработка порядка (организационной процедуры) проведения оценки кандидатов;
- описание процедур первичного отбора персонала;
- описание сценария собеседования, содержания профессиональных и психологических тестов, проверочных заданий, которые необходимо выполнить кандидату на указанную должность;
- разработка состава показателей оценки соответствия кандидата вакантной должности;
- описание способов, которыми будут оцениваться данные показатели, и порядка подведения итогов оценки.

Тема 15. Совершенствование путей покрытия потребности в персонале организации

Цель написания реферата - разработка организационного проекта выбора наилучшего сочетания различных путей покрытия потребности в персонале, причем данный проект должен быть привязан к конкретным условиям организации.

Проект должен предусматривать:

- оценку всех возможных путей покрытия потребности в персонале, связанных как с внешними, так и с внутренними источниками набора;
- описание методики анализа и совершенствования использования путей покрытия потребности в персонале;
- анализ степени использования путей покрытия потребности в персонале в практике управления персоналом организации, оценку целесообразности применяемого состава путей;
- выбор оптимального состава путей покрытия потребности в персонале во взаимной увязке с факторами внешней и внутренней среды организации: ситуацией на рынке труда, развитием техники и технологии, финансовыми ресурсами организации, расширением или изменением сферы деятельности и т.п.
- привязку проекта к конкретному составу должностей или рабочих мест, потребность в которых испытывает организация.

Тема 16. Совершенствование деловой оценки персонала

Цель написания реферата — разработка и апробация методики деловой оценки персонала организации. В реферате необходимо отразить следующие вопросы:

- содержание методов и форм деловой оценки персонала; осознание мотивирующей роли деловой оценки;
- основные качественные характеристики какой-либо должности и конкретного сотрудника, ее занимающего;
- цели деловой оценки данного сотрудника;
- порядок (организационная процедура) проведения оценки сотрудников;
- выбор оценщиков (их должности или место в структуре по отношению к оцениваемому сотруднику);
- состав показателей оценки, характеризующих сотрудника за оцениваемый период;
- способы оценки показателей, порядок подведения итогов оценки.

Тема 17. Организация системы оценки персонала для периодической аттестации

Цель написания реферата — разработка организационного проекта, включающего комплекс вопросов обеспечения проведения оценки персонала.

При разработке проекта необходимо уделить внимание следующим вопросам:

- нормативно-методическое и правовое обеспечение аттестации персонала;
- определение групп персонала или подразделений, где проводится оценка;
- описание методики анализа и совершенствования процесса оценки персонала;
- установление фактической последовательности и содержания этапов проведения оценки, целесообразности их состава и полноты организационного обеспечения;
- разработка состава этапов оценки, необходимых в конкретных условиях работы или для иных подразделений организации;
- характеристика решений, принимаемых в процессе оценки; порядок подведения итогов; документационное обеспечение процесса оценки персонала.

Тема 18. Совершенствование профориентации персонала

Цель написания реферата — разработка проекта организации, осуществляющей профориентационную работу на внешнем рынке труда.

При разработке проекта целесообразно выделить следующие проблемы:

- определение круга организаций (учебные заведения, службы занятости, государственные органы по труду и т.п.), с которыми контактирует работодатель в процессе профориентационной работы;
- описание методики анализа и совершенствования профориентационной работы;
- установление состава и содержания элементов системы управления персоналом по основным видам профориентационной работы;
- определение направлений деятельности службы управления персоналом, на которые повлияет совершенствование профориентационной работы;

Тема 19. Проектирование системы управления адаптацией персонала

Цель написания реферата — разработка элементов системы управления адаптацией сотрудников предприятия.

При написании реферата необходимо рассмотреть следующие вопросы:

- выбор аспектов (направлений) адаптации для молодых сотрудников, новых сотрудников, имеющих опыт работы, для сотрудников при организационных нововведениях на предприятии;
- описание методики анализа и совершенствования управления адаптацией;
- разработка конкретного перечня мероприятий, (содержание работ, порядок их проведения, исполнители), программ адаптации (введение в организацию, в подразделение, в должность);
- разработка перечня и основного содержания инструкционных документов, выдаваемых сотрудникам на период адаптации.

Тема.20. Пути улучшения использования персонала

Цель написания реферата — разработка рекомендаций, обеспечивающих повышение эффективности использования персонала организации.

Написание реферата предполагает решение следующих задач:

- определение современных принципов и направлений эффективного (рационального) использования персонала;
- обоснование выбора персонала, состояние использования которого целесообразно исследовать (категория персонала, работники конкретного подразделения крупной организации);
- обоснование критериев оценки эффективности использования персонала;

- анализ существующего состояния использования персонала организации (принципы расстановки персонала, качественная сбалансированность рабочих мест и работников, соответствия работников требованиям рабочих мест, обоснованность перемещений, гибкость в использовании);
- разработка мероприятий, обеспечивающих улучшение использования персонала;
- разработка организационной процедуры мероприятий, обеспечивающих улучшение использования персонала;
- оценка экономической эффективности мероприятий, направленных на улучшение использования персонала.

Тема 21. Высвобождение персонала. Работа с увольняющимися

Цель написания реферата — разработка основных направлений программы деятельности администрации предприятия (службы управления персоналом, линейных руководителей) при увольнении сотрудников.

Разработка программы должна предусматривать:

- мероприятий при увольнении сотрудников: по собственному желанию; по инициативе администрации (сокращение штатов, реорганизация предприятия); по институциональным причинам;
- указание исполнителей работ, входящих в программу мероприятий , а также сроки их выполнения относительно времени увольнения сотрудников;
- выделение факторов деятельности администрации по социально-психологической поддержке персонала.

Тема 22. Использование результатов проведения деловой оценки персонала

Цель написания реферата — разработка организационного проекта взаимной увязки деловой оценки персонала с другими направлениями деятельности службы управления персоналом.

При разработке проекта необходимо решить следующие вопросы:

- привязка процесса оценки к конкретной категории персонала или подразделению организации;
- установление взаимосвязи деловой оценки с другими направлениями деятельности службы управления персоналом: обучением, управлением карьерой, адаптацией персонала и т.п.;
- выявление состояния работы в организации по вышеуказанным направлениям деятельности службы управления персоналом;
- разработка мероприятий по обсуждению итогов деловой оценки персонала в трудовом коллективе;
- разработка функций управления, организационно-технологических процессов и информационного обеспечения направлений деятельности службы управления персоналом, связанных с результатами деловой оценки персонала.

