

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

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления
Кафедра корпоративного управления

УТВЕРЖДЕНА
решением кафедры
корпоративного управления

Протокол от «2» сентября 2019
г. №1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и
обучающихся инвалидов

Б1.Б.18 Управление человеческими ресурсами

*(индекс и наименование дисциплины (модуля), в соответствии с
учебным планом)*

направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

(код и наименование направления подготовки (специальности))

профиль "Антикризисное государственное и муниципальное управление"

(направленность(и) (профиль (и)/специализация(и))

бакалавр

(квалификация)

очная, заочная

(форма(ы) обучения)

Год набора – 2020 г

Волгоград, 2019 г.

Автор(ы)-составитель(и):

канд. социол. наук,
доцент кафедры корпоративного управления Ленская И.Ю.

старший преподаватель кафедры корпоративного управления Колесниченко М.Н.

Заведующий кафедрой корпоративного управления Булетова Н.Е.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.....	6
3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине.....	11
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	29
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	33
6.1. Основная литература.....	33
6.2. Дополнительная литература.....	33
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	33
6.4. Нормативные правовые документы.....	33
6.5. Интернет-ресурсы.....	34
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	35
8. Приложение 1.....	36

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.18 «Управление человеческими ресурсами» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-3	способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	ОПК-3.2.1	Умение формулировать, проектировать и организовывать систему работы с персоналом в государственных и муниципальных органах, в коммерческих учреждениях и предприятиях
УК ОС-6	способность выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК ОС-6.2.1.1	Способность использования полученных знаний и навыков для саморазвития в различных сферах деятельности

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
- содействие разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций в соответствующей сфере профессиональной деятельности; - разработка и реализация планов мероприятий, с учетом распределения и делегирования полномочий, определяющих меру личной ответственности за осуществляемые мероприятия (Протокол форсайт- сессии № 1 от 30.08.2016 г.)	ОПК-3.2.1	Осуществлять анализ проблемных ситуаций и находить верные решения с учетом экономических, социальных, юридических и психологических аспектов. Проводить количественный и качественный анализ персонала организации.
	УК ОС-6.2.1.1	Использовать полученные знания и навыки для саморазвития в различных сферах деятельности

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре АОП ВО

Учебная дисциплина Б1.Б.18 «Управление человеческими ресурсами» принадлежит к блоку базовая часть. В соответствии с Учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается в 6 семестре (по заочной форме обучения дисциплина осваивается на 3 курсе), общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 3 ЗЕ (108 часов).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области экономики, психологии, государственного управления, трудового права, а также на приобретенные ранее умения и навыки в сфере

государственного и муниципального управления, экономической теории, социологии, философии, теории управления. И умений и навыков, полученных в процессе прохождения практики по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности. Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы для работы с персоналом.

Учебная дисциплина Б1.Б.18«Управление человеческими ресурсами» реализуется после изучения: Б1.Б.3 Философия, Б1.Б.6 Социология, Б1.Б.11 Основы государственного и муниципального управления, Б.1.Б.5. Экономическая теория, Б.1.Б.10. Теория управления, Б1.Б.24 Трудовое право, Б1.Б.22 Деловые коммуникации, Б1.В.ОД.1.1 Введение в специальность, Б2.У.1 Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 36 часов и на самостоятельную работу обучающихся – 36 часов, на контроль – 36 часов.

По заочной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 12 часов, на самостоятельную работу обучающихся – 87 часов, на контроль – 9 часов.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с Учебным планом –экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

Структура дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости ⁴ , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Предмет и задачи курса. Теоретические основы управления человеческими ресурсами	4	4	-	-		-	О, Т
Тема 2	Обеспечение организации человеческими ресурсами	8	2	-	2		4	О, Т
Тема 3	Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала персонала организации	8	2	-	2		4	О, Т
Тема 4	Мотивация как функция управления человеческими ресурсами	8	2	-	2		4	О, Т, РС
Тема 5	Система оценки персонала организации	8	2	-	2		4	О, Т
Тема 6	Управление профессиональным развитием персонала организации	10	2	-	2		6	О, Т, Р
Тема 7	Управление деловой карьерой персонала	8	2	-	2		4	Т, О, СЗ
Тема 8	Технологии работы с кадровым резервом	8	2	-	2		4	Т, О

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости ⁴ , промежуто чной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 9	Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческим ресурсами	10	2		2		6	<i>Т, О</i>
Промежуточная аттестация		36						экзамен
Всего:		108	20		16		36	36

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости ⁴ , промежуто чной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Предмет и задачи курса. Теоретические основы управления человеческими ресурсами		2		-		10	О, Т
Тема 2	Обеспечение организации человеческими ресурсами		-		-		10	О, Т
Тема 3	Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала персонала организации		-		-		10	О, Т
Тема 4	Мотивация как функция управления человеческими ресурсами		-		2		10	О, Т
Тема 5	Система оценки персонала организации		2		2		10	О, Т, РС
Тема 6	Управление профессиональным развитием персонала организации		-		-		10	О, Т
Тема 7	Управление деловой карьерой персонала		-		-		10	Т, О
Тема 8	Технологии работы с кадровым резервом		-		-		10	Т, О
Тема 9	Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческим ресурсами		2		2		7	Т, О, СЗ
Промежуточная аттестация		9						экзамен
Всего:		108	6		6		87	9

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д), ситуационная задача (СЗ), разбор ситуаций (РС)

Содержание дисциплины (модуля)

Тема 1. Предмет и задачи курса. Теоретические основы управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами как профессиональная деятельность, научная дисциплина и учебный предмет. Менеджмент персонала и его место в общем менеджменте организации.

Сущность и предмет курса «Управление человеческими ресурсами». Задача и содержание курса «Управление человеческими ресурсами». Значение кадровых процессов в функционировании организации. Принципы и методы управления персоналом.

Междисциплинарные связи курса «Управление человеческими ресурсами» с такими науками как «Социология труда», «Экономика труда», «Социальная психология», «Экономическая теория».

Содержание и сущность понятий «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», их соотношение в кадровом менеджменте.

Эволюция кадрового менеджмента. Проблемы управления человеческими ресурсами в современном обществе.

Тема 2. Обеспечение организации человеческими ресурсами.

Источники привлечения персонала: внутренние, внешние и их характеристика.

Методы набора персонала из внутренних источников: внутренний конкурс, совмещения должностей, ротация. Методы привлечения персонала из внешних источников: агентства по найму, центры занятости, самостоятельный поиск кандидатов. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников.

Группировка и содержание критериев и показателей отбора. Методы оценивания претендентов на вакантную должность (рабочее место). Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме.

Тема 3. Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала персонала организации

Понятие профессиональной ориентации. Цели и задачи профориентации. Основные формы профориентационной работы: просвещение, информация, консультация. Органы управления профориентацией. Направленность профориентационной работы.

Понятие социализации и трудовой адаптации. Понятие адаптации как социального явления. Сущность и содержание адаптации в социальной среде.

Виды и направления социализации и адаптации. Первичная и вторичная адаптация. Стороны адаптации: социальная, организационная, профессиональная, психофизиологическая. Условия успешной социализации и адаптации.

Основные стадии адаптации работника в организации: ознакомление, приспособление, ассимиляция, идентификация. Типы идентифицированных в процессе адаптации работников: безразличные, частично и полностью идентифицированные. Типы поведения человека при включении его в организацию. Факторы, влияющие на адаптацию. Зависимость продолжительности периода адаптации от личностных особенностей работника. Адаптация и дезадаптация, адаптационный кризис.

Управление процессом трудовой адаптации. Основные адаптационные технологии. Роль наставничества в адаптации молодых специалистов. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией. Отечественный и зарубежный опыт адаптации персонала.

Тема 4. Мотивация как функция управления человеческими ресурсами

Мотивация: понятие и содержание. Элементы структуры мотива: потребность, блага трудовое действие, цена. Виды потребностей и вознаграждения.

Теория мотивации через иерархию потребностей А. Маслоу. Теория трех потребностей Д. Мак-Клеланда. Двухфакторная теория Ф. Герцберга. Теория ожидания Врума, Портера и Лоулера. Теория справедливости Дж. Адамса. Теория постановки целей Э. Локка. Концепция партисипативного управления.

Виды мотивов к труду: «стадности», самостоятельности, справедливости, надежности, получения нового, состязательности и др.

Понятие «стимулирование». Идея стимулирования труда. Положительные и отрицательные последствия стимулирования. Теория подкрепления Синклера: положительное, отрицательное подкрепление, гашение и наказание.

Цель стимулирования. Функции стимулирования: экономическая, нравственная, социальная. Виды стимулирования: материальное, нематериальное и моральное стимулирования. Формы материального, нематериального и морального стимулирования и их применение.

Тема 5. Система оценки персонала организации.

Понятие деловой оценки. Периодичность проведения деловой оценки. Цели деловой оценки персонала. Организационная подготовка проведения Деловой оценки. Типичные ошибки, допускаемые при проведении оценки. Основные методы снижения субъективности и неполноты оценки. Объекты и субъекты деловой оценки. Документационное и информационное обеспечение процесса деловой оценки.

Роль линейного руководителя при проведении деловой оценки – аттестации. Назначение и содержание оценочной беседы руководителя с подчиненным. Формирование экспертного заключения по результатам деловой оценки.

Классификация показателей деловой оценки. Применимость показателей оценки для различных групп сотрудников. Требования к формированию состава показателей оценки.

Основные методы оценивания персонала. Преимущества и недостатки методов оценивания. Особенности применения различных методов оценивания. Документационное сопровождение различных методов оценивания.

Подведение итогов и использование результатов деловой оценки.

Требования к содержанию методики деловой оценки персонала. Основные варианты организации проведения процесса деловой оценки.

