

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
Кузбасский государственный технический  
университет имени Т. Ф. Горбачева

**Кафедра государственного и муниципального управления**

**Основы управления персоналом**

Методические указания к практическим занятиям и самостоятельной  
работе для обучающихся направления 38.03.04.01  
«Государственное и муниципальное управление»  
всех форм обучения

**Составитель   Зубова А. В.**

Рекомендовано учебно-методической комиссией направления 38.03.04.01  
для использования в образовательном процессе

Кемерово 2023

Рецензент:

Заруба Н. А. – профессор кафедры государственного и муниципального управления, председатель учебно-методической комиссии направления подготовки 38.03.04.01 «Государственное и муниципальное управление»

**Зубова Анастасия Васильевна**

**Основы управления персоналом** : методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе для обучающихся направления подготовки 38.03.04.01 «Государственное и муниципальное управление» «Основы управления персоналом в социально-производственной сфере», всех форм обучения / сост. А.В. Зубова ; Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева. – Кемерово, 2023. – Текст : электронный.

Предназначены для оказания помощи обучающимся всех форм обучения при изучении курса «Основы управления персоналом». Методические материалы направлены на закрепление у обучающихся теоретических знаний, изложенных в курсе лекций и соответствующих разделах учебников по основам управления персоналом, приобретение новых знаний по курсу. Данная разработка включает содержание курса, планы практических занятий по курсу, позволяющие наиболее полно раскрыть содержание тем; литературу.

© Кузбасский государственный  
технический университет имени  
Т. Ф. Горбачева, 2023

© Зубова А. В,  
составление, 2022

Методические указания составлены на основе рабочей программы по дисциплине «Основы управления персоналом» и содержат перечень *контрольных вопросов и типовых заданий, рекомендации по самостоятельной подготовке студентов к практическим занятиям*, а также список основной и дополнительной литературы, где можно найти необходимый материал.

Методические указания призваны помочь формированию ключевых компетенций студента по дисциплине «Основы управления персоналом».

Практические занятия и самостоятельная работа по дисциплине «Основы управления персоналом» направлены на овладение студентами студентом способами самостоятельного подбора, анализа материала и использования приобретенных теоретических знаний при решении управленческих вопросов.

## **1. Цель освоения дисциплины**

Целью освоения дисциплины «Основы управления персоналом» являются формирование научного представления об управлении как науке, искусстве и специфическом виде человеческой деятельности, этапах и путях его становления и развития в России и за рубежом, а также формирование основных практических навыков в области современного управления. На основании федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки бакалавров 38.03.04.01 «Государственное и муниципальное управление» выполнение практических заданий и заданий для самостоятельной работы в зависимости от её темы направлено на формирование:

***ОПК-4 - Способен разрабатывать проекты нормативных правовых актов в сфере профессиональной деятельности, осуществлять их правовую и антикоррупционную экспертизу, оценку регулирующего воздействия и последствий их применения; универсальных компетенций:***

***УК-6 - Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни***

## **2. Место дисциплины «Основы управления персоналом» в структуре ОПОП бакалавриата**

Для освоения дисциплины необходимы знания умения, навыки и (или) опыт профессиональной деятельности, полученные в рамках изучения следующих дисциплин: Теория управления, Основы государственного и муниципального управления.

Объем дисциплины «Основы управления персоналом» в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины «Основы управления персоналом» составляет 5 зачетных единицы, 180 часа.

Форма обучения	Количество часов
	ОФ
<b>Курс 3/Семестр 6</b>	
Всего часов	180
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий):</b>	
Аудиторная работа	
<i>Лекции</i>	16
<i>Лабораторные занятия</i>	
<i>Практические занятия</i>	32
Внеаудиторная работа	
Индивидуальная работа с преподавателем:	
<i>Курсовая работа</i>	2
<i>Консультация и иные виды учебной деятельности</i>	
Самостоятельная работа	94
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	экзамен /36

### 3. Компетенции, формируемые в результате освоения дисциплины «Основы управления персоналом»

Освоение дисциплины направлено на получение воспитательно - образовательных **результатов обучения студентов по дисциплине «Основы управления персоналом», которые соотнесены с образовательной программой.** Освоение дисциплины направлено, в основном, на формирование: общепрофессиональной компетенций:

ОПК-4 - Способен разрабатывать проекты нормативных правовых актов в сфере профессиональной деятельности, осуществлять их правовую и антикоррупционную экспертизу, оценку регулирующего воздействия и последствий их применения; универсальных компетенций:

УК-6 - Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию и саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.