Тема 23. Разработка системы организации обучения персонала (подготовки, переподготовки и повышения квалификации)

Цель написания реферата — разработка программы подготовки и реализации обучения определенных групп сотрудников предприятия.

Написание реферата предполагает решение следующих задач:

- определение целей обучения для конкретных групп сотрудников;
- выбор организационных форм подготовки и реализации обучения;
- выбор методов обучения для конкретных групп сотрудников;
- разработка показателей оценки качественных характеристик обучаемых сотрудников как основы формирования программ обучения;
- описание методики развития системы организации обучения;

- определение способов оценки результативности обучения.

Тема 24. Управление карьерой персонала

Цель написания реферата — разработка организационного проекта управления карьерой сотрудников организации, причем центральным звеном проекта должна быть функция планирования.

При разработке проекта необходимо решить следующие вопросы:

- привязка проекта к конкретной категории или группе персонала, для которой рассматриваются вопросы управления карьерой;
- анализ действующей в организации системы планирования карьеры сотрудников;
- разработка процесса планирования карьеры, целесообразного для рассматриваемой организации и группы персонала;
- исследование взаимного влияния планирования карьеры и других задач службы управления персоналом: регулирования и контроля управления карьерой, деловой оценки, обучения персонала и т.п.

Тема 25. Совершенствование организационной культуры

Цель написания реферата — разработка рекомендаций, обеспечивающих развитие организационной культуры в соответствии с требованиями организации.

Написание реферата предполагает решение следующих задач:

- обоснование значения и сущности управления развитием организационной культуры;
- обоснование состава и содержания критериев, характеризующих состояние организационной культуры;
- обоснование содержания и источников информации, характеризующей состояние организационной культуры;
- выявление факторов, влияющих на организационную культуру;
- диагностика организационной культуры и характеристика ее влияния на эффективность деятельности исследуемой организации;
- обоснование желаемого состояния организационной культуры исследуемой организации в соответствии с выделенными параметрами;
- разработка мероприятий, обеспечивающих приведение организационной культуры в желаемое состояние.

Тема 26. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом в организации

Цель написания реферата — разработка рекомендаций, обеспечивающих повышение качества оценки результатов деятельности подразделений управления персоналом.

Написание реферата предполагает решение следующих задач:

- обоснование сущности и направлений использования показателей оценки результатов деятельности подразделений управления персоналом;
- обоснование критериев оценки результатов деятельности специализированных подразделений по важнейшим функциям управления персоналом;
- разработка организационной процедуры оценки результатов деятельности подразделений управления персоналом;
- анализ деятельности подразделений управления персоналом конкретной организации и оценка ее эффективности.

Тема 27. Антикризисное управление персоналом

Цель написания реферата – разработка предложений по управлению персоналом организации в кризисных ситуациях.

К задачам работы следует отнести следующие:

- исследование особенностей управления персоналом при ликвидации предприятия, сокращении его численности или штата;
- изучение особенностей управления персоналом при несчастных случаях на предприятии;
- описание методов управления персоналом предприятия при возникновении трудовых споров;
- оставление организационной характеристики кризисных ситуаций конкретного предприятия;
- разработка рекомендаций по антикризисному управлению персоналом рассматриваемого предприятия;
- описание обязанностей должностных лиц предприятия по антикризисному управлению персоналом.

Тема 28. Проведение аудита персонала

Цель написания реферата — разработка рекомендаций, обеспечивающих повышение качества аудита персонала.

Написание реферата - это решение следующих задач:

- определение сущности и направлений анализа при проведении аудита персонала;
- обоснование основных этапов аудита персонала, их целей и содержания;
- обоснование параметров аудита по основным функциям управления персоналом;
- определение источников информации, используемой при проведении аудита персонала;
- определение методов сбора информации при проведении аудита персонала;
- разработка организационной процедуры проведения аудита персонала;
- разработка методического и документационного обеспечения аудита персонала.

Реферат выполняется и защищается в сроки, определенные учебным графиком.

Критерии оценки рефератов:

5 баллов ставится, если выполнены все требования к написанию и защите курсовой работы: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

4 балла – основные требования к курсовой работе и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём курсовой работы; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

3 балла – имеются существенные отступления от требований к курсовой работе. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании курсовой работы или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

**Методические материалы,
определяющие процедуры оценивания результатов обучения (знаний, умений, владений),
характеризующих этапы формирования компетенций**

Приводится методика проведения процедур оценивания конкретных результатов обучения (знаний, умений, владений) формируемого этапа компетенции. То есть для каждого образовательного результата определяются показатели и критерии сформированности компетенций на различных этапах их формирования, приводятся шкалы и процедуры оценивания.

Компетенция, ее этап и уровень формирования	Заявленный образовательный результат	Типовое задание из ФОС, позволяющее проверить сформированность образовательного результата	Процедура оценивания образовательного результата	Критерии оценки
ОПК-6, уровень базовый	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> политику корпоративной социальной ответственности с целью разработки и реализации кадровой стратегии организации. 	<p>1. Тест из ФОС (примеры тестов на стр. 19-44 Рабочей программы) 2. Вопросы к зачету для оценки знаний из ФОС (стр. 16-17 Рабочей программы)</p>	<p>1. Тест проводится после окончания изучения каждой темы. 2. Зачет проводится после освоения дисциплины</p>	<p>1. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 45 Рабочей программы) 2. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 17-18 Рабочей программы)</p>
ОПК-7, уровень базовый	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> основные проблемы, связанные с формированием и реализацией кадровой политики в государственном органе (организации); структуру и содержание технологий управления персоналом и кадрового аудита в государственном органе (организации) 	<p>1. Тест из ФОС (примеры тестов на стр. 19-44 Рабочей программы) 2. Вопросы к зачету для оценки знаний из ФОС (стр. 16-17 Рабочей программы)</p>	<p>1. Тест проводится после окончания изучения каждой темы. 2. Зачет проводится после освоения дисциплины</p>	<p>1. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 45 Рабочей программы) 2. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 17-18 Рабочей программы)</p>
ПК-1, уровень базовый	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> подходы к разработке философии и концепции управления кадрами, кадровой и социальной политики знать основные виды стратегий управления персоналом, комплексный подход к их сочетанию в реальных условиях 	<p>1. Отчет по практическим занятиям из ФОС (примеры заданий по практическим занятиям на стр. 45-49 Рабочей программы)</p>	<p>1. Практические занятия проводятся в соответствии с расписанием проведения занятий. Отчет защищается в конце практического занятия или на специально выделенных консультациях, время защиты – от 5 до 15 минут</p>	<p>1. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 49 Рабочей программы)</p>
ПК-1, уровень базовый	<p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> разрабатывать стратегию управления персоналом как продолжение общей 	<p>1. Отчет по практическим занятиям из ФОС (примеры заданий по практическим занятиям</p>	<p>1. Практические занятия проводятся в соответствии с расписанием</p>	<p>1. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 49 Рабочей программы)</p>