Тема 6. Управление профессиональным развитием персонала организации

Понятие и формы развития персонала. Факторы, влияющие на необходимость профессионального развития персонала, а также его результаты.

Профессиональное обучение и его этапы. Цели и методы профессионального обучения. Цель повышения квалификации. Виды повышения квалификации: внутреннее, внешнее, организационное, неорганизованное, общепрофессиональное и целенаправленное, предназначенное для целевых групп (руководителей и специалистов).

Тема 7. Управление деловой карьерой персонала

Понятие «карьера», «профессиональная карьера». Три направления профессиональной карьеры: вертикальное, горизонтальное, центростремительное. Главная задача управления карьерой.

Цели и мотивы карьеры: автономия, функциональная компетентность, безопасность и стабильность, обладание властью, потребность в первенстве, стиль жизни, материальное благосостояние, обеспечение здоровых условий жизни.

Этапы профессиональной карьеры: подготовительный, адаптационный, стабилизационный, зрелости, завершающий. Планирование карьеры. Партнерство в планировании карьеры. Карьерограмма.

Тема 8. Технологии работы с кадровым резервом

Понятия кадрового резерва. Цели, принципы и источники формирования кадрового резерва. Типы кадрового резерва.

Система работы с кадровым резервом в организации. Цели, принципы, источники формирования состава кадрового резерва. Этапы работы с резервом: анализ потребности; формирование списка кандидатов в резерв; оценка и отбор персонала в резерв; подготовка кандидатов; расстановка.

Технологии отбора, изучения, оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов в состав резерва. Технологии подготовки кадрового резерва и порядок востребования. Требования, предъявляемые при выдвижении на должность. Роль и место руководителя в работе с резервом. Оценка результатов работы с резервом.

Тема 9. Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческими ресурсами

Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом. Коммерческая (финансовая), бюджетная и народнохозяйственная экономическая эффективность, их содержание и порядок расчета. Классификация производственных и непроизводственных затрат. Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом. Расчет экономического результата за счет факторов производственной и непроизводственной сфер.

Методика оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом организации. Направления совершенствования методики. Чистый дисконтированный доход, индекс доходности, срок окупаемости.

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.Б.18 «Управление человеческими ресурсами» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС
1	2	3
1	Мотивация как функция управления человеческими ресурсами	Содержательные и процессуальные теории мотивации. Виды мотивов к труду. Формы и виды стимулирования труда в современных организациях
2	Управление профессиональным развитием персонала организации	Современные формы и методы профессионального развития
3	Управление деловой карьерой персонала	Виды карьеры в организации. Этапы карьерного роста в организации.

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.18 «Управление человеческими ресурсами» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: устный опрос;
- при проведении занятий семинарского типа: устный опрос, разбор ситуаций, ситуационные задачи.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
Очная форма		
Тема 1	Предмет и задачи курса. Теоретические основы управления человеческими ресурсами	Устный опрос, письменное тестирование
Тема 2	Обеспечение организации человеческими ресурсами	Устный опрос, письменное тестирование
Тема 3	Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала организации	Устный опрос, письменное тестирование
Тема 4	Мотивация как функция управления человеческими ресурсами	Устный опрос, письменное тестирование, разбор ситуаций
Тема 5	Система оценки персонала организации	Устный опрос, письменное тестирование
Тема 6	Управление профессиональным развитием персонала организации	Устный опрос, письменное тестирование, ситуационные задачи
Тема 7	Управление деловой карьерой персонала	Устный опрос, письменное тестирование, ситуационные задачи
Тема 8	Технологии работы с кадровым резервом	Устный опрос, письменное тестирование
Тема 9	Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческим ресурсами	Устный опрос, письменное тестирование

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена методом устного опроса по перечню примерных вопросов из п.4.3.

К сдаче экзамена по дисциплине допускаются студенты, получившие не меньше 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при решении задач в течение семестра.

При необходимости предусматривается увеличение времени на подготовку к зачёту, а также предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачёте. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Тема 1. Предмет и задачи курса. Теоретические основы управления человеческими ресурсами

1. Назовите предмет и задачи, основные понятия курса «Управление персоналом»
2. Перечислите основные понятия курса «Управление персоналом»
3. Обозначьте междисциплинарные связи курса «Управление персоналом»
4. Перечислите представителей классической школы управления
5. Опишите содержание идей школы человеческих отношений
6. Обозначьте вклад разных представителей бихевиористской школы
7. Назовите основные положения школы управления человеческими ресурсами

Контрольный тест.

1. **Философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение идей и целей лежащих в основе управления персоналом – это:**
 - а) философия управления персоналом;
 - б) концепция управления персоналом;
 - в) содержание курса «Управление персоналом»;
 - г) предмет курса «Управление персоналом»;
2. **Система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма её реализации в конкретных условиях функционирования организаций – это:**
 - а) философия управления персоналом;
 - б) концепция управления персоналом;
 - в) содержание курса «Управление персоналом»;
 - г) предмет курса «Управление персоналом»;
3. **Система знаний, которые связаны с целенаправленным воздействием на персонал предприятия (организации) для обеспечения эффективного функционирования предприятия и удовлетворения потребностей работников, особенно близких интересам трудового коллектива – это:**
 - а) философия управления персоналом;
 - б) концепция управления персоналом;
 - в) содержание курса «Управление персоналом»;
 - г) предмет курса «Управление персоналом»;
4. **Принципы и методы управления кадрами предприятия, теоретические и практические проблемы разработки системы управления персоналом, пути реализации кадровой политики, выбор наиболее эффективной технологии, средств и методов кадровой работы применительно к конкретной ситуации, организационные формы реализации системы управления персоналом на предприятии – это:**
 - а) философия управления персоналом;
 - б) концепция управления персоналом;
 - в) содержание курса «Управление персоналом»;
 - г) предмет курса «Управление персоналом»;
5. **Правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом – это:**
 - а) принципы управления персоналом;
 - б) методы управления персоналом;

- в) философия управления персоналом;
- г) концепция управления персоналом;

6. Управление персоналом окончательно выделилось в относительно самостоятельную науку:

- а) в третьем тысячелетии до н. э. с появлением письменности;
- б) с появлением первых организаций и управления ими;
- в) во второй половине XIX века с появлением первых специалистов по работе с кадрами;
- г) в начале XX века благодаря трудам Тейлора, Файоля и др. классиков менеджмента;

7. Основателем доктрины человеческих отношений является:

- а) Ф.У. Тейлор;
- б) Э. Мейо;
- в) Г. Форд;
- г) Т.Шульц и Г.Беккер;

8. Основателем доктрины научного управления или научной организации труда является:

- а) Ф.У. Тейлор;
- б) Э. Мейо;
- в) Г. Форд;
- г) Т.Шульц и Г.Беккер;

9. Разработчиками теории человеческого капитала являются:

- а) Ф.У. Тейлор;
- б) Э. Мейо;
- в) Г. Форд;
- г) Т.Шульц и Г.Беккер;

10. Основопологающими принципами системы научной организации труда является:

- а) узкая специализация работников, жесткий контроль за ними при приличной зарплате;
 - б) научное обоснованность основных функций управления, стабильность рабочего места, поощрение инициативы работников;
 - в) децентрализация управления, групповая организация труда, подчиненность личных интересов общим;
- подбор здоровых и добросовестных работников, демократический стиль управления, дробление производственных операций;

Тема 2. Обеспечение организации человеческими ресурсами

1. Сформулируйте определение понятия «набор персонала».
2. Перечислите и охарактеризуйте источники и методы привлечения персонала.
3. Сформулируйте определение понятия «отбор персонала».
4. Какие методы отбора персонала относятся к традиционным методам?
5. Какие методы отбора персонала относятся к нетрадиционным методам?
6. Какие документы являются обязательными для предоставления работодателю при оформлении трудовых отношений?
7. Какая статья Трудового кодекса РФ устанавливает обязательный перечень документов?
8. Какие документы вносятся в личное дело работника?

Контрольный тест.

1. Анкета – это:

- а) основной документ, который предназначен для трудоустройства и содержит краткие сведения биографического характера;
- б) документ кадровой службы, который представляет собой опросный лист для получения сведений биографического характера о работнике;
- в) основной документ о трудовой деятельности и трудовом стаже работника;

- г) основной документ с заданными типовыми вопросами, ответы на которые требуют от специалистов кадровой службы точного и профессионального заполнения;

2. Резюме – это:

- а) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда какой-то из разделов его трудовой книжки заполнен полностью и нет пустого места для внесения новых записей;
- б) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда трудовая книжка полностью заполнена и подлежит уничтожению;
- в) документ, который предназначен для трудоустройства и содержит краткие сведения о навыках, опыте работы, образовании и другую относящуюся к делу информацию, обычно требуемую при рассмотрении кандидатуры человека для найма на работу;
- г) документ кадровой службы, который представляет собой опросный лист для получения сведений биографического характера о работнике;

3. Автобиография – это:

- а) документ, который предназначен для трудоустройства и содержит краткие сведения о навыках, опыте работы, образовании и другую относящуюся к делу информацию, обычно требуемую при рассмотрении кандидатуры человека для найма на работу;
- б) основной документ, который предназначен для трудоустройства и содержит краткие сведения биографического характера;
- в) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию первого (титального) листа трудовой книжки;
- г) документ, который содержит сведения о жизни и трудовой деятельности работника и используется кадровой службой для получения дополнительных данных о работнике;

4. Документы воинского учета требуются:

- а) от всех поступающих на работу;
- б) от военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на воинскую службу;
- в) только от государственных гражданских служащих;
- г) от муниципальных служащих;

5. Трудовая книжка – это:

- а) основной документ, который предназначен для трудоустройства и содержит краткие сведения биографического характера;
- б) основной документ кадровой службы, который представляет собой опросный лист для получения сведений биографического характера о работнике;
- в) основной документ о трудовой деятельности и трудовом стаже работника;
- г) основной документ с заданными типовыми вопросами, ответы на которые требуют от специалистов кадровой службы точного и профессионального заполнения;

Тема 3. Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала персонала организации

1. Сформулируйте определение понятия «адаптация».
2. По каким критериям можно провести классификацию адаптации персонала?
Перечислите виды адаптации персонала и охарактеризуйте их.
3. Назовите основные этапы адаптационного процесса нового сотрудника в организации.
Охарактеризуйте каждый этап процесса адаптации нового сотрудника.
4. Назовите и охарактеризуйте методы и способы успешной адаптации.
5. Что представляет собой «Программа адаптации персонала»? Каковы её основные составляющие?