Результаты обучения студентов по дисциплине «Основы управления персоналом» определяются индикаторами

достижения сформированных компетенций

**Индикатор(ы) достижения:**

Обладает способностью управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

Обладает способностью разрабатывать проекты нормативных правовых актов в сфере профессиональной деятельности, осуществлять их правовую и антикоррупционную экспертизу, оценку регулирующего воздействия и последствий их применения

**Результаты обучения по дисциплине «Основы управления персоналом»:**

Знает основы управления своим временем

Знает основы составления проектов нормативных правовых актов

Умеет выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

Умеет осуществлять правовую и антикоррупционную экспертизу нормативных правовых актов

Владеет способностью управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию и саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

Владеет способностью разрабатывать проекты нормативных правовых актов в сфере профессиональной деятельности, осуществлять их правовую и антикоррупционную экспертизу, оценку регулирующего воздействия и последствий их применения

#### **4. Содержание дисциплины «Основы управления персоналом», структурированное по разделам (темам)**

##### **4.1. Лекционные занятия**

Раздел дисциплины, темы лекций и их содержание	Трудоемкость в часах		
	ОФ	ЗФ	ОЗФ
Тема 1. Методология управления человеческими ресурсами 1.1. Управление человеческими ресурсами – интегральный компонент общего процесса управления. Определение понятия HRM. Цели HRM. Модели HRM: конкурирующих ценностей, рациональных целей, внутренних процессов, человеческих отношений, открытых систем.	4		4

<p>1.2.Методология управления персоналом организации. HRM и управление персоналом. Основные направления работы с человеческими ресурсами. Факторы, воздействующие на людей в организации. Характеристика системы управления персоналом сложившейся организационной структуры в организации. Современная система управления персоналом. Состав функциональных подсистем управления персоналом организации и их основные функции. Принципы формирования и развития системы управления персоналом. Методы построения системы управления персоналом организации: обследования, анализа, формирования, обоснования, внедрения.</p> <p>1.3.Эволюция концепций управления персоналом. Управление трудовыми ресурсами. Управление персоналом. HRM. Управление человеком.</p> <p>1.4.Стратегическое управление человеческими ресурсами. Определение понятий стратегического HRM. Цели стратегического HRM. Составляющие стратегии HRM. Основные подходы к разработке стратегий HRM. Модели стратегического HRM. Компетенция персонала как объект стратегического управления</p>			
<p>Тема 2. Технологии и методы управления человеческими ресурсами</p> <p>2.1. Методы управления персоналом. Система методов управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические.</p> <p>2.2.Планирование человеческих ресурсов. Понятие планирования человеческих ресурсов. Кадровый спрос. Кадровое предложение. Цели планирования. Сущность цели и задачи кадрового планирования. Оперативный план работы с персоналом. Процесс планирования потребности в персонале. Методы планирования потребности в персонале. Маркетинг персонала.</p> <p>2.3.Подбор и отбор персонала. Понятия подбора, отбора и найма персонала. Процесс подбора персонала. Требования к кандидату.</p>	8		8

<p>Характеристика традиционных систем классификации требований к кандидату. Применение подхода, основанного на компетенциях. Внутренние и внешние источники привлечения персонала.</p> <p>2.4.Отборочное собеседование и отборочные тесты. Цели, виды, достоинства и недостатки, методы отборочных собеседований. Основные принципы тестирования. Основные виды тестов: на определение умственных способностей, на определение пригодности, на определение способностей, на определение личных особенностей. Психологические тесты. Графология. Оценочные центры.</p> <p>2.5.Деловая оценка персонала. Основные виды, предмет, цели деловой оценки. Показатели деловой оценки. Основные этапы оценки индивидуальной деятельности персонала. Методы оценки индивидуальной деятельности персонала. Аттестация как метод оценки деятельности гражданских служащих.</p> <p>2.6.Использование персонала. Понятие, принципы, направления рационального использования персонала</p> <p>2.7.Развитие человеческих ресурсов, профессиональное обучение. Организационное обучение. Научающаяся организация. Сущность, цели, задачи, процесс обучения. Методы обучения. Оценка эффективности обучения.</p> <p>2.8.Управление вознаграждением. Процесс, виды мотивации. Мотивационная система. Применение теории мотивации в организации. Типы трудовой мотивации. Стратегии мотивации. Вознаграждение за труд. Формы, методы стимулирования персонала. Методы повышения уровня мотивации.</p>			
<p>Тема 3. Эффективность управления человеческими ресурсами</p> <p>3.1. Участие персонала в управлении организации. Цели, формы, уровни вовлечения и участие персонала в управлении организацией. Шкала участия. Основные процессы вовлечения: обзоры установок, кружки качества, системы внесения предложений. Основные</p>	4		4

методы участия: консультативные комитеты, советы предприятий. 3.2. Коммуникации в организации. Сфера коммуникаций: управленческие, внутренние, внешние отношения. Цели коммуникаций. Система коммуникаций. Основные формы и средства делового общения. 3.3. Оценка и измерение эффективности управления персоналом. Система всеобщего управления качеством. Оценка эффективности HRM. Методы оценки эффективности HRM. Аудит человеческих ресурсов			
Итого	16		16

#### 4.2. Самостоятельная работа студента и перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Тема занятия	Трудоемкость в часах	
	ОФ	ОЗФ
Тема 1. Методология управления человеческими ресурсами 1.1. Основы управления человеческими ресурсами. Содержание деятельности по HRM. Роль, место подразделений по HRM в организации. Организационная структура службы управления персоналом. Задачи, функции, права подразделения по HRM. Современная организация подразделений по работе с персоналом. 1.2. Практика управления человеческими ресурсами. Анализ содержания деятельности, роли, места, задач, функций подразделений по работе с персоналом в организациях Кемеровской области. 1.3. Принципы построения системы управления персоналом. Характеристика, обоснования выбора принципов построения и развития системы управления персоналом в организациях Кемеровской области. 1.4. Методы построения системы управления персоналом. Характеристика, обоснования выбора методов:	8	8