Компетенция, ее этап и уровень формирования	Заявленный образовательный результат	Типовое задание из ФОС, позволяющее проверить сформированность образовательного результата	Процедура оценивания образовательного результата	Критерии оценки
	стратегии организации <ul style="list-style-type: none"> • проводить swot-анализ для выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в кадровой политике организации 	на стр. 45-49 Рабочей программы)	проведения занятий. Отчет защищается в конце практического занятия или на специально выделенных консультациях, время защиты – от 5 до 15 минут	
ПК-2 уровень базовый	<i>Знать:</i> <ul style="list-style-type: none"> • подходы к оценке кадрового потенциала, интеллектуального капитала персонала и организации в целом пути диагностики и совершенствования кадровой политики в организации 	1. Тест из ФОС (примеры тестов на стр. 19-44 Рабочей программы) 2. Вопросы к зачету для оценки знаний из ФОС (стр. 16-17 Рабочей программы)	1. Тест проводится после окончания изучения каждой темы. 2. Зачет проводится после освоения дисциплины	1. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 45 Рабочей программы) 2. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 17-18 Рабочей программы)
	<i>Уметь:</i> применять современные персонал-технологии с целью развития системы управления человеческими ресурсами в организации	1. Отчет по практическим занятиям из ФОС (примеры заданий по практическим занятиям на стр. 45-49 Рабочей программы)	1. Практические занятия проводятся в соответствии с расписанием проведения занятий. Отчет защищается в конце практического занятия или на специально выделенных консультациях, время защиты – от 5 до 15 минут	1. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 49 Рабочей программы)
	<i>Владеть:</i> <ul style="list-style-type: none"> • навыками организационного и кадрового аудита с целью выявления уровня кадрового потенциала в организации • навыками по мониторингу кадровой ситуации в организации для совершенствования ее кадровой политики 	1. Отчет по практическим занятиям из ФОС (примеры заданий по практическим занятиям на стр. 45-49 Рабочей программы)	1. Практические занятия проводятся в соответствии с расписанием проведения занятий. Отчет защищается в конце практического занятия или на специально выделенных консультациях, время защиты – от 5 до 15 минут	1. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 49 Рабочей программы)

Компетенция, ее этап и уровень формирования	Заявленный образовательный результат	Типовое задание из ФОС, позволяющее проверить сформированность образовательного результата	Процедура оценивания образовательного результата	Критерии оценки
ПК-3 уровень базовый	Знать: подходы к привлечению персонала в организацию и методы его отбора с использованием современных инструментов и методов	1. Отчет по практическим занятиям из ФОС (примеры заданий по практическим занятиям на стр. 45-49 Рабочей программы)	1. Практические занятия проводятся в соответствии с расписанием проведения занятий. Отчет защищается в конце практического занятия или на специально выделенных консультациях, время защиты – от 5 до 15 минут	1. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 45 Рабочей программы) 2. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 17-18 Рабочей программы)
ПК-4 уровень базовый	Уметь: разрабатывать и реализовывать программы адаптации персонала в организации	1. Отчет по практическим занятиям из ФОС (примеры заданий по практическим занятиям на стр. 45-49 Рабочей программы)	1. Практические занятия проводятся в соответствии с расписанием проведения занятий. Отчет защищается в конце практического занятия или на специально выделенных консультациях, время защиты – от 5 до 15 минут	1. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 45 Рабочей программы) 2. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 17-18 Рабочей программы)
ПК-10 уровень базовый	Знать: профессиональные стандарты по должностям (профессиям) с учетом базовой технологической компетенции Уметь: разрабатывать профессиональные стандарты по новым профессиям, не определенным в государственных стандартах Владеть: <ul style="list-style-type: none"> • навыками определения характеристик видов работ и требований, предъявляемых к 	. Тест из ФОС (примеры тестов на стр. 19-44 Рабочей программы) 2. Вопросы к зачету для оценки знаний из ФОС (стр. 16-17 Рабочей программы)	1. Практические занятия проводятся в соответствии с расписанием проведения занятий. Отчет защищается в конце практического занятия или на специально выделенных консультациях, время защиты – от 5 до 15 минут	1. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 45 Рабочей программы) 2. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 17-18 Рабочей программы)

Компетенция, ее этап и уровень формирования	Заявленный образовательный результат	Типовое задание из ФОС, позволяющее проверить сформированность образовательного результата	Процедура оценивания образовательного результата	Критерии оценки
ПК-11 уровень базовый	<p>профессиональным знаниям, навыкам, умениям</p> <p>навыками создания соответствующего разработанным стандартам документационного обеспечения</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Знать</i>: подходы к мониторингу общеорганизационной и кадровой ситуации с целью формирования кадровой политики организации методы организационно-кадрового аудита для оценки уровня кадрового потенциала в организации с целью решения общеорганизационных задач 	<p>. Тест из ФОС (примеры тестов на стр. 19-44 Рабочей программы)</p> <p>2. Вопросы к зачету для оценки знаний из ФОС (стр. 16-17 Рабочей программы)</p>	<p>1. Практические занятия проводятся в соответствии с расписанием проведения занятий. Отчет защищается в конце практического занятия или на специально выделенных консультациях, время защиты – от 5 до 15 минут</p>	<p>1. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 49 Рабочей программы)</p>