Контрольный тест.

Вариант 1

1. Адаптация, которая заключается в привыкании к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам – это:
 - а) адаптация работы к человеку
 - б) профессиональная адаптация
 - в) психофизиологическая
 - г) социально-психологическая
2. Адаптация, которая заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, необходимых навыков, приемов работы – это:
 - а) адаптация работы к человеку
 - б) профессиональная адаптация
 - в) психофизиологическая
 - г) социально-психологическая
3. Адаптация для лиц, не имеющих трудового опыта – это:
 - а) первичная адаптация
 - б) адаптация работы к человеку
 - в) профессиональная адаптация
 - г) психофизиологическая
4. Адаптация, которая заключается в привыкании к условиям труда, режиму работы и отдыха – это:
 - а) социально-экономическая
 - б) адаптация работы к человеку
 - в) профессиональная адаптация
 - г) психофизиологическая
5. Адаптация для лиц уже имеющих трудовой опыт – это:
 - а) социально-экономическая
 - б) адаптация работы к человеку
 - в) профессиональная адаптация
 - г) вторичная адаптация

Вариант 2

1. Адаптация, которая предполагает организацию рабочих мест в соответствии с требованиями к условиям труда, гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени и т.д. – это:
 - а) социально-экономическая
 - б) адаптация работы к человеку
 - в) профессиональная адаптация
 - г) психофизиологическая
2. Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются, со стороны организации – осуществляется на этапе:
 - а) действенная ориентация
 - б) функционирование
 - в) оценка уровня подготовленности новичка
 - г) ориентация
3. Этап адаптации, который состоит в том, что новый сотрудник приспосабливается к своему статусу и обусловлен, его включением в межличностные отношения с коллегами – именуется:
 - а) действенная ориентация
 - б) функционирование
 - в) оценка уровня подготовленности новичка
 - г) ориентация

4. Этап адаптации, который необходим для разработки наиболее эффективной программы введения новичка в организацию – именуется:
- а) действенная ориентация
 - б) ознакомление
 - в) оценка уровня подготовленности новичка
 - г) ориентация
5. Этап адаптации, который характеризуется преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе – именуется:
- а) действенная ориентация
 - б) ознакомление
 - в) оценка уровня подготовленности новичка
 - г) длительная ориентация

Тема 4. Мотивация как функция управления человеческими ресурсами

1. Каково содержание мотивации работников к труду?
2. Какова структура мотива (назовите элементы и охарактеризуйте их)?
3. На каких понятиях строятся современные теории мотивации?
4. Какие содержательные теории мотивации Вы знаете? В чем суть содержательных теорий мотивации?
5. Какие процессуальные теории мотивации Вы знаете? В чем суть процессуальных теорий мотивации?
6. Охарактеризуйте виды мотивов к труду.
7. Сформулируйте определение понятия «стимулирование труда».
8. В чем заключается идея теории подкрепления Синклера?
9. Какие функции выполняет стимулирование труда?
10. Перечислите виды и формы стимулирования труда.
11. Какие формы стимулирования относятся к экономическому денежному стимулированию?
12. Какие формы стимулирования относятся к экономическому неденежному стимулированию?
13. Какие формы стимулирования относятся к неэкономическому стимулированию?

Контрольный тест.

Вариант 1

1. Мотивация труда – это:
 - а) стремление работника удовлетворить потребности посредством трудовой деятельности
 - б) процесс увеличения объемов производства и повышения качества
 - в) процесс удовлетворения потребностей производства через трудовой потенциал
 - г) процесс побуждения себя и других к деятельности для удовлетворения духовных потребностей
2. Какой элемент не содержится в структуре мотива:
 - а) благо
 - б) стимул
 - в) потребность
 - г) цена
3. Все современные теории мотивации основаны на двух основных понятиях – это:
 - а) желание и стоимость
 - б) потребность и трудовое действие

- в) ценность и стимулы
- г) потребности и вознаграждение

4. Процесс мотивации поведения через потребности по теории Абрахама Маслоу – является:

- а) незаконченным
- б) циклическим
- в) бесконечным
- г) многоэтапным

5. Не соблюдение мотива справедливости приводит работников:

- а) к совершенствованию
- б) к отставанию
- в) к инновациям
- г) к демотивации

Вариант 2

1. К первичным потребностям относятся:

- а) культурные потребности
- б) психологические потребности
- в) материальные потребности
- г) физиологические потребности

2. Вторичные потребности – это:

- а) юридические потребности
- б) психологические потребности
- в) производственные потребности
- г) физиологические потребности

3. Степень желательности, привлекательности, приоритетности для человека достижения конкретного результата получила в теории мотивации название:

- а) наказание
- б) валентность
- в) потребность
- г) вознаграждение

4. Внутреннее вознаграждение дается:

- а) самой работой
- б) организацией
- в) правительством
- г) психологом

5. Внешнее вознаграждение дается:

- а) МЧС
- б) организацией
- в) самой работой
- г) психологом

Вариант 3

1. Исходя из положений теории мотивации, деятельность человека всегда обусловлена реально существующими:

- а) желаниями
- б) увлечениями
- в) выгодами
- г) потребностями

2. Мотив состязательности присущ:

- а) всем творческим личностям
- б) некоторым предпринимателям
- в) только руководителям
- г) каждому человеку

3. Установление дружеских отношений в коллективе, принадлежности к организации – это характеристика соответствует потребности:

- а) в безопасности
- б) в признании
- в) в поддержании социальных контактов
- г) в самовыражении

4. Иметь постоянный источник доходов, жилье, право на гарантированную пенсию, получить квалифицированную медицинскую помощь, жить в обстановке мира – это характеристика соответствует потребности:

- а) в безопасности
- б) в признании
- в) в поддержании социальных контактов
- г) в самовыражении

5. Исходя из положений теории мотивации, потребности человека определяют:

- а) стиль его жизни
- б) его культуру
- в) его поведение
- г) его возможности

Контрольный тест.

Вариант 4

1. Стимулирование труда – это:

- а) целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его трудовую активность
- б) целенаправленное применение по отношению к человеку мотивов для воздействия на его трудовую активность
- в) целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его эмоциональное состояние
- г) целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его материальное благосостояние

2. Теория подкрепления Синклера предполагает воздействие на поведение работников посредством следующих способов:

- а) положительное подкрепление, наказание, гашение, отрицательное подкрепление
- б) толерантное поведение, гашение, наказание, активное поведение,
- в) активное подкрепление, косвенное подкрепление, гашение, наказание
- г) отрицательное подкрепление, наказание, прямое подкрепление, затухание

3. Функция стимулирования, которая выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства – называется:

- а) социальная;
- б) экономическая;
- в) нравственная;
- г) административная;

4. Подкрепление, при котором поощряются действия, имеющие позитивную направленность – называется:

- а) положительное подкрепление;
- б) отрицательное подкрепление;
- в) гашение;
- г) наказание;

5. Эффективное подкрепление всегда должно быть:

- а) своевременным, справедливым, конкретным
- б) традиционным, регулярным, долговременным
- в) конкретным, постоянным, справедливым
- г) справедливым, неожиданным, краткосрочным

Вариант 5

1. Подкрепление, при котором отсутствует подкрепление отрицательных или положительных действий приводит к их затуханию – называется:

- а) положительное подкрепление
- б) отрицательное подкрепление
- в) гашение
- г) наказание

2. Подкрепление, которое характеризуется прямым воздействием на человека, направленное на пресечение негативных действий, недопущение их в будущем – называется:

- а) положительное подкрепление
- б) отрицательное подкрепление
- в) гашение
- г) наказание

3. Подкрепление, при котором поощряется отсутствие действий, имеющих негативную направленность – называется:

- а) положительное подкрепление
- б) отрицательное подкрепление
- в) гашение
- г) наказание

4. Функция стимулирования, которая определяется тем, что обеспечивает формирование структуры общества через различный уровень доходов, зависящий в значительной степени от воздействия стимулов на различных людей – называется:

- а) социальная
- б) экономическая
- в) нравственная
- г) административная

5. Функция стимулирования, которая определяется тем, что стимулы к труду должны способствовать формированию сплоченного коллектива, отношений партнерства между руководителями и подчиненными – называется:

- а) социальная;
- б) экономическая
- в) нравственная
- г) административная

Тема 12. Профессиональное развитие персонала

1. Определите цели и задачи развития персонала.
2. Назовите основные принципы развития персонала
3. Перечислите комплекс мер по развитию персонала
4. Сформулируйте достоинства и ограничения различных форм развития персонала

Тема 13. Карьерный рост персонала в организации

1. Сформулируйте определения понятий «карьера» и «профессиональная карьера».
2. В каких направлениях профессиональная карьера реализуется внутри организации?
3. Какова главная задача управления карьерой?
4. Какие виды карьеры Вы знаете? Охарактеризуйте их.
5. Какие модели карьеры реализуются в организации? Охарактеризуйте их.
6. Назовите и охарактеризуйте виды мотивов карьерного роста.
7. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы профессиональной карьеры в организации.