<p>обследования, анализа, формирования, обоснования, внедрения системы управления персоналом в организациях Кемеровской области.</p> <p>1.5. Реализация стратегий управления человеческими ресурсами. Типы кадровых стратегий по отношению к внешней среде: открытая, закрытая. Характеристика кадровых мероприятий в организации с учетом типа кадровой стратегии. Реализация семи стратегических направлений в работе с персоналом в организациях Кемеровской области.</p>		
<p>Тема 2. Технологии и методы управления человеческими ресурсами</p> <p>2.1. Кадровая политика. Этапы построения кадровой политики: нормирование, программирование, мониторинг. Типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная рациональная, активная авантюристическая. Характеристика кадровой политики в организациях Кемеровской области.</p> <p>2.2. Определение потребности в персонале. Типы потребности в персонале: нормативная, чистая, валовая. Виды оценки потребности в персонале: количественная, качественная, временная. Общая, дополнительная потребность в кадрах. Долгосрочный расчет потребности в специалистах.</p> <p>2.3. Маркетинг персонала. Характеристика маркетинговой деятельности (МД) в области персонала. Источники информации по МД. Внешние и внутренние факторы, определяющие направления МД. Основные направления персонал маркетинг. Формирования и реализация плана МД</p> <p>2.4. Практика планирования персонала на Российских предприятиях. Расчет количественной потребности в персонале на основе различных методах: на использовании данных о времени трудового процесса; на использовании данных о трудоемкости рабочего процесса; расчета по нормам обслуживания; расчета по рабочим местам и нормативам численности, расчета числовых характеристик, регрессивного анализа, корреляционного анализа, экспертных оценок.</p> <p>2.5. Анализ работы. Понятие анализа работы. Цели, процесс анализа работы. Методы сбора данных о работе: рабочие анкеты, контрольные списки, наблюдения, собеседования. Описание работы.</p> <p>2.6. Аттестация работы. Понятие, цели, принципы</p>	14	14

аттестации работы. Неаналитические методы аттестации работы: расположение по уровням, парное сравнение, классификация работы. Аналитические методы аттестации работы: сравнение факторов, рейтинг баллов. Составление матрицы рейтинг баллов.

2.7. Методы отбора персонала. Типы интервью: неструктурированное, структурированное, ситуационное, групповое, стрессовое, серийное, аттестационное. Цель отборочных собеседований. Этапы, принципы интервьюирования. Достоинства и недостатки собеседования. Организация собеседования. Методы проведения собеседования – постановка вопросов: открытых, закрытых, зондирующих, гипотетических, связанных с поведением, уточняющих, бесполезных, полезных, касающихся мотивации. Оценочные центры. Инструменты оценочных центров: «корзина», групповые дискуссии, деловые игры, индивидуальные сообщения, тесты, собеседования. Достоинства и недостатки оценочных центров. Тесты. Достоверность, выбор, применение тестов при процедуре отбора. Технологии отбора. Аттестационный способ отбора кандидатов на вакантную должность. Игротехнический способ: на основе менеджерской компетенции; на базе организационно-деятельностных игр. Способ ситуационного моделирования. Резюме.

2.8. Построение эффективной системы мотивации персонала. Типы мотивации: инструментальная, профессиональная, патриотическая, хозяйская. Ведущие формы мотивирования: заработная плата, премии, содержание, ответственность, организация работы, моральные стимулы, работник занимает позицию хозяина. Основные средства менеджмента, направленные на повышение уровня мотивации к труду: управление, планирование и организация, кадры, обучение, стиль руководства, коммуникация, оценка работы, поощрение, помощь при выполнении работы. Разработка программ стимулирования труда: стимулирование инноваций; оплата за квалификацию. Участие работников в прибыли: система Скэнлона; система Ракера; система Ипрошеара.

2.9. Методы деловой оценки персонала. Метод: шкалирования, альтернативных характеристик, сравнения, оценочная анкета, «360 градусов».

2.10. Методы обучения. Инструктаж на рабочем месте. Наставничество. Обучающее замещение. Делегирование

полномочий. Расширение круга обязанностей. Ротация рабочих мест. Передача опыта. Группы и кружки качества. Очное, заочное, дистанционное обучение. Индивидуальное обучение. Самообразование. Консультирование. Изучение практических ситуаций. Ролевые игры. Создание обучающих программ. Стажировки. Тренинг. Участие в проектах.		
Тема 3. Оценка человеческих ресурсов 3.1. Роль индивида на работе. Теория поведения личности. Факторы, характеризующие личность и ее поведение: природные свойства индивида, его индивидуально-психологические особенности; система потребностей, мотивов, интересов; система управления личностью. Поведение личности в группе. 3.2. Построение команды. Отличия команды от группы. Основные характеристики эффективной команды. Основные препятствия для эффективного функционирования команды. Распределение ролей в команде. 3.3. Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления. Факторы, влияющие на конечные результаты труда: естественно-биологические; рыночные; социально-экономические; технико-организационные; социально-психологические. Критерии оценки результатов труда работников: количественные показатели (прямые и косвенные), качественные. Методы оценки результативности труда: управление по целям; оценки порешающей ситуации; описательный; шкалы рейтинговых поведенческих установок; шкалы наблюдения за поведением	10	10
Итого:	32	32