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

6.1 Основная литература

а) Законы и нормативные акты

1. Федеральный закон от 30 декабря 2008 г. N 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» (с изменениями и дополнениями)
2. Федеральные стандарты аудиторской деятельности (ФСАД), утвержденные Приказом Минфина РФ

б) Основная литература (учебники и учебные пособия)

1. **Кибанов, А. Я., Митрофанова, Е. А., Софиенко, А. В.** Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: учебно-практическое пособие / Е. А. Митрофанова, А. В. Софиенко; ред. А. Я. Кибанов; Гос. ун-т упр. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.
2. Служба управления персоналом: [учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности Управление персоналом] / А.Я.Кибанов, В.Г.Коновалова, М.В.Ушакова; под ред. А.Я.Кибанова- Москва: КНОРУС, 2010.-410с.

6.2 Дополнительная литература

1. Аудит и контроллинг персонала организации: [учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 080104 "Экономика труда" и другим экономическим специальностям] / под ред. П. Э. Шлендера - Москва: Вузовский учебник, 2010 - 262 с.
2. Захаров Н.Л. Управление настроением персонала в организации: [пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 080500.62 Менеджмент] / Н.П.Захаров, Б.Г.Понамаренко, М.Б.Перфильева_ Москва: ИНФРА-М, 2012.-283с.

6.3 Интернет-ресурсы (электронные учебно-методические издания, лицензионное программное обеспечение)

На сайте библиотеки УГАТУ <http://library.ugatu.ac.ru/> в разделе «Информационные ресурсы», подраздел «Доступ к БД» размещены ссылки на интернет-ресурсы.

Каждый магистр в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к следующим электронно-библиотечным системам: ЭБС «Лань» <http://e.lanbook.com/>, ЭБС Ассоциации «Электронное образование Республики Башкортостан» <http://e-library.ufa-rb.ru>, Электронная коллекция образовательных ресурсов УГАТУ <http://www.library.ugatu.ac.ru/cgi-bin/zgate.exe?Init+ugatu-fulltxt.xml,simple-fulltxt.xml+rus>), сформированным на основании прямых договорных отношений с правообладателями.

Информационные базы данных по профилю образовательной программы:

1. www.kadrovik.ru – журнал «Справочник кадровика»
2. www.chelt.ru – журнал «Человек и труд»
3. <http://www.kdelo.ru/> – журнал «Кадровое дело»
4. www.hr-journal.ru – журнал «Работа с персоналом»
5. www.top-personal.ru – журнал «Управление персоналом»
6. <http://pressa.ru/izdanie/355> – журнал «Справочник по управлению персоналом»
7. www.hrm.ru – Журнал «Кадровый менеджмент»
8. www.hr-journal.ru – Электронный журнал для специалистов по управлению персоналом
9. www.hr-portal.ru – Сообщество HR-менеджеров

10. www.hrm.ru – специализированный сайт для HR-менеджеров
11. magazine.hrm.ru – Ведущий портал о кадровом менеджменте
12. <http://www.uhr.ru> – Информационный портал «Человеческие ресурсы»
13. www.hrc.ru – Кадровый клуб
14. <http://pro-personal.ru/journal/SUP/> – Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом

6.4 Методические указания к практическим занятиям

Практические занятия имеют важнейшее значение для усвоения программного материала.

Задачи практических занятий:

- закрепление знаний путем активного участия в обсуждении материала;
- развитие способности самостоятельно использовать полученные знания;
- приобретение навыков самостоятельного аргументирования и критического мышления;
- приведение разрозненных знаний в определенную систему.

Необходимо учитывать, что на практических занятиях по дисциплине «Теория и практика кадровой политики государства и организации» задания включают в себя темы докладов, разноуровневые задания и кейс-задания. В зависимости от вида заданий необходимо придерживаться следующих методических указаний.

Рекомендации по подготовке докладов.

Темы докладов соответствуют изучаемой теме и выдаются магистрам заранее.

Староста заранее формирует перечень докладчиков и закрепляет за ними определенные темы. Порядок докладов должен соответствовать порядку вопросов на практическом занятии. Студенты свободны в выборе темы доклада. Студент имеет право предложить свою тему доклада, предварительно согласовав ее с преподавателем.

При выступлении с докладом на практическом занятии магистры осваивают:

- умение выступать и спокойно держаться перед аудиторией,
- грамотно излагать свои мысли,
- не теряться при ответе на вопросы из аудитории,
- находить аргументы для подтверждения своих мыслей,
- уметь отстаивать свою точку зрения.

Доклад оформляется на листах формата А4 по стандартам, принятым в вузе, и должен обязательно содержать:

- титульный лист установленного образца,
- перечень рассматриваемых в докладе вопросов (план доклада),
- текст доклада,
- перечень информационных источников, использованных в ходе подготовки доклада.

Время доклада составляет 5-7 минут. Объем текста доклада – 2-3 страницы, общий объем – 5-6 страниц. Доклад должен излагать сжато, основные положения по выбранной теме даются в тезисной форме. Доклад обязательно должен сопровождаться презентацией. По завершению доклада студент отвечает на вопросы аудитории. Доклад засчитывается студенту в том случае, если ему было задано не менее трех вопросов от аудитории.

Доклад обязательно должен сопровождаться презентацией (при создании использовать программный продукт Microsoft PowerPoint).

Презентация должна давать материал в структурированном, схематичном, сжатом виде, содержать наиболее значимые смысловые элементы доклада.

Основные требования к презентации:

- 1) презентация должна соответствовать структуре работы, отражать ее основные положения и выводы;

2) слайды презентации должны содержать графические модели, схемы, таблицы, графики, рисунки; чисто текстовых слайдов не должно быть в презентации;

3) к обязательным элементам презентации относятся титульный слайд установленного образца, слайд с контрольными вопросами и слайд с источниками информации;

4) в презентации не должны использоваться средства мультипликации.

Минимальный объем презентации: 10 слайдов.

Рекомендации по подготовке к дискуссии.