Контрольный тест.

Вариант 6

1. **Профессиональная (деловая) карьера внутри предприятия реализуется в 3-х направлениях, и соответственно им выделяют виды карьеры:**
 - а) вертикальная, горизонтальная, центростремительная
 - б) линейно-функциональная, перспективная, горизонтальная
 - в) перспективная, вертикальная, цикличная
 - г) горизонтальная, функциональная, нисходящая
2. **Мотив карьеры, при котором человеком движет стремление к независимости – именуется:**
 - а) потребность в первенстве
 - б) стиль жизни
 - в) обладание властью
 - г) автономия
3. **Мотив карьеры, при котором человеком руководит желание получить должность, связанную с высокой заработной платой или иными формами вознаграждения – именуется:**
 - а) материальное благосостояние
 - б) потребность в первенстве
 - в) стиль жизни
 - г) обладание властью
4. **Мотив карьеры, при котором человек стремиться быть непревзойденным специалистом, уметь решать самые сложные проблемы, то есть быть лучшим из лучших – именуется:**
 - а) материальное благосостояние
 - б) потребность в первенстве
 - в) функциональная компетентность
 - г) стиль жизни
5. **Мотив карьеры, при котором человеком управляет стремление сохранить и упрочить свое положение в организации – именуется:**
 - а) потребность в первенстве
 - б) стиль жизни
 - в) обладание властью
 - г) безопасность и стабильность

Вариант 7

1. **Мотив карьеры, при котором человек стремиться к привилегиям и статусным символам (личный кабинет, служебный автомобиль и т.д.) – именуется:**

- а) материальное благосостояние
- б) потребность в первенстве
- в) стиль жизни
- г) обладание властью

2. Мотив карьеры, при котором человек ставит задачу интегрировать, с одной стороны, свои интересы как работника, а с другой – потребности своей семьи – именуется:

- а) материальное благосостояние
- б) стиль жизни
- в) автономия
- г) безопасность и стабильность

3. Мотив карьеры, при котором человек стремится показать себя всегда и везде лучшим, обойти своих коллег – именуется:

- а) потребность в первенстве
- б) стиль жизни
- в) автономия
- г) функциональная компетентность

4. Этап профессиональной карьеры, на котором люди могут сосредоточиться на передаче своих знаний, опыта и мастерства – именуется:

- а) завершающий
- б) подготовительный
- в) стабилизационный
- г) зрелый

5. Этап профессиональной карьеры, на котором происходит вхождение молодого работника в мир работы, овладение новой профессией, поиск своего места в коллективе – именуется:

- а) завершающий
- б) подготовительный
- в) стабилизационный
- адаптационный

Тема 5. Система оценки персонала организации

1. Сформулируйте определение понятия «аттестация персонала».
2. В чем состоит значение аттестации персонала?
3. На каких принципах должны выстраиваться аттестационные мероприятия?
4. Назовите и охарактеризуйте основные этапы аттестации персонала?.
5. Перечислите документы, регламентирующие процесс аттестации персонала.
6. Каковы цели беседы с работником по результатам аттестации?
7. Перечислите общие правила проведения беседы с работником по результатам аттестации.

Контрольный тест.

Вариант 1

1. Аттестация персонала – это:

- а) кадровые мероприятия, которые призваны оценить соответствие уровня, качества и потенциал работника требованиям, выполняемой работы;
- б) кадровые мероприятия, которые призваны оценить соответствие уровня заработной платы, количество и размеры поощрений работника его должностному статусу;

- в) кадровые мероприятия, которые призваны оценить соответствие уровня труда, заработной платы и стимулирования работника его потребностям;
 - г) кадровые мероприятия, которые призваны оценить степень свободы, демократичности и гражданского сознания работника конституции РФ;
- 2. Оптимальная периодичность проведения аттестации:**
- а) ежегодное проведение аттестации
 - б) не чаще, чем один раз в 7 лет
 - в) не чаще, чем один раз в три года
 - г) ежеквартально
- 3. Аттестация имеет большое значение и тот факт, что она способствует повышению эффективности системы стимулирования труда за счет объективной увязки реального вклада работника с его материальным вознаграждением – это:**
- а) социально-экономическое значение аттестации
 - б) организационно-производственное значение
 - в) социально-психологическое значение
 - г) организационно-административное значение
- 4. Аттестация имеет большое значение и тот факт, что она дает информацию о качестве укомплектованности кадрами различных подразделений, позволяет определить степень эффективности программ развития персонала, мотивирует сотрудников к участию в этих программах – это:**
- а) социально-экономическое значение аттестации
 - б) организационно-производственное значение
 - в) организационно-административное значение
 - г) организационно-экономическое значение
- 5. Аттестация имеет большое значение и тот факт, что в ходе ее удовлетворяется базовая потребность работников в объективной оценке их деятельности, признании их специфических достижений – это:**
- а) социально-экономическое значение аттестации
 - б) организационно-производственное значение
 - в) социально-психологическое значение
 - г) организационно-административное значение

Вариант 2

- 1. Принцип аттестации, который указывает на то, что ее прохождение должно быть обязательным для всех категорий работников, кроме тех, кто не подлежит аттестации – именуется:**
- а) гласность
 - б) комплексность
 - в) всеобщность
 - г) объективность
- 2. Принцип аттестации, который указывает на то, что должна оцениваться вся совокупность важнейших факторов, определяющих эффективность деятельности на данном конкретном рабочем месте – именуется:**
- а) комплексность
 - б) дифференциация оценок
 - в) системность
 - г) всеобщность

3. Принцип, который указывает на то, что стандарты результативности труда, используемые для оценки труда, должны быть заранее известны работникам – именуется:
- а) гласность
 - б) дифференциация оценок
 - в) всеобщность
 - г) объективность
4. Принцип аттестации, который указывает на то, что аттестация должна проводиться регулярно, через определенные промежутки времени, за исключением внеочередных аттестаций – именуется:
- а) комплексность
 - б) систематичность
 - в) всеобщность
 - г) объективность
5. Аттестация выступает – гарантом:
- а) демократии для работников фирмы
 - б) социальной справедливости для работников
 - в) занятости для работников
- социальной ответственности работников

Тема 6. Управление профессиональным развитием персонала организации

1. Определите цели и задачи развития персонала.
2. Назовите основные принципы развития персонала
3. Перечислите комплекс мер по развитию персонала
4. Сформулируйте достоинства и ограничения различных форм развития персонала

Тема 7. Управление деловой карьерой персонала

8. Сформулируйте определения понятий «карьер» и «профессиональная карьера».
9. В каких направлениях профессиональная карьера реализуется внутри организации?
10. Какова главная задача управления карьерой?
11. Какие виды карьеры Вы знаете? Охарактеризуйте их.
12. Какие модели карьеры реализуются в организации? Охарактеризуйте их.
13. Назовите и охарактеризуйте виды мотивов карьерного роста.
14. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы профессиональной карьеры в организации.

Контрольный тест.

Вариант 1

6. Профессиональная (деловая) карьера внутри предприятия реализуется в 3-х направлениях, и соответственно им выделяют виды карьеры:
- д) вертикальная, горизонтальная, центростремительная
 - е) линейно-функциональная, перспективная, горизонтальная
 - ж) перспективная, вертикальная, цикличная
 - з) горизонтальная, функциональная, нисходящая
7. Мотив карьеры, при котором человеком движет стремление к независимости – именуется:
- д) потребность в первенстве
 - е) стиль жизни
 - ж) обладание властью
 - з) автономия

8. Мотив карьеры, при котором человеком руководит желание получить должность, связанную с высокой заработной платой или иными формами вознаграждения – именуется:
- д) материальное благосостояние
 - е) потребность в первенстве
 - ж) стиль жизни
 - з) обладание властью
9. Мотив карьеры, при котором человек стремится быть непревзойденным специалистом, уметь решать самые сложные проблемы, то есть быть лучшим из лучших – именуется:
- д) материальное благосостояние
 - е) потребность в первенстве
 - ж) функциональная компетентность
 - з) стиль жизни
10. Мотив карьеры, при котором человеком управляет стремление сохранить и упрочить свое положение в организации – именуется:
- д) потребность в первенстве
 - е) стиль жизни
 - ж) обладание властью
 - з) безопасность и стабильность

Вариант 2

6. Мотив карьеры, при котором человек стремится к привилегиям и статусным символам (личный кабинет, служебный автомобиль и т.д.) – именуется:
- д) материальное благосостояние
 - е) потребность в первенстве
 - ж) стиль жизни
 - з) обладание властью
7. Мотив карьеры, при котором человек ставит задачу интегрировать, с одной стороны, свои интересы как работника, а с другой – потребности своей семьи – именуется:
- д) материальное благосостояние
 - е) стиль жизни
 - ж) автономия
 - з) безопасность и стабильность
8. Мотив карьеры, при котором человек стремится показать себя всегда и везде лучшим, обойти своих коллег – именуется:
- д) потребность в первенстве
 - е) стиль жизни
 - ж) автономия
 - з) функциональная компетентность
9. Этап профессиональной карьеры, на котором люди могут сосредоточиться на передаче своих знаний, опыта и мастерства – именуется:
- д) завершающий
 - е) подготовительный
 - ж) стабилизационный
 - з) зрелый

10. Этап профессиональной карьеры, на котором происходит вхождение молодого работника в мир работы, овладение новой профессией, поиск своего места в коллективе – именуется:

- г) завершающий
- д) подготовительный
- е) стабилизационный
- адаптационный

Тема 8. Технологии работы с кадровым резервом

1. Кадровый резерв: понятие, цели, задачи, типология.
2. Этапы работы с кадровым резервом.
3. Оценка при отборе в кадровый резерв.
4. Опыт формирования кадрового резерва в бизнесе и на государственной службе.