**5. Самостоятельная работа обучающегося  
и перечень учебно-методического обеспечения для  
самостоятельной работы обучающихся  
по дисциплине «Основы государственного и муниципального  
управления»**

Вид СРС	Трудоемкость в часах	
	ОФ	ОЗФ
Проработка конспекта лекций для подготовки к опросу по Контрольным вопросам (тема 1)	2	2

Самостоятельное изучение тема 1 и выполнение заданий 1.1-1	8	8
Проработка конспекта лекций для подготовки к опросу по Контрольным вопросам (тема 2)	4	4
Самостоятельное изучение темы 2 и выполнение заданий 2.1-2	16	16
Проработка конспекта лекций для подготовки к опросу по Контрольным вопросам (тема 3)	2	2
Самостоятельное изучение темы 3 и выполнение заданий 3.1-3	6	6
Самостоятельная проработка литературы для подготовки и Написания курсовой работы, публичный доклад и презентация курсовой работы на практическом занятии	36	36
Проработка конспекта лекций (темы 1-3) для подготовки к Итоговому тесту	8	8
Самостоятельная проработка литературы для подготовки к экзамену по контрольным вопросам	12	12
<b>Итого</b>	<b>94</b>	<b>94</b>
<b>Экзамен</b>	<b>36</b>	<b>36</b>

## 5.1. Оценочные средства при текущем контроле

### 5.1.1. Примеры тестовых заданий:

- Какая из функций не относится к компетенции службы персонала:  
 А) подбор персонала;  
 Б) обучение персонала;  
 В) определение потребностей в повышении квалификации персонала  
 Г) распределение прибыли.
- Основной документ, регламентирующий назначение и место работника в организационной структуре, его функциональные обязанности, права, ответственность – это \_\_\_\_\_.
- Процесс оценки деятельности может включать:  
 А) рассмотрение всех аспектов работы сотрудника для улучшения его деятельности;  
 Б) сделать правильное суждение о прошлой и настоящей работе сотрудника;  
 В) дополнить набор форм для удовлетворения ожиданий отдела кадров;  
 Г) все перечисленное.
- Эффективное развитие персонала требует от менеджера:

- А) лично проводить время с подчиненными;
- Б) поощрять людей в стремлении брать на себя более сложную работу;
- В) помогать людям решать их проблемы;
- Г) все перечисленное выше

5. К какому методу оценки персонала относится сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания:

- А) экспертные оценки;
- Б) анкетирование;
- В) тестирование;
- Г) ни к одному из перечисленных методов.

6. Какие этапы являются обязательными в управлении человеческими ресурсами:

- А) организационная культура;
- Б) правовые вопросы;
- В) оценка персонала;
- Г) бизнес-планирование.

7. Согласно теории «Х», менеджер должен:

- А) принуждать подчиненных к работе;
- Б) быть внимательным к подчиненным;
- В) понять их и стимулировать их работу;
- Г) уважать подчиненных.

8. Согласно теории «У»:

- А) работа не противна природе человека;
- Б) работа не дает людям удовлетворение;
- В) работники пытаются получить от компании все, что можно;
- Г) работники не могут влиться в организацию.

9. Планирование человеческих ресурсов – это...

- А) совокупность различных планов;
- Б) процесс выбора методов планирования;
- В) совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов планирования персонала;
- Г) процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и разработки методов ее покрытия.

10. Основными функциями подсистемы развития персонала являются:

- А) разработка стратегии управления персоналом;
- Б) работа с кадровым резервом;
- В) планирование и прогнозирование персонала;
- Г) организация трудовых отношений.

11. К методам формирования системы управления персоналом относятся:

- А) метод аналогий;
- Б) метод структуризации целей;

В) морфологический анализ.

Г) все выше перечисленные

12. Адаптация – это:

А) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;

Б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;

В) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

13. К преимуществам внутренних источников найма персонала относят:

А) низкие затраты на привлечение персонала;

Б) появление новых идей, использование новых технологий;

В) появление новых импульсов для развития;

Г) все выше перечисленные

14. К преимуществам внешних источников найма персонала относят:

А) ротация кадров;

Б) новые люди – новые идеи;

В) смена круга задач и обязанностей;

Г) высокие затраты на привлечение персонала;

15. Соотнесите период времени и основной аспект в деятельности по управлению персоналом: 1. 1890г.-1910г. 2. 1920г.-1930г. 3. 1960г.-1970г 4. 1980г.-1990г.

А) приемы соучастного менеджмента

Б) психологическое тестирование и консультации для работников

В) опережение, переподготовка, изменение структуры

Г) программы по безопасности, воодушевляющие программы 16. Соотнесите период времени и основной аспект в деятельности по управлению персоналом:

1. до 1890 г. 2. 1910-1920 гг. 3. 1950 – 1960 гг. 4. 1990- наст. Время

А) стратегическое планирование, права работников, профессиональная подготовка, гибкая система льгот

Б) система дисциплинарного воздействия

В) исследование движения во время работы и затрачиваемого времени

Г) профессиональная подготовка менеджеров

17. Соотнесите период времени и основной аспект в деятельности по управлению персоналом:

1. 1930-1940; 2. 1940-1950; 3. 1970-1980; 4. 1990 – наст. время.