Дискуссия позволяет включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Для организации дискуссии по теме участникам необходимо подготовить и продумать общую тему, по которой делается одним из участников выступление. Во время дискуссии каждый участник имеет возможность высказать свое мнение (сообщение) по вопросу и выслушать опровергающие ее аргументы. Необходимо корректно и уважительно относиться к оппонентам, до конца выслушивать аргументацию, не перебивать и соблюдать культуру проведения дискуссии.

Рекомендации по подготовке и решению разноуровневых задач и кейсов.

При подготовке к практическим занятиям магистру необходимо заблаговременно ознакомиться с содержанием задач и кейсов, изучить соответствующие разделы теоретического курса, лекционный материал и уяснить сущность и цель работы.

Задания к практическим занятиям выполняются в соответствии с методическими указаниями, приводимыми в раздаточном материале к занятиям.

Пример методических рекомендаций к решению задания.

Задание. Решение практической ситуации «Построение карьерограммы для менеджера».

Описание ситуации

Будущий менеджер по персоналу заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь.

Постановка задачи

Постройте карьерограмму возможного карьерного пути менеджера по персоналу после окончания высшего учебного заведения.

Методические указания

Карьерограмма-инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей своей трудовой деятельности с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй – характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

1. Решение практической ситуации «Составление личного жизненного плана»

Описание ситуации

Менеджер по персоналу находится на полпути к достижению конечной цели своей карьеры. В организации, где он работает, наметились структурные изменения, которые могут привести к непредвиденным ранее дополнительным перестановкам.

Постановка задачи

Менеджеру необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить свой личный жизненный план карьеры.

Методические указания

Примерная структура личного жизненного плана карьеры руководителя:

Работа

Экономическое состояние

Физическое состояние

Социальное состояние

Психологическое состояние

Семейная жизнь.

Личный жизненный план

1. Оценка жизненной ситуации

1.1.Работа

Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?

Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?

Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?

Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет?

Есть ли у меня воодушевление и мотивация?

Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?

Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?

Какие действия следует предпринять, чтобы моя работа в ближайшие годы отвечала моим личным потребностям?

Экономическое состояние

Каково мое экономическое положение?

Есть ли у меня личный бюджет-каков он, придерживаюсь ли я его рамок?

Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

Физическое состояние

Каково мое физическое состояние?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т. д.)?

Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

Социальное состояние - человеческие отношения

Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других?

Как я их учитываю?

Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?

Интересует ли меня другое мнение?

Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?

Умею ли я слушать?

Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?

Как это проявляется на практике?

Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь?

Как я поддерживаю дружеские отношения?

Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

Психологическое состояние

Каково мое психическое состояние?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?

Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время?

Не следует ли мне в настоящее время поменять работу?

Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем?

Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби?

Нуждаюсь ли я в помощи психологов?

Семейная жизнь

Имеются ли у меня условия для создания семьи?
Уделяю ли достаточно внимания своим близким?
Как лучше проводить досуг в кругу семьи?
Куда поехать на отдых?

2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются

- 1)
- 2)
- 3)

2.2. Моя карьера должна осуществляться до 20---г. самое позднее-----

2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры?

2.3.1. А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.?

2.5.1. Готов ли я взять на вооружение эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры.

7. Образовательные технологии

Для достижения наиболее эффективных результатов освоения дисциплины «Теория и практика кадровой политики государства и организации» при реализации различных видов учебной работы применяются информационные технологии (использование мультимедийного сопровождения лекций, электронных мультимедийных учебных пособий и др.) и интерактивные методы и технологии обучения (лекции-визуализации, проблемные лекции, технология проблемного обучения, технология развития критического мышления, групповая работа), с учетом содержания раздела дисциплины и вида занятий, предусмотренных учебным планом.

При реализации образовательной программы не допускается применение дистанционных образовательных технологий.

8. Методические указания по освоению дисциплины

Распределение объема часов, отводимого на изучение курса, по формам организации учебного процесса соответствует учебному плану по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» очной формы обучения.

Освоение курса «Аудит и контроллинг персонала» предполагает посещение лекций и практических занятий, проводимых под руководством преподавателя, а также активную самостоятельную работу, включающую рефераты, кейс-задания и т.д.

При изучении дисциплины «Аудит и контроллинг персонала» в соответствии с учебными планами предусматривается:

- лекционное изложение материала;
- практические занятия;
- самостоятельная работа студентов;
- консультации по изучаемым разделам;
- экзамен по окончании изучения дисциплины.

Базовые положения, узловые вопросы рассматриваются во время **лекционных занятий**.

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации и указания на самостоятельную работу.

Лекции являются основной формой освоения дисциплины. Представляют собой устное, монологическое, систематическое и последовательное изложение преподавателем учебного материала. Стиль изложения лекционного материала должен быть ясным и четким. Не допускается использование фраз, имеющих многозначное толкование, а также пространных предложений со сложной структурой.

Материал лекций соответствует содержанию и последовательности дисциплины, изложенному в разделе 3 «Содержание и структура дисциплины (модуля)» рабочей программы. Распределение часов по темам осуществляется исходя из задач и особенностей учебной дисциплины и приведено там же.

Основой содержания лекционного материала являются определения и ключевые слова, отражающие предметы и аспекты содержания учебной дисциплины «Теория и практика кадровой политики государства и организации» и определяющие ее понятийно-терминологический аппарат. Совокупность ключевых слов и определений, включаемых в текст учебной дисциплины, обеспечивает достаточный уровень полноты и глубины раскрытия содержания каждой темы.

При преподавании дисциплины теоретический лекционный материал ежегодно обновляется в соответствии с изменениями и дополнениями в законодательствах Российской Федерации и Республики Башкортостан. Лекции читаются в виде диалога и иллюстрируются реальными примерами с последующим закреплением на практических занятиях.

Рекомендации по работе с конспектом лекций:

- Просмотрите конспект сразу после занятий.
- Поставьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания.
- Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу.
- Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Практические занятия по изучаемой дисциплине являются одной из основных форм организации учебного процесса и предназначены для закрепления, обобщения и углубления, полученных на лекциях знаний.

Перечень умений и навыков, приобретаемых магистрами на практических занятиях, приведен на стр. 6-7 рабочей программы.