Тема 9. Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческими ресурсами.

1. Методологические основы оценки эффективности и результативности.
2. Критерии оценки эффективности системы управления персоналом.
3. Методы оценки эффективности системы управления персоналом.

Примерная тематика рефератов

1. Проблемы текучести кадров и способы их решения
2. Кадровый контроллинг как инновационная модель управления персоналом
3. Организационная культура: диагностика состояния и перспективы развития
4. HR-бренд – определяющий фактор формирования благоприятного имиджа работодателя Совершенствование системы деловой оценки персонала
5. Стресс-менеджмент в органах муниципального управления
6. Структурно-функциональный анализ государственной гражданской службы в Российской Федерации
7. KPI как инструмент мотивации и стимулирования персонала: опыт внедрения
8. Анализ системы управления конфликтами
9. Оптимизация системы управления персоналом
10. Особенности командного менеджмента как метода управления персоналом
11. Командный менеджмент как метод стабилизации персонала в современных организациях
12. Стресс-менеджмент как инструмент обеспечения психологического и профессионального благополучия персонала
13. Конфликты в современной организации: проблемы управления
14. Удовлетворенность трудом персонала как фактор улучшения работы организации (управленческий подход)
15. Система мотивации и стимулирования труда персонала и пути её оптимизации
16. Стресс-менеджмент как инструмент обеспечения психологического и профессионального благополучия персонала
17. Организационная культура государственной гражданской службы: диагностика состояния и перспективы развития
18. Тайм-менеджмент как метод повышения эффективности деятельности государственных гражданских служащих
19. Лояльность персонала как фактор успешного функционирования современной организации
20. Анализ системы управления конфликтами

21. Философия управления персоналом: сравнительный анализ зарубежных и отечественных концепций.
22. Методы управления человеческими ресурсами: российский и зарубежный опыт.
23. Руководитель в системе управления человеческими ресурсами: основные роли и функции.
24. Управленческие функции руководителя в коммерческих и бюджетных организациях.
25. Профессионально важные качества эффективного руководителя как фактор успешного управления персоналом.
26. Организационная культура: понятие и место в системе управления персоналом.
27. Трудовая адаптация работников: понятие, структура и основные этапы.
28. Экономическое стимулирование персонала: современные формы и эффективные методы.
29. Анализ структуры денежного содержания госслужащих как экономического стимула.
30. Развитие персонала как элемент инновационного управления: организация и основные формы.
31. Аттестация персонала органов государственного и муниципального управления.
32. Социальная организация и структура государственной гражданской службы РФ.
33. Организационные конфликты: сущность и способы их регулирования
34. Формирование и развитие корпоративной культуры

Шкала оценивания

Устный опрос

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100%-90%	Демонстрация знаний основных теоретических положений в полном объеме. Умение применять знания на практике в полной мере. Свободное владение навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.
89%-75%	Демонстрация большей части знаний основных теоретических положений. Умение применять знания на практике, допуская при этом незначительные неточности. Владение основными навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.
74% - 60%	Демонстрация достаточных знаний основных теоретических положений. Умение применять знания на практике, допуская при этом ошибки. Владение отдельными навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.
менее 60%	Демонстрация отсутствия знаний основных теоретических положений. Не умеет применять знания на практике. Не владеет навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.

Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных

ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\%,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;
В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;
О – общее количество вопросов в тесте.

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

для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла, в печатной форме на языке Брайля.

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

для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

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

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

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
-----------------	--------------------------	--------------------------------	---

ОПК-3	способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	ОПК-3.2.1	Умение формулировать, проектировать и организовывать систему работы с персоналом в государственных и муниципальных органах, в коммерческих учреждениях и предприятиях
УК ОС-6	способность выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК ОС-6.2.1.1	Способность использования полученных знаний и навыков для саморазвития в различных сферах деятельности

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК-3.2.1 Умение формулировать, проектировать и организовывать систему работы с персоналом в государственных и муниципальных органах, в коммерческих учреждениях и предприятиях	Осуществлять анализ проблемных ситуации и находить верные решения с учетом экономических, социальных, юридических и психологических аспектов. Проводить количественный и качественный анализ персонала организации.	Выявлять ведущие тенденции развития управленческой деятельности в кадровой сфере Применять принципы и методы управления персоналом в решении частных задач Осуществлять самостоятельное решение задач, связанных с поиском работы, заключением трудового договора (контракта), успешной адаптации, планированием карьеры в соответствии с выбранной стратегией управления человеческими ресурсами
УК ОС-6.2.1.1 Способность использования полученных знаний и навыков для саморазвития в различных сферах деятельности	Использовать полученные знания и навыки для саморазвития в различных сферах деятельности	Применяет полученные в период обучения знания, навыки и умения в процессе саморазвития для достижения результата в различных сферах деятельности Эффективно применять методы самоорганизации и саморазвития с учетом приоритетных задач в управлении персоналом

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

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

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

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

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

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

Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

4.3.2 Типовые оценочные средства

Полный комплект оценочных материалов для промежуточной аттестации представлен в Приложении 1 РПД

Вопросы к экзамену

1. Управление персоналом: понятие, философия, концепция, субъекты, междисциплинарные связи.
2. Методы и принципы управления персоналом.
3. Тейлоровская система управления персоналом.
4. Кадровая служба: понятие, задачи и функции.
5. Кадровое планирование: понятие, цели, расчет потребности в персонале.
6. Организационная структура кадровой службы: понятие, связи и виды.
7. Доктрина управления человеческими ресурсами.
8. Внутренние источники и методы привлечения кандидатов.
9. Документы, используемые кадровыми службами в процессе найма на работу.
10. Собеседование: понятие и правила проведения.

Шкала оценивания

Установлены следующие критерии оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75%	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере

(хорошо)	сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

4.4.Методические материалы

Процедура оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

Рекомендации по изучению методических материалов

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

Рекомендации по самостоятельной работе студентов

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

Рекомендации по работе с литературой

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы.

Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников**.

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, отрабатывая логическое мышление, учиться

выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.
- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.
- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.
- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.
- В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1.Основная литература.

1. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А. А. Литвинюка ; Рос.гос. торгово-эконом. ун-т: Юрайт, 2012
2. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник: Юрайт, 2011
3. Плеханов А.Г., Плеханов В.А.Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие: Самарский государственный архитектурно-строительный ун-т, ЭБС АСВ, 2011
4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. -под ред. А. Я. Кибанова522, [1] ИНФРА-М 2015
5. Управление персоналом организации: учебник. - 4-е изд., доп. и перераб. под ред. А. Я. Кибанова - 693, [1] с. ИНФРА-М 2015
6. Генкин Б. М. Основы организации труда: учебное пособие. - 399 с. НОРМА
7. Управление персоналом: учеб.пособие под ред. Е. Б. Колбачева . - 381, [1] с. Феникс 2014
8. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб.пособие. - 2-е изд., стер. - 357, [2]. КноРус2016
9. Управление человеческими ресурсами : учебник для академического бакалавриата. — 2-е изд., перераб. и доп. —526 с. — (Бакалавр. Академический курс) под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова Юрайт2016 <http://www.biblio-online.ru/viewer/A8D0463E-DD83-4BCA-8402-4EEB088534BD>

6.2. Дополнительная литература

1. Яхонтова Е. С. Стратегическое управление персоналом: учебник М.: Дело 2013
2. Ленская И. Ю. Управление персоналом ч. 2. Управление персоналом организации : практикум.-108 с. Изд-во ВФ РАНХиГС 2015 1 CD-ROM
3. Макарова И. К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: [учеб.пособ.] М.: Дело 2012
4. Шлендер П. Э. [и др.] Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие ЮНИТИ-ДАНА 2012 Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8597>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

6.3Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом. – М.: ДЕЛО, 2013. – 384 с.

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Российская Федерация. Конституция(1993). Конституция Российской Федерации [Текст] : принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г. / Российская Федерация. Конституция (1993). – М.: Проспект, 1999
2. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая [Текст] : по сост. на 1.04.2010 г. / Российская Федерация. Законы. – Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2010. - 473 с. - (Кодексы. Законы. Нормы, Вып. 20 (178)).
3. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации. [Текст] : по сост. на 01.04.2015 г. / Российская Федерация. Законы. – Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2015. – 473 с. – (Кодексы. Законы. Нормы, Вып. 42 (258)).

6.5. Интернет-ресурсы

1. www.management.com.ua - Интернет портал для управленцев.
2. www.megabook.ru/business - экономический словарь.
3. www.glossary.ru - служба тематических толковых словарей.
4. www.bpm-online.ru - все об управлении бизнес процессами, стратегией, финансами, персоналом, маркетингом.
5. ek-lit.agava.ru/books.htm - Библиотека экономической и деловой литературы. Читальня.
6. eup.kulichki.net/Catalog/All-All.htm - Библиотека экономической и управленческой литературы. Бесплатная электронная библиотека (монографии, диссертации, книги, статьи, новости и аналитика, конспекты лекций, рефераты, учебники).
7. econom.nsc.ru/jep - Виртуальная экономическая библиотека.
8. www.garant.ru – Гарант.
9. www.vopreco.ru - Журнал «Вопросы экономики».
10. www.expert.ru- Журнал «Эксперт».
11. www.akdi.ru- Интернет-сервер «АКДИ Экономика и жизнь».
12. www.consultant.ru - Консультант-Плюс.
13. dic.academic.ru/searchall.php - Словари и энциклопедии.
14. glossary.ru - Служба тематических толковых словарей.
15. www.zipsites.ru - Библиотека экономической и управленческой литературы.
16. www.sf-online.ru – Деловой журнал «Секрет фирмы».

