

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце: **МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

ФИО: Выборнова Любовь Алексеевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 21.09.2025 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования

Уникальный программный ключ:

c3b3b9c625f6c113afa2a2c42b1ff9e05a38b76e

«Нововолжский государственный университет сервиса» (ФГБОУ ВО «ПВГУС»)

Высшая школа экономики и управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Современные инструменты управления человеческими ресурсами»

Направление подготовки:

38.04.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль):

«Стратегический менеджмент»

Квалификация выпускника - **магистр**

Рабочая программа дисциплины «Современные инструменты управления человеческими ресурсами» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования — магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Составители:

к.э.н., доцент
(ученая степень, ученое звание)

Н.А.Николаева
(ФИО)

РПД обсуждена на заседании ученого совета Высшей школы экономики и управления
18.04.2025г., протокол № 9

И.о. директора Высшей
школы экономики и
управления

к. э. н., доцент

(уч.степень, уч.звание)

Н.Н.Скорниченко

(ФИО)

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1. Цель освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является получение теоретических знаний в области разработки, внедрения, функционирования современных исследовательских систем управления персоналом, обеспечивающих работу организации, и практических навыков использования информационных технологий для решения частных задач прикладного характера

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ИОПК-4.1. Демонстрирует знание технологий и методов управления проектной и процессной деятельностью в организации ИОПК-4.2. Содержательно интерпретирует проблемные ситуации используя современные практики управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявляя и оценивая новые рыночные возможности ИОПК-4.3. Разрабатывает инновационные стратегии развития организации и соответствующие им бизнес-модели	Знает: Сущность и принципы теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций и управления конфликтами; Методы и технологии обмена профессиональным опытом внутри подразделения; Принципы, методы и технологии обучения; Принципы, методы, технологии и инструменты оценки знаний, умений и личностных качеств работников; Принципы и методы создания мотивационных схем и кадрового резерва; Принципы, методы, технологии и инструменты оценки потребностей в развитии и обучении работников; Локальные нормативные акты, определяющие нормы профессиональной этики, нормы корпоративного управления и корпоративной культуры; Методы и современные технологии подбора и управления работниками в организации; Требования к обеспечению сохранения коммерческой тайны; Нормы профессиональной этики Умеет: Организовывать взаимный обмен профессиональным опытом работников подразделения в целях повышения профессионального уровня; Определять и доводить до сведения работников правила взаимодействия в подразделении; Находить компромиссные решения; Оценивать реальные и потенциальные возможности работников подразделения; Применять корпоративные документы и процедуры; Анализировать коммуникационные процессы в подразделении и	

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) * для профессиональных компетенций
		разрабатывать предложения по повышению их эффективности; Применять методы аудита, оценки и аттестации работников; Определять ключевые показатели эффективности деятельности работников подразделения; Разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию работников; Разрабатывать программы обучения работников подразделения; Применять методы поддержания позитивного социально-психологического климата в подразделении Владеет: Организация повышения квалификации работников подразделения по вопросам деятельности подразделения; Составление и анализ мотивационных профилей работников подразделения и формирование кадрового резерва	
ПК-3. Способен управлять организацией, подразделением, группой (командой) сотрудников, проектами и сетями	ИПК-3.1. Определяет потребность в ограниченных стратегических ресурсах на основе использования соответствующих методов, а также ключевые показатели эффективности их использования ИПК-3.2. Выстраивает организационные отношения и коммуникации в системе стратегического управления организацией с учетом отраслевых стандартов ИПК-3.3. Поддерживает и совершенствует систему контроля за использованием стратегических ресурсов организации ИПК-3.4. Обеспечивает взаимодействие	Знает: Сущность и принципы теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций и управления конфликтами; Методы и технологии обмена профессиональным опытом внутри подразделения; Принципы, методы и технологии обучения; Принципы, методы, технологии и инструменты оценки знаний, умений и личностных качеств работников; Принципы и методы создания мотивационных схем и кадрового резерва; Принципы, методы, технологии и инструменты оценки потребностей в развитии и обучении работников Умеет: Формулировать требования к специалистам по управлению рисками; Применять методы аудита, оценки и аттестации работников; Формулировать цели и задачи работы подразделения и работников; Оценивать деятельность подчиненных работников; Формулировать решения в рамках подразделения; Оценивать результаты работы работников в рамках поставленных задач; Оценивать результаты деятельности подразделения и исполнение планов работ подразделения	08.018 Специалист по управлению рисками

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) * для профессиональных компетенций
	между процессами в организации	Владеет: Определение процедуры контроля деятельности работников и подразделения; Организация процесса представления периодических отчетов о выполненных работах работниками подразделения; Контроль выполнения работ и должностных обязанностей работниками подразделения; Контроль выполнения оперативного и тактического плана работ подразделения; Контроль соблюдения работниками корпоративных правил и норм работы в организации; Подготовка предложений по существенным изменениям деятельности подразделения; Разработка и реализация мер по изменению процедур контроля деятельности работников и подразделения для повышения эффективности работы работников и подразделения; Внесение предложений о поощрении работников подразделения либо о наложении дисциплинарного взыскания на работников подразделения по результатам контроля эффективности их деятельности; Поддержание и совершенствование системы контроля деятельности работников и подразделения	

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1. Дисциплины (модули) программы магистратуры (Профессиональный модуль).