Практические занятия проводятся по специальному или общему расписанию.

К выполнению практического занятия допускаются магистры, ознакомившиеся заблаговременно с ее содержанием, изучившие соответствующие разделы теоретического курса, ознакомившиеся с лекционным материалом, уяснившие себе сущность и цель работы.

Отчет о работе с выводами оформляется один на группу из 2-3 человек.

Объем отчета зависит от вида заданий на практическое занятие. Текст отчета должен быть набран на компьютере с соблюдением правил оформления научных работ предусмотренных стандартом ЕСКД и СТП УГАТУ.

Объем **самостоятельной работы** по данной дисциплине в соответствии с учебным планом составляет 45 часов, которые отводятся на самостоятельное изучение разделов дисциплины и выполнение заданий. Самостоятельная работа магистров учитывается на экзамене.

Целью самостоятельной работы является закрепление знаний полученных на лекционных и практических занятиях; получение дополнительных сведений; расширение кругозора; применение знаний данной дисциплины в своей практической деятельности. Самостоятельная работа является исключительно важным элементом в деле эффективного усвоения материала.

Виды СРС:

1) внеаудиторная СРС без преподавателя:

- поиск и обзор литературы и электронных источников информации по разделам дисциплины, проработка конспектов лекций и учебной литературы;
- подготовка к аудиторным занятиям: проработка конспектов лекций и учебной литературы при подготовке к практическим занятиям;
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку, выполнение заданий;
- подготовка к экзамену;
- подготовка к докладам, участие в научных студенческих конференциях и семинарах;

2) аудиторная СРС под контролем преподавателя:

- выполнение заданий на практических занятиях.

Самостоятельная работа магистров по дисциплине «Теория и практика кадровой политики государства и организации» предполагает регулярную проработку лекционного материала с обязательным привлечением рекомендованной литературы, а также ресурсов глобальной сети Internet; проработку законодательной и нормативной документации; работу с учебниками, учебными пособиями и справочниками; изучение основной и дополнительной литературы; самостоятельное изучение теоретических вопросов данной дисциплины, написание реферата.

Реферат выполняется с целью:

- расширения знаний по определенному разделу или направлению дисциплины «Теория и практика кадровой политики государства и организации»;
- выработки у студента навыков научно-исследовательской работы;
- обучения студентов методам аналитической и проектной работы в области управления персоналом;
- подготовки студента к работе над дипломным проектом.

В процессе написания реферат студент должен приобрести и закрепить навыки:

- работы со специальной литературой фундаментального и прикладного характера;
- систематизации, обобщения и анализа фактического материала по проблемам управления персоналом организации;
- обоснования выводов и предложений по совершенствованию технологий управления персоналом.

Выполнение реферат предполагает консультационную помощь со стороны преподавателя и творческое развитие студентом тематики и разделов реферата.

1. Выбор темы и определение требований к реферату

Реферат должен носить исследовательский характер и выполняться на примере конкретного предприятия (численностью не менее 15 человек), или структурного подразделения среднего или крупного предприятия: участка, отдела, бюро, сектора, кафедры и т.д., или работников определенного вида деятельности, которые работают в разных подразделениях, но по своим функциональным обязанностям подчинены менеджеру высшего звена управления

Выбор темы определяется программой дисциплины «Теория и практика кадровой политики государства и организации», интересами и склонностями студента к той или иной проблеме, потребностью развития производства, научной специализацией кафедры. Направленность тематики отражена в следующих темах:

1. Стратегическое управление персоналом организации.
2. Планирование работы с персоналом организации.
3. Технология управления персоналом организации.
4. Технология управления развитием персонала организации
5. Управление поведением персонала организации.
6. Оценка результатов деятельности персонала организации.

Выбранная тема должна быть согласована с преподавателем с учетом того, в какой мере разрабатываемые вопросы обеспечены исходными данными, литературными источниками.

2. Структура и содержание реферата

Независимо от избранной темы примерную структуру и содержание реферата можно представить следующим образом:

Введение

1. Теоретические и методологические основы изучения проблемы

2. Анализ состояния изучаемой проблемы на предприятии

3. Разработка рекомендаций и предложений по совершенствованию системы управления персоналом предприятия (структурного подразделения, работников определенных видов деятельности) по рассматриваемой проблеме.

Заключение

Список использованных литературных источников

Приложения

ВВЕДЕНИЕ – это вступительная часть реферата, в которой дается краткая характеристика объекта и предмета исследований: название предприятия, его местоположение, форма собственности, вид деятельности или ассортимент выпускаемой продукции, анализ рыночной ситуации и конкурентного положения товара(услуги) на различных рынках, обоснование практической и теоретической актуальности выбранной тематики, формирование цели и задач исследований, которые намечаются реализовать в реферата.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

В этом разделе необходимо определить сущность исследуемого вопроса, т.е. установить, в чем главная цель реализации рассматриваемой проблемы в деятельности организации и какие процессы (организационные, экономические, социальные) составляют основу данного вопроса. Далее приводится краткое содержание принципов и методов реализации изучаемой проблемы на практике. Наконец составляется характеристика степени проработанности темы в литературных источниках, выявляются дискуссионные проблемы, анализируются различные точки зрения других исследователей о способах их решения, дается обоснование точки зрения студента по освещаемой проблеме.

2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ИЗУЧАЕМОЙ ПРОБЛЕМЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аналитическая часть реферата содержит несколько разделов:

2.1. Современное состояние проблемы

В данном разделе необходимо указать, какое место занимает рассматриваемая проблема в сложившейся системе управления организацией; какой опыт (как положительный, так и негативный) накоплен в нашей стране и за рубежом по осуществлению организационного, экономического, правового и т.п. механизма реализации проблемы.

2.2. Тенденции развития рассматриваемой проблемы

Исходя из характеристики современного состояния проблемы, а также на основании краткого анализа направлений ее развития за определенный период времени необходимо сформулировать прогнозную оценку ситуаций: к каким последствиям (негативным или позитивным) приведет дальнейшее развитие рассматриваемой проблемы в том или ином направлении.