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

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

б. дополняется программным обеспечением, которое реально используется преподавателем, но не представлено в списке и наоборот, программное обеспечение, которое не используется из материально-технической базы исключается.

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

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

- с нарушениями зрения:

Принтер Брайля braille embosser everest-dv4

Электронный ручной видеоувелечитель САНЭД

- с нарушениями слуха:

средства беспроводной передачи звука (FM-системы);

акустический усилитель и колонки;

тифлофлешплееры, радиоклассы.

- с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

передвижные, регулируемые эргономические парты с источником питания для индивидуальных технических средств;

компьютерная техника со специальным программным обеспечением;

альтернативные устройства ввода информации;

других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями опорно-двигательного аппарата.

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

Для обучающихся с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла;
- в печатной форме шрифтом Брайля.

Для обучающихся с нарушениями слуха:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Содержание адаптационной дисциплины размещено на сайте информационно-коммуникационной сети Интернет: Ссылка: <http://vlgr.ranepa.ru/sveden/education/> ...

Информационные средства обучения, адаптированные к ограничениям здоровья обучающихся:

электронные учебники, учебные фильмы по тематике дисциплины, презентации, интерактивные учебные и наглядные пособия, технические средства предъявления информации (мультимедийный комплекс) и контроля знаний (тестовые системы). ЭБС «Айбукс», Информационно-правовые базы данных («Консультант Плюс», «Гарант»).

Мультимедийный комплекс в лекционной аудитории.

**Фонды оценочных средств промежуточной аттестации
по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**

Вопросы к экзамену

1. Управление персоналом: понятие, философия, концепция, субъекты, междисциплинарные связи.
2. Методы и принципы управления персоналом.
3. Тейлоровская система управления персоналом.
4. Кадровая служба: понятие, задачи и функции.
5. Кадровое планирование: понятие, цели, расчет потребности в персонале.
6. Организационная структура кадровой службы: понятие, связи и виды.
7. Доктрина управления человеческими ресурсами.
8. Внутренние источники и методы привлечения кандидатов.
9. Документы, используемые кадровыми службами в процессе найма на работу.
10. Собеседование: понятие и правила проведения.
11. Трудовая книжка как основной документ трудовой деятельности работника: понятие и правила оформления (ТК РФ статья 65).
12. Методы оценки претендента на вакантную должность.
13. Адаптация: понятие и виды.
14. Инновационные системы управления персоналом. Причины перехода. Теория человеческого капитала (Т.Шульц и Г.Беккер).
15. Этапы адаптации: последовательность реализации и характеристика.
16. Трудовой потенциал: понятие, качественные и количественные показатели, варианты использования.
17. Служебная командировка: понятие и оформление документов.
18. Персонал как объект управления: понятия, признаки и характеристики, численность и структура.
19. Внешние источники привлечения персонала и методы. Объявление о найме на работу (мировой стандарт).
20. Сравнительная характеристика американской и японской моделей управления персоналом.
21. Мотивация: понятие и содержание.
22. Содержательные теории мотивации.
23. Процессуальные теории мотивации.
24. Виды мотивов к труду и их характеристика.
25. Стимулирование: понятие, функции и теория подкрепления Синклера.
26. Стимулирование: цель, формы и виды.
27. Понятие и функции стимулирования.
28. Экономическое стимулирование: виды и формы.
29. Неэкономическое стимулирование: виды и формы..
30. Развитие персонала: понятие и формы.
31. Методы обучения на рабочем месте.
32. Методы обучения вне рабочего места.
33. Профессиональная карьера: понятие, этапы и виды.
34. Профессиональная карьера: цели и мотивы.
35. Аттестация: понятие, значение и методы.
36. Аттестация: понятие и основные принципы.
37. Беседа по результатам аттестации: цели и правила проведения.
38. Этапы аттестации: характеристика и подготовка документов.
39. Увольнение: понятие и основания.

40. Процедуры увольнения.
41. Завершающая беседа при увольнении: рекомендации проведения.
42. Управление текучестью кадров.
43. Развитие персонала: понятие, факторы, влияние на потребность в профессиональном развитии, результаты.
44. Сравнительная характеристика американской и японской моделей управления персоналом.
45. Высвобождение персонала: понятие и виды.

ИТОГОВЫЙ ТЕСТ по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

1. Осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение идей и целей лежащих в основе управления персоналом – это:

- а) философия управления персоналом;
- б) концепция управления персоналом;
- в) содержание курса «Управление персоналом»;
- г) предмет курса «Управление персоналом»;

2. Система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма её реализации в конкретных условиях функционирования организаций – это:

- а) философия управления персоналом;
- б) концепция управления персоналом;
- в) содержание курса «Управление персоналом»;
- г) предмет курса «Управление персоналом»;

3. Система знаний, которые связаны с целенаправленным воздействием на персонал предприятия (организации) для обеспечения эффективного функционирования предприятия и удовлетворения потребностей работников, особенно близких интересам трудового коллектива – это:

- а) философия управления персоналом;
- б) концепция управления персоналом;
- в) содержание курса «Управление персоналом»;
- г) предмет курса «Управление персоналом»;

4. Принципы и методы управления кадрами предприятия, теоретические и практические проблемы разработки системы управления персоналом, пути реализации кадровой политики, выбор наиболее эффективной технологии, средств и методов кадровой работы применительно к конкретной ситуации, организационные формы реализации системы управления персоналом на предприятии – это:

- а) философия управления персоналом;
- б) концепция управления персоналом;
- в) содержание курса «Управление персоналом»;
- г) предмет курса «Управление персоналом»;

5. Правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом – это:

- а) принципы управления персоналом;
- б) методы управления персоналом;
- в) философия управления персоналом;
- г) концепция управления персоналом;

6. Управление персоналом окончательно выделилось в относительно самостоятельную науку:

- а) в третьем тысячелетии до н. э. с появлением письменности;
- б) с появлением первых организаций и управления ими;
- в) во второй половине XIX века с появлением первых специалистов по работе с кадрами;
- г) в начале XX века благодаря трудам Тейлора, Файоля и др. классиков менеджмента;

7. Основателем доктрины человеческих отношений является:

- а) Ф.У. Тейлор;
- б) Э. Мейо;
- в) Г. Форд;
- г) Т.Шульц и Г.Беккер;

8. Основателем доктрины научного управления или научной организации труда является:

- а) Ф.У. Тейлор;
- б) Э. Мейо;
- в) Г. Форд;
- г) Т.Шульц и Г.Беккер;

9. Разработчиками теории человеческого капитала являются:

- а) Ф.У. Тейлор;
- б) Э. Мейо;
- в) Г. Форд;
- г) Т.Шульц и Г.Беккер;

10. Основопологающими принципами системы научной организации труда является:

- а) узкая специализация работников, жесткий контроль за ними при приличной зарплате;
- б) научное обоснованность основных функций управления, стабильность рабочего места, поощрение инициативы работников;
- в) децентрализация управления, групповая организация труда, подчиненность личных интересов общим;
- г) подбор здоровых и добросовестных работников, демократический стиль управления, дробление производственных операций;

11. Главный ресурс общества, обеспечивающий его процветание при условии обеспечения воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека – это:

- а) человеческие ресурсы
- б) персонал
- в) кадры
- г) трудовые ресурсы

12. Трудоспособная часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги – это:

- а) человеческие ресурсы
- б) персонал
- в) кадры
- г) трудовые ресурсы

13. Личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев – это:

- а) человеческие ресурсы
- б) персонал
- в) кадры
- г) трудовые ресурсы

14. Основной состав подготовленных, квалифицированных работников предприятий, учреждений, партийных, профсоюзных и общественных организаций той или иной отрасли деятельности – это:

- а) человеческие ресурсы
- б) персонал

- в) кадры
- г) трудовые ресурсы

15. Совокупность отдельных работников, их групп, объединенных по какому-либо признаку – это:

- а) структура персонала
- б) численность персонала
- в) команда персонала
- г) квалификационный состав персонала

16. Совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием, призванных управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики – это:

- а) организационная структура кадровой службы
- б) кадровая служба
- в) кадровая политика
- г) функции кадровой службы

17. Упорядоченная совокупность кадровых органов (подразделений), обеспечивающих управление деятельностью работников, их взаимодействие, соподчинение и взаимоотношения в процессе производства продукции и выполнения рыночных услуг – это:

- а) организационная структура кадровой службы
- б) кадровая служба
- в) кадровая политика
- г) функции кадровой службы

18. Организационная структура кадровой службы, которая имеет наиболее простые формы связи между субъектом и объектами управления; при такой структуре во главе каждого подразделения стоит один руководитель, выполняющий все управленческие функции; каждый сотрудник отдела и организации в целом подчиняется непосредственно только указанному руководителю и выполняются распоряжения только своего непосредственного руководителя; вышестоящий руководитель не имеет права отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного руководителя называется:

- а) линейная
- б) линейно-функциональная
- в) функциональная
- г) горизонтальная

19. Организационная структура кадровой службы, которая способствует повышению эффективности управления персоналом за счёт привлечения более квалифицированных специалистов-управленцев в конкретной сфере своей деятельности; органы управления создаются по отдельным функциям называется:

- а) линейная
- б) линейно-функциональная
- в) функциональная
- г) горизонтальная

20. Организационная структура кадровой службы, при которой у линейного руководителя появляется так называемый штаб, состоящий из различных функциональных органов, звеньев, отделов, групп или отдельных специалистов, соответствующих конкретной функции управления называется:

- а) линейная
- б) линейно-функциональная
- в) функциональная
- г) горизонтальная