А) стратегическое планирование, права работников, профессиональная подготовка, гибкая система льгот;

Б) обогащение должностных обязанностей, интегрированные группы постановки и решения задач;

В) программы коммуникации работников, антипрофсоюзные приемы;

Г) пенсионные планы для работников, планы по здравоохранению,

привилегии.

18. К основным методам отбора персонала относятся:

А) нормативный метод;

Б) тестирование;

В) функционально-стоимостной анализ;

Г) метод сравнения.

Критерии оценивания:

«Отлично», если студент справился более с 84 % заданий;

«Хорошо», если студент справился от 70% заданий;

«Удовлетворительно», если студент справился более чем с 50% заданий;

«Неудовлетворительно», если студент справился менее чем с 50% задания.

### **5.1.2. Перечень контрольных вопросов и типовых заданий:**

Тема 1. Методология управления человеческими ресурсами

Задание 1.1. Основы управления человеческими ресурсами

1. Содержание деятельности по HRM. Роль, место подразделений по HRM в организации.

2. Организационная структура службы управления персоналом в системе государственной и муниципальной службы.

3. Задачи, функции, права подразделения по HRM.

4. Современная организация подразделений по работе с персоналом в системе государственной и муниципальной службы. Конкретная ситуация: «Характеристика организационной структуры системы управления персоналом организации системе муниципальной службы»

Вопросы для обсуждения:

1. В чем состоит принципиальное различие схем организационной структуры управления персоналом организации: традиционной системы управления персоналом и современной системы управления персоналом?

2. Изменился ли состав функций системы управления персоналом в современных условиях?

3. Что изменилось в содержании функций системы управления персоналом?

Задание 1.2.

Практика управления человеческими ресурсами

1. Анализ содержания деятельности, роли и места подразделений по работе с персоналом в организациях Кемеровской области.

2. Задачи и функции подразделений по работе с персоналом в организациях Кемеровской области.

Задача: «Определение логической последовательности выполнения функций»

Исходными данными для решения задачи является перечень функций

службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями. Перечень функций службы управления персоналом:

- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребности в персонале;
- производственная социализация персонала;
- мотивация трудовой деятельности;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- определение содержания и процесса мотивации;
- деловая оценка персонала;
- использование денежных и неденежных побудительных систем;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

Расставьте перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Задание 1.3. Принципы построения системы управления персоналом

1. Характеристика принципов построения системы управления персоналом в организациях Кемеровской области.

2. Характеристика принципов развития системы управления персоналом в организациях Кемеровской области.

Задание 1.4. Методы построения системы управления персоналом

1. Характеристика методов обследования системы управления персоналом в организациях Кемеровской области.

2. Характеристика методов анализа системы управления персоналом в организациях Кемеровской области.

3. Характеристика методов формирования системы управления персоналом в организациях Кемеровской области.

4. Характеристика методов обоснования системы управления персоналом в организациях Кемеровской области.

5. Характеристика методов внедрения системы управления персоналом



в организациях Кемеровской области.

Задача: «Распределение численности специалистов между подразделениями службы управления персоналом в организациях муниципальной службы». В качестве исходных данных представлены:

- схема оргструктуры службы управления персоналом организации с указанием состава выполняемых каждым подразделением функций управления;
- варианты соотношения общей численности персонала организации и численности службы управления персоналом (см. табл. 1);
- общая численность персонала организации (см. табл. 1);
- варианты соотношения трудоемкости выполняемых различными подразделениями функций управления в рамках службы управления персоналом (см. табл. 2).

Таблица 1

Доля численности, приходящаяся на специалистов по управлению персоналом

Общая численность персонала	1-й вариант	2-й вариант	3-й вариант
100 %	0,3 – 0,5%	1,0 – 1,5%	1,9 – 2,3%
1500 чел.			

Таблица 2

Подразделения службы управления персоналом

№ п/п	найма и увольнения	планирования	развития персонала	мотивации труда	юридических услуг	социальных льгот и выплат
	Доля трудоемкости от общего объема работ					
1-й вариант	10 %	40 %	30 %	5 %	10 %	5 %
2-й вариант	15 %	25 %	15 %	20 %	10 %	15 %
3-й вариант	15 %	15 %	50 %	12 %	3 %	5 %

Постановки задачи: Задача заключается в том, чтобы по имеющейся для конкретной организации схеме оргструктуры службы управления персоналом и примерному составу выполняемых подразделениями функций управления определить, какова должна быть примерная численность каждого из подразделений оргструктуры службы управления персоналом. При этом общая численность специалистов по управлению персоналом, необходимая организации, зависит от общей численности всего персонала данной организации. В свою очередь, распределение численности специалистов по управлению персоналом внутри соответствующей службы зависит от соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых каждым из подразделений оргструктуры. Проанализировав организационную структуру службы управления персоналом, а также, используя знания общих

статистических зависимостей в системе управления персоналом ведущих отечественных и зарубежных фирм, участникам решения задачи необходимо выбрать по табл. 1 тот вариант соотношения численности, который является наиболее распространенным в практике ведущих организаций. Аналогично по табл. 2 следует выбрать наиболее оптимальный вариант распределения трудоемкости выполнения функций по подразделениям оргструктуры. Выбрав определенный вариант по табл. 1, далее следует рассчитать численность специалистов по управлению персоналом, исходя из общей численности персонала организации. Затем общую численность службы управления персоналом следует распределить по подразделениям согласно выбранному по табл. 2 варианту. Необходимо учесть, что полученный расчетный вариант распределения численности может потребовать пересмотра оргструктуры и соответствующей корректировки распределения численности в рамках нового состава подразделений.