2.3. Методика анализа системы управления персоналом по рассматриваемому направлению (т.е. тематика реферата) для конкретного объекта

Основная задача, которую должен решить студент при выполнении данного раздела, формулируется следующим образом: разработать основные положения методики, которая позволяла бы на конкретном объекте (организации) оценить уровень организации процессов управления (имеются в виду процессы, реализующие сформулированную в наименовании темы целевую задачу).

Для того чтобы разработать такую методику, необходимо выполнить пять этапов.

1. Предварительное определение того, что является объектом управления персоналом по рассматриваемой проблеме. Уяснение того, на какие процессы и звенья будет направлено управляющее воздействие. Например, при решении таких проблем, как разработка систем управления мотивацией или адаптацией кадров, следует определить, включаются ли в сферу воздействия все категории работников или отдельные из них. Необходимо отметить, что объект управления может уточняться и на последующих этапах разработки проекта.

Кроме того, на данном этапе необходимо определить и зафиксировать особенности объекта исследования, к условиям которого будет привязываться методика анализа. Под особенностями объекта исследования следует понимать, например, размер организации, характерные особенности ее производственной и управленческой оргструктуры, направленность деятельности (производственная, научно-производственная, научно-техническая, оказание тех или иных видов услуг) и характер продукции, организационно-экономический механизм управления организацией.

2. Определение целей системы управления персоналом по рассматриваемой проблеме. На данном этапе можно ограничиться несложной схемой структуризации целей, построенной по аспектному (понятийному) признаку декомпозиции. Другими словами, на данном этапе определяется, что мы хотим получить в результате совершенствования системы управления.

3. Анализ показателей производственной или иной деятельности, оказывающих влияние на реализацию поставленных целей. Показатели могут быть как количественными, так и качественными и характеризовать степень достижения целей (или давать ответ на вопрос: достигается данная цель или нет). Так, например, эти показатели могут характеризовать с различных сторон такие направления анализа, как состояние текучести кадров (внутрипроизводственной или внешней), уровень стабильности какого-либо коллектива и состояние его морально-психологического климата, уровень производственной дисциплины, результаты производственной деятельности того или иного коллектива.

При выполнении данного этапа должен быть указан способ получения информации (или исходных данных для расчета), позволяющей оценить фактическое состояние показателя. Описание способов получения информации должно сопровождаться приведением форм аналитических таблиц, бланков экспертных оценок и т.п. с указанием правил их заполнения. Также необходимо указать, какие нормативные (целевые) значения должен принимать тот или иной показатель (со ссылкой на источник информации).

4. Анализ состояния процессов управления персоналом по рассматриваемой проблеме. В начале данного этапа следует определить, что же является субъектом управления или, другими словами, установить состав звеньев управления, воздействующих на реализацию целей системы. Под звеном управления понимаются подразделения организационной структуры или должностные лица согласно их месту в этой структуре. Этот состав звеньев может уточняться в процессе анализа.

Далее необходимо провести анализ общих функций управления с точки зрения установления причин отклонений в производственной системе и причин неэффективной организации процесса управления. Под общими функциями управления понимаются следующие: планирование, организация, регулирование, учет и контроль, стимулирование. Для того чтобы данный анализ был полным и системным, его следует проводить по элементам управляющей системы, а именно: конкретные функции управления, технология процесса с учетом состава и последовательности принятия решений, кадры, информационное обеспечение, техническое обеспечение, используемые методы управления, организационная структура (с учетом мощности подразделений, их прав и ответственности, взаимосвязей со смежными подразделениями), финансовые ресурсы.

Другими словами, в рамках рассматриваемой проблемы по каждой общей функции управления (например, планирование повышения квалификации персонала, регулирование процесса управления кадровым резервом и т.д.) следует установить, каковы причины неэффективности управляющей системы или в чем причины негативной ситуации в производственной системе: в

невыполнении ряда функций управления, нерациональном процессе, порождающем неоперативность принятия решений, недостаточной численности или квалификации персонала, недостаточном финансовом обеспечении ряда процессов и т.д.

5. Уточнение целей системы управления персоналом. На данном этапе цели системы, могут рассматриваться как желаемые результаты выполнения мероприятий по рассматриваемой проблеме.

Эта система целей может лежать в основе задания на разработку предложений по изучаемой проблеме.

2.4. Причины, препятствующие эффективному решению рассматриваемой проблемы

Этот раздел концентрирует в себе выводы по результатам разработки аналитической части. В тезисной форме следует подвести общий итог, характеризующий современное состояние проблемы, тенденции ее развития, нерешенность ряда методических вопросов как в теоретических разработках, так и в практике предприятий по организации управления персоналом.

3. Разработка рекомендаций и предложений по совершенствованию системы управления предприятием по рассматриваемой проблеме

Оргпроект должен обеспечивать реализацию целей, поставленных перед системой управления персоналом по исследуемой проблеме.

Для полноты и системности разрабатываемых проектных мероприятий следует и в данном случае выдержать несложную схему: от одной общей функции через элементы системы к другой общей функции и т.д., соблюдая логическую взаимосвязь мероприятий.

В ЗАКЛЮЧЕНИИ формулируются выводы по проделанной работе, характеризующие степень решения задач, которые ставились перед написанием реферата.

ЛИТЕРАТУРА

После заключения приводится перечень использованной литературы (в алфавитном порядке). Работа с литературой является неотъемлемой составной частью как научных исследований, так и практических разработок.

Следует учесть, что, кроме изучения учебников и монографий по теме реферата, необходимо изучение материалов по данной теме, публикуемых в периодической печати.

Подбирая литературу (монографии, брошюры, журнальные статьи и т.п.), необходимо учитывать время ее издания. В первую очередь следует использовать литературу последних трех лет.

Список использованных источников начинается с новой страницы и должен быть оформлен в соответствии с ГОСТ 7.1 - 2003.

Объем работы должен быть, как правило, не менее 125 страниц.

Оформление реферата должно производиться в полном соответствии с требованиями к оформлению текстовой документации по ГОСТ 7.32 – 2001.

Текст работы выполняется на одной стороне листа белой односторонней бумаги. Формат страницы: А4 (210 • 297) ориентация книжная с нумерацией страниц.

Поля: верхнее и нижнее - 2 см, левое – 3 см, правое – 1 см.