21. Кадровая политика – это:

- а) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы управления финансами с целью создания прибыльного, рентабельного и

конкурентоспособного предприятия способного реагировать на изменения условий внешней и внутренней среды;

- б) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы работы с персоналом, целью которой является создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектив, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренне сред;
- в) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления работы маркетологов, целью которой является завоевание новых рынков сбыта, удовлетворение потребностей потребителей и создание атмосферы здоровой конкуренции;
- г) система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма её реализации в конкретных условиях функционирования организаций

22. Выписка из трудовой книжки – это:

- а) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию всех страниц трудовой книжки с необходимой информацией за исключением первого (титульного) листа;
- б) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию первого (титульного) листа трудовой книжки и других страниц с необходимой информацией;
- в) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию первого (титульного) листа трудовой книжки;
- г) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию первого (титульного) листа и всех страниц трудовой книжки, где указаны поощрения и взыскания в отношении сотрудника;

23. Кадровая политика, в русле которой руководство ориентируется на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем, а кадровые службы располагают средствами диагностики ситуаций и принимают меры адекватной экстренной помощи, называется:

- а) реактивная
- б) пассивная
- в) активная
- г) превентивная

24. Вкладыш в трудовую книжку – это:

- а) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда какой-то из разделов его трудовой книжки заполнен полностью и нет пустого места для внесения новых записей;
- б) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда трудовая книжка полностью заполнена и подлежит уничтожению;
- в) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда трудовая книжка утеряна и должна быть восстановлена в течении определенного срока, который устанавливается ТК РФ;
- г) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда необходимо внести в трудовую книжку сведения касающиеся изменения фамилии сотрудника по тем или иным обстоятельствам;

25. Кадровая политика, которая характеризуется тем, что предприятие ориентируется на включение нового персонала только с низового должностного уровня, а замещение должностей высокого уровня происходит только из числа сотрудников компании, именуется:

- а) открытая
- б) закрытая
- в) активная
- г) превентивная

26. Трудовая книжка – это:

- а) документ установленного образца, основной документ, который предназначен для трудоустройства и содержит краткие сведения биографического характера;

- б) документ установленного образца, основной документ кадровой службы, который представляет собой опросный лист для получения сведений биографического характера о работнике;
- в) документ установленного образца, основной документ о трудовой деятельности и трудовом стаже работника;
- г) документ установленного образца, основной документ с заданными типовыми вопросами, ответы на которые требуют от специалистов кадровой службы точного и профессионального заполнения;

27. Форма расторжения трудового договора между предприятиями и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве – это:

- а) локаут
- б) франчайзинг
- в) аутплейсмент
- г) аутслейт

28. Кадровые мероприятия, которые призваны оценить соответствие уровня труда, качества и потенциал работника требованиям выполняемой работы – это:

- а) отбор персонала
- б) конкурсный отбор
- в) аутплейсмент
- г) аттестация

29. Адаптация, которая заключается в привыкании к условиям труда, режиму работы и отдыха – это:

- а) социально-экономическая
- б) адаптация работы к человеку
- в) профессиональная адаптация
- г) психофизиологическая

30. Мотивация труда – это:

- а) стремление работника удовлетворить потребности посредством трудовой деятельности
- б) процесс увеличения объемов производства и повышения качества
- в) процесс удовлетворения потребностей производства через трудовой потенциал
- г) процесс побуждения себя и других к деятельности для удовлетворения духовных потребностей

31. Какой элемент не содержится в структуре мотива:

- а) благо
- б) стимул
- в) потребность
- г) цена

32. Теория подкрепления Синклера предполагает воздействие на поведение работников посредством следующих способов:

- а) положительное подкрепление, наказание, гашение, отрицательное подкрепление
- б) толерантное поведение, гашение, наказание, активное поведение,
- в) активное подкрепление, косвенное подкрепление, гашение, наказание
- г) отрицательное подкрепление, наказание, прямое подкрепление, затухание

33. Функция стимулирования, которая выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства – называется:

- а) социальная;
- б) экономическая;
- в) нравственная;
- г) административная;

34. Профессиональная (деловая) карьера внутри предприятия реализуется в 3-х направлениях, и соответственно им выделяют виды карьеры:

- а) вертикальная, горизонтальная, центростремительная

- б) линейно-функциональная, перспективная, горизонтальная
- в) перспективная, вертикальная, цикличная
- г) горизонтальная, функциональная, нисходящая

35. Аттестация имеет большое значение и тот факт, что она дает информацию о качестве укомплектованности кадрами различных подразделений, позволяет определить степень эффективности программ развития персонала, мотивирует сотрудников к участию в этих программах – это:

- а) социально-экономическое значение аттестации
- б) организационно-производственное значение аттестации
- в) организационно-административное значение аттестации
- г) организационно-экономическое значение аттестации

36. Этап мероприятий по высвобождению персонала, на котором определяются критерии отбора претендентов на высвобождение, принимается решение об увольнении сотрудников, определяется правовое обеспечение принятого решения, разрабатывается система мероприятий по поддержке увольняемых работников– называется:

- а) информационный
- б) подготовительный
- в) консультационный
- г) аутплейсмент

37. Динамически устойчивое состояние коллектива, взятого как система, которое позволяет коллективу эффективно функционировать и развиваться в условиях постоянных внешних и внутренних воздействий, и связанных с ними изменений, при сохранении всех своих основных структур – это:

- а) удержание кадров
- б) аутплейсмент персонала
- в) стабилизация персонала
- г) стабильность персонала

38. В управлении персоналом норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу – это:

- а) удержание кадров
- б) текучесть кадров
- в) локаут персонала
- г) стабилизация персонала

39. Общая потребность предприятия в кадрах определяется по формуле:

- а) $A = Ч + ДП$
- б) $A = Ч - ДП$
- в) $A = Ч * ДП$
- г) $A = Ч / ДП$

40. Базовая потребность предприятия в кадрах Ч определяется по формуле:

- а) $Ч = ОП + В$
- б) $Ч = ОП * В$
- в) $Ч = ОП / В$
- г) $Ч = ОП - В$

Типовое задание.

Внимательно ознакомьтесь с организационной структурой службы управления персоналом и её функциональными задачами, представленными ниже. Распределите функциональные задачи по структурным подразделениям службы управления персоналом.



Функциональные задачи службы управления персоналом:

- а) планирование,
- б) набор,
- в) интервьюирование,
- г) тестирование,
- д) отбор,
- е) анализ внешнего рынка рабочей силы
- ж) программы обучения и организации непрерывного образования;
- з) система профессионально-квалификационного продвижения;
- и) анализ, контроль, планирование жизненных планов
- к) анализ и оценка работы,
- л) разработка тарифных соглашений и тарифных сеток,
- м) анализ и увязка стимулов со всеми направлениями работы с кадрами,
- н) надзор за социальными компенсациями
- о) изучение и анализ качества трудовой жизни, морально-психологического климата, внутрифирменных коммуникаций
- п) разработка и текущий контроль за выполнением положений коллективного договора
- р) медицинские программы, курсы по охране труда, расследование несчастных случаев, улучшение условий труда, спортивная работа
- с) сбор и анализ информации по качеству, рынку рабочей силы, корректировка и планирование деятельности всех отделов в соответствии со стратегическими задачами, информационное обеспечение высших звеньев руководства

Типовое задание.

Проведите сравнительный анализ традиционной и инновационной моделей управления персоналом по критериям, которые представлены в таблице.

ТРАДИЦИОННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	КРИТЕРИИ ДЛЯ СРАВНИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА	ИННОВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
	Принцип построения системы управления персоналом	

	Отношение к персоналу (работникам)	
	Основные функции службы управления персоналом	
	Место и роль службы управления персоналом в общей системе управления организацией	
	Подготовка специалистов в области управления персоналом	

Ситуационная задача.

Внимательно ознакомьтесь с информацией, изложенной, в кейсе и проанализируйте.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Предположите, какие трудности могут возникнуть у Департамента персонала банка, в ходе реализации кадровой политики имея столь широко разветвленную сеть региональных филиалов и отделений? Предложите мероприятия, которые будут способствовать предупреждению возникновения обозначенных Вами проблем.
2. К какому типу можно отнести кадровую политику, реализуемую в банке? Аргументируйте свой ответ.
3. Сформулируйте принципы, на которых выстроена кадровая политика банка?
4. Есть ли у Департамента персонала банка необходимость разработки антикризисных кадровых программ? Аргументируйте свой ответ.

КЕЙС: «КОЛЛЕКТИВ – НАШ ГЛАВНЫЙ КАПИТАЛ»

Созданный в пору радикальных рыночных преобразований, ИМПЭКСБАНК прошел путь становления и развития совместно со всей российской банковской системой. Сегодня Банк входит в тридчатку крупнейших российских банков. Он имеет сеть отделений и региональных филиалов, которая охватывает практически всю территорию Российской Федерации и включает более 150 филиалов, дополнительных офисов, операционных касс, пунктов обмена валюты. Помимо этого Банк располагает широкой сетью банкоматов (порядка 200). Успех Банка объясняется тем, что он является, прежде всего, высокотехнологичным банком, универсальным, предоставляющим полный комплекс услуг корпоративным и частным клиентам.