Задание 1.5. Реализация стратегий управления человеческими ресурсами

1. Типы кадровых стратегий по отношению к внешней среде: открытая, закрытая.

2. Характеристика кадровых мероприятий в организации с учетом типа кадровой стратегии.

3. Реализация семи стратегических направлений в работе с персоналом в организациях Кемеровской области.

Тема 2. Технологии и методы управления человеческими ресурсами

Задание 2.1. Кадровая политика

1. Этапы построения кадровой политики: нормирование, программирование, мониторинг.

2. Типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная рациональная, активная авантюристическая.

3. Характеристика кадровой политики в организациях Кемеровской области.

Задание 2.2. Определение потребности в персонале

1. Типы потребности в персонале: нормативная, чистая, валовая.

2. Виды оценки потребности в персонале: количественная, качественная, временная.

3. Общая, дополнительная потребность в кадрах.

4. Долгосрочный расчет потребности в специалистах.

Задание 2.3. Маркетинг персонала

1. Характеристика маркетинговой деятельности (МД) в области персонала.

2. Источники информации по МД.

3. Внешние и внутренние факторы, определяющие направления МД.

4. Основные направления персонал-маркетинга.

5. Формирование и реализация плана МД. Деловая игра: «Разработка

плана персонал-маркетинга» Описание игры. Организация, независимо от сферы деятельности или формы собственности, представляет собой коллектив людей, объединенных общей целью. Отсюда следует, что создание новой организации после определения ее миссии и целей начинается с поиска и отбора необходимого персонала. Для действующей организации проблема привлечения дополнительного персонала является практически постоянной, так как появление новых задач, развитие и расширение производства или других сфер деятельности, создание филиалов и влияние других факторов требуют найма новых работников. Изучение рынка труда, поиск и отбор нужных организации работников осуществляет служба управления персоналом, одним из направлений деятельности которой является маркетинговая деятельность в области персонала. Для составления плана персонал-маркетинга участники деловой игры должны выбрать одну из организаций, опираясь на место своей работы, прохождения практики либо моделируя какую-либо организацию. Следует определить сферу ее деятельности (производственную, банковскую, торговую, образовательных услуг и т.п.), миссию (или основную цель), финансовое состояние и некоторые другие характеристики. Выявить факторы появления дополнительной потребности в персонале, обосновать необходимый количественный и качественный состав новых работников. Определить требования к этому персоналу по образованию, опыту работы, другим навыкам. Определить источники и пути привлечения дополнительного персонала, направления и величину затрат, связанных с маркетинговой деятельностью. В результате необходимо составить годовой план персонал-маркетинга для всей организации либо для какой-либо его службы по всем представленным ниже разделам плана

#### Задание 2.4. Анализ работы

1. Понятие анализа работы.
2. Цели, процесс анализа работы.
3. Методы сбора данных о работе: рабочие анкеты, контрольные списки, наблюдения, собеседования.
4. Описание работы.

#### Задание 2.5. Аттестация работы

1. Понятие, цели, принципы аттестации работы.
2. Неаналитические методы аттестации работы: расположение по уровням, парное сравнение, классификация работы.
3. Аналитические методы аттестации работы: сравнение факторов, рейтинг баллов.
4. Составление матрицы рейтинг баллов.

#### Задание 2.6. Методы отбора персонала

1. Типы интервью. Этапы, принципы интервьюирования.
2. Отборочные собеседования, их достоинства и недостатки. Организация и методы проведения собеседования.

3. Оценочные центры, их достоинства и недостатки. Инструменты оценочных центров.

4. Тесты. Достоверность, выбор, применение тестов при процедуре отбора.

5. Технологии отбора.

6. Резюме. Ситуация 1. «Составление объявления о текущей вакансии» Агентству по подбору персонала требуется специалист по подбору персонала. Составьте объявление о текущей вакансии.

Ситуация 2. «Составление резюме» Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Государственное и муниципальное управление», прочитал в газете объявление о конкурсном наборе в муниципальную организацию специалистов его профиля. В объявлении указана необходимость предоставления резюме. Составьте резюме.

Задание 2.7. Роль индивида на работе

1. Теория поведения личности.

2. Факторы, характеризующие личность и ее поведение: природные свойства индивида, его индивидуально-психологические особенности; система потребностей, мотивов, интересов; система управления личностью.

3. Поведение личности в группе.

Задание 2.8. Построение команды

1. Отличия команды от группы.

2. Основные характеристики эффективной команды.