Межстрочный интервал: одинарный.

Шрифт: размер (кегель) – 12; тип – Times New Roman; 1-я строка абзаца с отступом 1,27 см, выравнивание по ширине.

В работе все страницы должны быть пронумерованы арабскими цифрами, начиная с четвертой и до последней страницы, включая приложения, без пропусков и повторений. Титульный лист и содержание не нумеруются, но входят в общую нумерацию соответственно как страницы 1 и 2. Номер страницы проставляется внизу справа или посередине.

При цитировании необходимо соблюдать следующие правила:

- текст цитаты заключается в кавычки и приводится без изменений, без произвольного сокращения цитируемого фрагмента (пропуск слов, предложений или абзацев допускается, если

не влечет искажения всего фрагмента, и обозначается многоточием, которое ставится на месте пропуска) и без искажения смысла;

- каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник.

Консультации по изучаемым разделам проводятся в соответствии с графиком консультаций индивидуально с каждым магистром.

Промежуточный (рубежный) контроль уровня освоения дисциплины производится на основе разрабатываемых в тестовой форме комплектов заданий по разделам дисциплины.

Дисциплина завершается **зачетом во втором семестре**. Обязательным условием допуска магистра к зачету является выполнение и защита отчетов по практическим занятиям и своевременная защита курсовой работы..

Рекомендации по подготовке к зачету.

Чтобы подготовиться к зачету у магистранта под рукой должны быть конспекты лекций, рекомендуемая по дисциплине учебная литература и список зачетных вопросов. Разобранные на лекциях или практических занятиях вопросы необходимо повторить с использованием дополнительной литературы; вопросы же вынесенные на самостоятельное изучение необходимо разобрать самостоятельно с привлечением приобретенных навыков и знаний (в случае необходимости обратиться к преподавателю за дополнительными разъяснениями). Во время зачета, прежде чем приступить к письменному ответу на вопрос, следует сначала мысленно построить план ответа, который должен охватить все требуемые по данному вопросу единицы знания. Ответ должен быть достаточно полным и содержать собственную аргументированную оценку. Чтобы знания были исчерпывающими, готовиться к зачету нужно на протяжении всего межсессионного периода.

Указания по подготовке к зачету:

1. Готовиться необходимо с первых дней семестра: не пропускать лекций, работать над закреплением лекционного материала, выполнять все практические работы.

2. Приступать к повторению и обобщению материала необходимо задолго до сессии (примерно за месяц).

3. Для облегчения запоминания при подготовке к зачету рекомендуется использовать различные приемы для запоминания, например, ассоциативные связи. Одно из важных условий укрепления памяти – это ее постоянная тренировка.

4. Начинать повторение следует с чтения конспектов. Прочитав внимательно материал по предмету, приступить к тщательному повторению по темам и разделам. На этом этапе повторения следует использовать учебник и рекомендованную преподавателем дополнительную литературу. Нельзя ограничиваться при повторении только конспектами, т.к. в них все записано весьма кратко, сжато, только самое основное. Это можно сделать только с помощью учебника и дополнительной литературы.

5. Повторяя материал по темам, надо добиваться его отчетливого усвоения. Рекомендуется при повторении использовать такие приемы овладения знаниями:

а) про себя или вслух рассказывать материал;

б) ставить самому себе различные вопросы и отвечать на них, руководствуясь программой (применять самоконтроль);

в) делать дополнительные записи, схемы, помогающие обобщить материал, синтезировать его;

г) рассказывать повторенный и усвоенный материал своим товарищам, отвечать на их вопросы и критически оценивать изложенное;

д) повторяя и обобщая, записывать все непонятное, всякие сомнения, вновь возникающие вопросы и обязательно выяснять их на консультациях.

Зачет проводится по билетам, которые составлены в виде вопросов. Оценка выставляется в соответствии с критериями оценки (указаны в ФОС на стр. 17-18 Рабочей программы).

9. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения лекций-визуализаций требуется специализированное мультимедийное оборудование и интерактивные доски smartboard.

Специализированные классы и лаборатории, оборудованные необходимым комплексом технических средств и программным обеспечением, требуются для самостоятельной работы студентов: при поиске дополнительных материалов в информационных базах данных сети Интернет.

10. Адаптация рабочей программы для лиц с ОВЗ

Адаптированная программа разрабатывается при наличии заявления со стороны обучающегося (родителей, законных представителей) и медицинских показаний (рекомендациями психолого-медико-педагогической комиссии). Для инвалидов адаптированная образовательная программа разрабатывается в соответствии с индивидуальной программой реабилитации.

ЛИСТ
согласования рабочей программы

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
код и наименование

Наименование магистерской программы: Управление человеческими ресурсами и социальными процессами

Дисциплина: «Теория и практика кадровой политики государства и организации»

Форма обучения: очная
очная, очно-заочная, заочная

Учебный год 2015/2016

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры
Управления в социальных и экономических системах
наименование кафедры

протокол № _____ от «___» _____ 20__ г.

Заведующий кафедрой
УС и ЭС
наименование кафедры Д.А. Гайнанов
подпись расшифровка подписи дата

Исполнитель
Доцент каф. УС и ЭС, к.т.н.
должность А.И. Низамова
подпись расшифровка подписи дата

СОГЛАСОВАНО:
Заведующий кафедрой ¹ _____
наименование кафедры личная подпись расшифровка подписи дата

Председатель НМС по УГСН 38.00.00 – «Экономика»
протокол № _____ от «___» _____ 20__ г.
И.В. Дегтярева
личная подпись расшифровка подписи

Библиотека _____
личная подпись расшифровка подписи дата

Декан факультета (директор института) ИНЭК И.В. Дегтярева
наименование факультета (института) личная подпись расшифровка подписи дата

Научный руководитель магистерской программы _____
личная подпись И.А. Биккинин расшифровка подписи дата

Рабочая программа зарегистрирована в ООПМА и внесена в электронную базу данных.

Начальник _____ И.А. Лакман
личная подпись расшифровка подписи дата

¹ Согласование осуществляется с выпускающими кафедрами (для рабочих программ, подготовленных на кафедрах, обеспечивающих подготовку для других направлений и специальностей)