Банк – это организация обслуживания, именно поэтому руководство Банка ориентировано на то, чтобы банковский сервис был качественным, удобным и доступным. **Главная цель Банка** – «постоянно добиваться успеха в бизнесе в интересах акционеров, клиентов и деловых партнеров». Для реализации этой цели необходим высокий уровень профессионализма сотрудников, максимально полное раскрытие их творческого потенциала, соответствующего стратегии развития банка. В Банке глубоко убеждены в том, что важнейшим его достоянием являются люди: **«Коллектив Банка – наш главный капитал, потенциал для дальнейшего роста».**

Для комплексного решения кадровых задач в Банке функционирует Департамент персонала, призванный не только сопровождать кадровую работу в ее традиционном понимании, но и заниматься развитием персонала, повышением квалификации сотрудников, планированием мероприятий по оптимизации организационной структуры и модернизации организационной культуры банка. Департаментом разработана и реализуется стратегия управления персоналом, которая тесно увязывается с обеспечением интересов и потребностей клиентов банка. В условиях

усиливающейся конкуренции в банковской сфере творческий потенциал сотрудников, их профессиональная компетентность становятся ведущим фактором, способствующим успешному завоеванию рынка, поэтому одно из приоритетных направлений в кадровой политике Банка является постоянное и систематическое повышение квалификации персонала.

При этом главная роль в организации полноформатного обучения и повышения квалификации сотрудников банка отводится специальному структурному подразделению Департамента персонала – Учебному центру.

В учебном центре сформирована уникальная учебная база, установлено современное оборудование, работают профессиональные преподаватели, которые в совершенстве знают операционную систему Банка и банковские технологии. Работа Учебного центра ведется по следующим направлениям:

1. Стандартное профессиональное обучение. Все новые сотрудники проходят обязательное обучение. При этом за каждым обучающимся закрепляется персональный тренер – сотрудник Учебного центра, который лично проводит занятия, контролирует все стадии обучения и затем оценивает качество подготовки. Важной особенностью такого обучения является его приближенность к реальным условиям. Таким образом, сотрудники банка обучаются не только теории, но и получают практические навыки работы на оборудовании, полностью имитирующем рабочее место и реальные ситуации, возникающие в банковском бизнесе.

2. Проблемно-ориентированные программы развития. Данные программы развития оказываются очень эффективными, когда осуществляется внедрение новых технологически сложных услуг. Активно используются возможности сотрудничества в данной сфере с фирмами-партнерами: например, «Американ Экспресс» провела обучение сотрудников, работающих с дорожными чеками данной компании.

Для сотрудников, планомерно повышающих квалификацию, составляются индивидуальные программы обучения. При этом целью обучающих мероприятий является подготовка специалистов-универсалов, свободно владеющих навыками работы в смежных секторах деятельности. Подготовленный таким образом специалист может при необходимости заменить любого сотрудника своего отделения.

3. Стратегическое и дистанционное развитие. Участие специалистов Банка в разнопрофильных семинарах и тренингах, проводимых консалтинговыми компаниями, позволяет быть в курсе изменений конкурентной среды и современного уровня развития банковских технологий. Сотрудники Банка также направляются на обучение в зарубежные финансовые институты.

Помимо этого в 2003 году в Банке успешно стартовала программа по созданию резерва квалифицированных операционных сотрудников. Выпускники учебных заведений, прошедшие конкурсный отбор, учатся работать с операционной системой банка, проходят тренинги по продаже банковских услуг, знакомятся с корпоративными стандартами. По окончании обучения и экзамена лучшие выпускники получают возможность пройти стажировку и получить работу в отделениях Банка.

Что касается дистанционного обучения, то в Банке функционирует интерактивная система обучения на основе корпоративной банковской сети документооборота. Через нее осуществляется оперативная обратная связь с операционными сотрудниками банка, которые могут получать ответы на свои вопросы. К данной системе подключено подавляющее большинство территориальных подразделений банка и это позволяет осуществлять интерактивный обмен опытом по наиболее важным вопросам, и обеспечивает обратную связь между центром и регионами. Так как банк имеет множество филиалов, то для руководителей и сотрудников региональных филиалов на практике проводятся стажировки в центральном офисе и филиалах-лидерах.

Важным элементом кадровой работы Банка является применение широкого арсенала форм поощрения. Постоянно ведется отбор и выявление креативных, творчески мыслящих сотрудников, при этом особое внимание уделяется стимулированию инициативности сотрудников. В рамках разработанной программы стимулирования деловой активности проводятся конкурс «Лучший проект года» и «Конкурс открытых идей», в ходе которых определяются наиболее успешные бизнес-проекты, позволяющие совершенствовать деятельность банка.

Сотрудники, вносящие наиболее весомый вклад в их реализацию, получают заслуженные награды. Проведение таких конкурсов позволяет руководству Банка выявлять наиболее перспективных специалистов в регионах и потенциальных кандидатов на замещение вакансий,

внедрять выдвинутые маркетинговые идеи, новые услуги и формы работы с клиентами. Все это позволяет формировать кадровый резерв, планировать профессиональное развитие и карьерный рост специалистов банка. В свою очередь каждый сотрудник может быть уверен, что его усилия будут оценены по достоинству. Так меры по стимулированию обучения и самообразования, постоянному повышению уровня профессиональной подготовки позволили Банку в 2002 году завоевать звание «Банк высокой культуры обслуживания», а по результатам работы в этом же году 11 лучших специалистов были награждены Почетными грамотами и ценными подарками за профессионализм и ответственное отношение к делу. Торжественная церемония награждения состоялась на традиционном новогоднем вечере Банка.

Руководство и специалисты Департамента персонала Банка твердо осознают, что инвестиции в квалифицированные кадры составляют основу долгосрочного успеха. Но также понимают, что для формирования команды профессионалов, которые способны обеспечить успешное функционирование банка, необходима соответствующая корпоративная культура. Именно поэтому в Банке сформирована и развивается система корпоративных ценностей и традиций. Каждый человек, вливаясь в коллектив, должен усвоить ценности Банка. Для реализации такой задачи в банке ведется активная работа по совершенствованию организационной культуры, разрабатываются и реализуются мероприятия по созданию комфортного психологического климата в коллективе, формированию командного стиля, чтобы каждый сотрудник четко понимал свою роль в общем деле, ощущал себя частью большой семьи, а также чувствовал, что его ценят.

Для поддержания корпоративного духа в Банке проводятся общепанковские мероприятия и праздники, а именно:

- регулярные совещания директоров региональных отделений и управляющих московских отделений по обмену опытом, рассмотрению предложений, анализу работы;
- торжественные церемонии награждения почетными грамотами и памятным подарками;
- приглашение на новогоднее представление детей сотрудников банка;
- празднование юбилеев, дней рождений, совместные выезды на природу и т.п.

Такие мероприятия предоставляют большие возможности для неформального общения между менеджерами различного уровня и сотрудниками отделений и филиалов

В Банке создано единое информационное пространство, в рамках которого активно используются различные информационные каналы, позволяющие оперативно информировать сотрудников обо всех событиях в жизни банка. Среди них можно выделить различные сервисы корпоративной банковской сети документооборота (информация подразделений, тематические разделы вопросов и ответов, доска объявлений и т.д.), а также интернет-сайт. До филиалов банка регулярно доводится самая свежая информация о жизни Центрального офиса и других филиалов, новости банка, публикации о банке в средствах массовой информации.

Значительное внимание руководство Банка уделяет анализу внешних контактов. Здесь сложившаяся система обратной связи также играет важную роль в выявление потребностей клиентов. Наглядным примером является интернет-сайт Банка, где действуют сервисы открытого обмена информацией – Конференция и Книга отзывов и предложений. Такого рода связь с клиентами и деловыми партнерами банка позволяет адекватно реагировать на происходящие изменения во внешнем окружении банка и проводить гибкую политику адаптации к ним, создавать и поддерживать удобные, комфортные условия обслуживания клиентов, в кратчайшие сроки решать проблемы.

В своей деятельности Банк руководствуется также принципами социально ответственной компании, кредитуя предприятия и приумножая доходы частных клиентов, банк тем самым вносит свой посильный вклад в развитие российской экономики, способствует созданию новых рабочих мест и повышению уровня жизни людей во многих регионах страны. Вместе с тем Банк оказывает и прямую адресную помощь тем, кто в ней особенно нуждается, осуществляя постоянные и разовые благотворительные акции. Одним из главных направлений благотворительной деятельности является помощь подрастающему поколению.

Начиная с 1996 года, Банк взял шефство над самой большой семьей в России, в которой живут 53 ребенка-сироты, взятые из детских домов и воспитываемые православным священником Николаем Стремским, настоятелем Свято-Троицкой Обители милосердия и его супругой. Благодаря поддержке Банка построена гимназия, укомплектована библиотека и возведен жилой детский корпус. В течение 2003 года Банк активно помогал Всероссийскому обществу инвалидов,

Московскому городскому дворцу детского и юношеского творчества, военно-спортивному клубу «Победитель», детскому центру «Подросток» Серебрянопрудского района Московской области.

При поддержке Банка региональный общественный благотворительный фонд содействия социальной адаптации подростков и молодежи «ФЕНИКС» провел акцию «Откликнитесь, добрые люди!». Вырученные средства пошли на дорогостоящее лечение, реабилитацию, моральную поддержку детей и подростков, страдающих тяжелыми заболеваниями. По просьбе Ассоциации журналистов, пишущих на правоохранительную тему, были вложены средства в программу по изданию газет, журналов и книг, посвященных сотрудникам Министерства внутренних дел РФ, обеспечивающим правопорядок в России.

Руководство Банка осознаёт, что крупный бизнес не сможет заменить государство в решении социальных вопросов. Однако своей эффективной работой и адресной материальной поддержкой бизнесмены должны способствовать созданию в России процветающего общества. Такой подход к работе свидетельствует о глубоком понимании руководством Банка своей социокультурной миссии. Провозглашаемая организационная культура, в которой заложены стремление к высокому качеству оказываемых услуг, правила поведения, профессионализм и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире, обеспечивает коллективу Банка конкурентные преимущества на рынке товаров и услуг, создаёт благоприятный имидж в деловых кругах и социальной среде.