3. Основные препятствия для эффективного функционирования команды.

4. Распределение ролей в команде.

Задание 2.9. Построение эффективной системы мотивации персон

1. Типы мотивации: инструментальная, профессиональная, патристическая, хозяйская.

2. Ведущие формы мотивирования: заработная плата, премии, содержание, ответственность, организация работы, моральные стимулы.

3. Основные средства менеджмента, направленные на повышение уровня мотивации к труду.

4. Разработка программ стимулирования труда.

Задание 2.10. Методы деловой оценки государственных и муниципальных служащих

1. Метод аттестации

2. Метод альтернативных характеристик.

3. Метод сравнения.

4. Метод «360 градусов».

Задание 2.11. Методы обучения государственных и муниципальных служащих

1. Инструктаж на рабочем месте. Наставничество. Обучающее замещение. Делегирование полномочий. Расширение круга обязанностей.

Ротация рабочих мест. Передача опыта. Группы и кружки качества.

2. Очное, заочное, дистанционное обучение.

3. Индивидуальное обучение. Самообразование. Консультирование.

4. Изучение практических ситуаций. Ролевые игры. Создание обучающих программ. Стажировки. Тренинг.

5. Участие в проектах.

Задание 2.12. Планирование карьеры

1. Выбор карьеры.

2. Типология личностей Дж. Голланда.

3. Типология личностей Е. А. Климова.

4. Субъекты планирования карьеры.

5. Мероприятия по планированию карьеры.

Тема 3. Эффективность управления человеческими ресурсами

Задание 3.1. Роль индивида на работе

1. Теория поведения личности.

2. Факторы, характеризующие личность и ее поведение: природные свойства индивида, его индивидуально-психологические особенности; система потребностей, мотивов, интересов; система управления личностью.

3. Поведение личности в группе.

Задание 3.2. Построение команды

1. Отличия команды от группы.

2. Основные характеристики эффективной команды.

3. Основные препятствия для эффективного функционирования команды.

4. Распределение ролей в команде

Задание 3.3. Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления

1. Факторы, влияющие на конечные результаты труда.

2. Критерии оценки результатов труда работников.

3. Методы оценки результативности труда.

Критерии оценивания представлен в виде «+» и «-», где: «+» – ставится за правильный ответ, который засчитывается обучающемуся, «-» – за неверный ответ, который не засчитывается обучающемуся.

## **5.2. Оценочные средства при промежуточной аттестации**

### **5.2.1. Вопросы для подготовки к экзамену:**

Оценочные средства при промежуточной аттестации Обучающиеся, имеющие по результатам текущего контроля по дисциплине хотя бы один неудовлетворительный результат (не защищенные практические (лабораторные) работы или типовые задачи), обязаны, не менее чем за 5 рабочих дней до дня аттестационного испытания, установленного в соответствии с расписанием аттестационных испытаний, предоставить

педагогическому работнику выполненные работы и защитить их. Формой промежуточной аттестации является экзамен, в процессе которого оцениваются результаты обучения по дисциплине и соотносятся с установленными в рабочей программе индикаторами достижения компетенций. Инструментом измерения результатов обучения по дисциплине является устный ответ обучающегося на 2 теоретических вопроса, выбранных случайным образом, и решение задачи.

1. Традиционная система управления персоналом (СУП). Достоинства и недостатки.

2. Факторы, основные задачи современной СУП персоналом в системе государственной и муниципальной службы.

3. Современная СУП, её основные функции в системе государственной и муниципальной службы.

4. Основные подходы к формированию современной СУП в системе государственной и муниципальной службы.

5. Основные принципы по формированию СУП в системе государственной и муниципальной службы.

6. Основные принципы по развитию СУП в системе государственной и муниципальной службы.

7. Методы анализа СУП в системе государственной и муниципальной службы.

8. Методы формирования СУП в системе государственной и муниципальной службы.

9. Методы обследования, обоснования и внедрения СУП в системе государственной и муниципальной службы.

10. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами.

11. Роль, место, задачи, функции подразделения по управлению человеческими ресурсами в системе государственной и муниципальной службы.

12. Сущность и понятие планирования человеческих ресурсов

13. Кадровое планирование в организации, направление, этапы, место в СУП

14. Кадровый спрос, кадровые издержки.

15. Оперативный план работы с персоналом в системе государственной и муниципальной службы.

16. Планирование потребности в персонале: типы, виды.

17. Основные методы количественной потребности в персонале.

18. Внутренние и внешние источники привлечения персонала: достоинства и недостатки.

19. Маркетинг персонала в системе государственной и муниципальной службы.

20. Анализ работы. Основные методы сбора данных.

21. Описание работы.

22. Аттестация работы, ее методы.
23. Суть метода аттестации работы «Рейтинг баллов».
24. Должностная инструкция; её содержание и назначение.
25. Сущность, функции и этапы отбора и найма персонала в системе государственной и муниципальной службы.
26. Основные принципы и методы отбора и подбора персонала в системе государственной и муниципальной службы.
27. Процедура занятия вакантной должности сотрудником организации и сотрудником со стороны.
28. Типичный процесс принятия решений по отбору в системе государственной и муниципальной службы.
29. Основные формы и виды собеседования.
30. Основные тесты по найму. Достоинства и недостатки тестирования.
31. Суть деловой оценки персонала в системе государственной и муниципальной службы.
32. Основные этапы оценки индивидуальной деятельности персонала в системе государственной и муниципальной службы.
33. Основные методы оценки индивидуальной деятельности персонала в системе государственной и муниципальной службы.
34. Современные и нетрадиционные методы оценки индивидуальной деятельности персонала в системе государственной и муниципальной службы.
35. Организация системы обучения персонала в системе государственной и муниципальной службы.
36. Мотивация персонала в системе государственной и муниципальной служб
37. Система оплаты и стимулирование персонала в системе государственной и муниципальной службы.
38. Административные методы управления персоналом в системе государственной и муниципальной службы.
39. Экономические методы управления персоналом в системе государственной и муниципальной службы.
40. Социально-психологические методы управления персоналом. в системе государственной и муниципальной службы.
42. Формирование команды в системе государственной и муниципальной службы.
41. Использование персонала в системе государственной и муниципальной службы.
43. Критерии оценки результатов труда работников в системе государственной и муниципальной службы.
44. Методы оценки результативности труда в системе государственной и муниципальной служб

Критерии оценивания:

- два теоретических вопроса отвечены в полном объеме без замечаний или с незначительными замечаниями, задача решена правильно, на дополнительные вопросы даны правильные ответы – 85...100 баллов;
- один из теоретических вопросов отвечен в полном объеме, второй в неполном объеме, задача решена правильно, на дополнительные вопросы даны в основном правильные ответы – 75...84 балла;
- один из теоретических вопросов отвечен в полном объеме без замечаний или с незначительными замечаниями, ответа на второй вопрос не последовало или на два вопроса даны ответы не в полном объеме, задача решена правильно, на дополнительные вопросы даны в основном правильные ответы – 65...74 балла;
- в прочих случаях – 0...64 балла

## **6. Рекомендуемая литература**

### **Основная литература**

1. Байнова, М. С. Основы государственного и муниципального управления / М. С. Байнова, Н. В. Медведева, Ю. С. Рязанцева. – Москва, Берлин : Директ-Медиа, 2016. – 471 с. – ISBN 9785447570347. – URL : [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=434868](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=434868) (дата обращения : 31.10.2022). – Текст : электронный.
2. Вольфсон, Э. Н. История государственного управления : учебное пособие : для студентов вузов, обучающихся по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление / Э. Н. Вольфсон ; Кузбасский государственный технический университет им. Т. Ф. Горбачева, Кафедра государственного и муниципального управления. – Кемерово : КузГТУ, 2014. – 122 с. – URL: <http://library.kuzstu.ru/meto.php?n=91297&type=utchposob:common>. – Текст : непосредственный + электронный.
3. Косинский, П. Д. Муниципальное управление и местное самоуправление : учебное пособие : для студентов направления подготовки 38.03.04 " Государственное и муниципальное управление / П. Д. Косинский, В. В. Меркурьев ; Кузбасский государственный технический университет им. Т. Ф. Горбачева, Кафедра государственного и муниципального управления. – Кемерово : КузГТУ, 2016. – 265 с. – URL: <http://library.kuzstu.ru/meto.php?n=91389&type=utchposob:common>. – Текст : непосредственный + электронный.

### **Дополнительная литература**

1. Байнова, М. С. История государственного управления в России / М. С. Байнова. – Москва, Берлин : Директ-Медиа, 2016. – 431 с. – ISBN



9785447569211. – URL:

[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=434843](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=434843) (дата обращения: 31.10.2022). – Текст : электронный.

2. Вольфсон, Э. Н. Теория и механизмы современного государственного управления : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» / Э. Н. Вольфсон ; Кузбасский государственный технический университет им. Т. Ф. Горбачева, Кафедра государственного и муниципального управления. – Кемерово : КузГТУ, 1650942260 11 2015. – 204 с. – URL : <http://library.kuzstu.ru/meto.php?n=91339&type=utchposob:common>. – Текст : непосредственный + электронный.

3. Чиркин, В. Е. Опыт зарубежного управления (государственное и муниципальное управление : учеб. пособие для вузов по специальности "Гос. и муницип. упр." / В. Е. Чиркин ; Междунар. ун-т в г. Москве, Фак. упр. крупными городами. – Москва : Юристъ, 2006. – 184 с. – Текст : непосредственный.

4. Игнатов, В. Г. Государственное и муниципальное управление: Введение в специальность. Основы теории и организации : учебное пособие по специальности "Государственное и муниципальное управление" / В. Г. Игнатов. – 3-е изд. – Москва : МарТ, 2007. – 480 с. – (Учебный курс). – Текст : непосредственный.

5. Василенко, И. А. Государственное и муниципальное управление : учебник для вузов по специальности "Политология" / И. А. Василенко. – Москва : Гардарики, 2005. – 320 с. – Текст : непосредственный. 6. Кнорринг, В. И. Основы государственного и муниципального управления : учебник по специальности "Государственное и муниципальное управление" / В. И. Кнорринг. – Москва : ЭКЗАМЕН, 2005. – 416 с. – (Учебник для вузов). – Текст : непосредственный.