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объём учебной дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоёмкость дисциплины составляет **43.е. (144 час.)**, их распределение по видам работ и семестрам представлено в таблице.

Виды учебных занятий и работы обучающихся	Трудоёмкость, час
Общая трудоёмкость дисциплины, час	144
Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (всего), в т.ч.:	44/ -
занятия лекционного типа (лекции)	20/ -
занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)	24/ -
Самостоятельная работа всего, в т.ч.:	73/ -
Контроль (экзамен)	Экзамен

Виды учебных занятий и работы обучающихся	Трудоемкость, час
Промежуточная аттестация	27/ -

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

В процессе освоения дисциплины может применяться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

В процессе освоения дисциплины обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде и электронно-библиотечным системам.

3.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практические занятия, час		
ОПК-4. ИОПК-4.1. ИОПК-4.2. ИОПК-4.2.	Тема 1. Концептуальные основы управления человеческими ресурсами 1.1. Генезис концепций управления человеческими ресурсами 1.2. Системный подход к управлению человеческими ресурсам и организации 1.3. Оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами	4/-			Доклад/сообщение Практические задания
	Практическое занятие № 1. Концептуальные основы управления человеческими ресурсами		3/-		
	Самостоятельная работа			13 / -	
ОПК-4. ИОПК-4.1. ИОПК-4.2. ИОПК-4.2. ПК-3. ИПК-3.1. ИПК-3.2 ИПК-3.3 ИПК-3.4	Тема 2. Технологии формирования персонала 2.1. Концептуальные основы формирования персонала 2.2. Маркетинг персонала 2.3.Наемперсонала в организацию 2.4.Расстановка работников по рабочим местам 2.5.Профессионально-квалификационноепродвижениеперсоналаво рганизации	4/-			Доклад/сообщение Практические задания
	Практическое занятие № 2. Технологии формирования персонала		3/-		
	Самостоятельная работа			10/-	
ОПК-4. ИОПК-4.1. ИОПК-4.2. ИОПК-4.2. ПК-3. ИПК-3.1. ИПК-3.2	Тема 3.Технологии использования персонала 3.1. Концептуальные основы использования персонала 3.2. Организация труда персонала 3.3. Нормирование труда 3.4. Стандартизация труда 3.5. Регламентация труда	2/-			Доклад/сообщение Практические задания

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практически е занятия, час		
ИПК-3.3 ИПК-3.4	3.6. Охрана труда и техники безопасности персонала				
	Практическое занятие № 3.Технологии использования персонала		3/-		
	Самостоятельная работа			10/-	
ОПК-4. ИОПК-4.1. ИОПК-4.2. ИОПК-4.2. ПК-3. ИПК-3.1. ИПК-3.2 ИПК-3.3 ИПК-3.4	Тема 4. Технологии оценки персонала 4.1.Концептуальные основы оценки персонала 4.2.Текущаяделоваяоценкаперсонала 4.3.Регулярная периодическая оценка (аттестация) персонала 4.4.Независимаяоценка квалификации 4.5.Разновидностисистемооценкиперсонала	2/-			Доклад/ сообщение Практические задания
	Практическое занятие № 4.Технологии оценки персонала		4/-		
	Самостоятельная работа			10/-	
ОПК-4. ИОПК-4.1. ИОПК-4.2. ИОПК-4.2. ПК-3. ИПК-3.1. ИПК-3.2 ИПК-3.3 ИПК-3.4	Тема 5. Технологии развития персонала 5.1. Концептуальные основы развития персонала 5.2. Индивидуально развитие персонала 5.3. Групповое развитие персонала 5.4. Организационное развитие персонала 5.5. Нововведения в работе с персоналом	4/-			Доклад/ сообщение Практические задания
	Практическое занятие № 5. Технологии развития персонала		3/-		
	Самостоятельная работа			10/-	
ОПК-4. ИОПК-4.1. ИОПК-4.2. ИОПК-4.2. ПК-3. ИПК-3.1. ИПК-3.2 ИПК-3.3 ИПК-3.4	Тема 6. Технологии вознаграждения персонала 6.1. Концептуальные основы вознаграждения персонала 6.2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности 6.3. Организация оплаты труда 6.4. Социальный пакет	2/-			Доклад/ сообщение Практические задания
	Практическое занятие № 6. Технологии вознаграждения персонала		4/-		
	Самостоятельная работа			10/-	
ОПК-4. ИОПК-4.1. ИОПК-4.2. ИОПК-4.2. ПК-3. ИПК-3.1. ИПК-3.2 ИПК-3.3	Тема 7.Технологии увольнения работников из организации 7.1. Концептуальные основы увольнения персонала 7.2. Текучесть кадров 7.3. Высвобождение работников 7.4. Выходное собеседование с увольняющимся работником	2/-			Доклад/ сообщение Практические задания
	Практическое занятие № 7. Технологии		4/-		

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практически е занятия, час		
ИПК-3.4	увольнения работников из организации				
	Самостоятельная работа			10/-	
	ИТОГО	20/-	24/-	73/-	

Примечание: -/- объем часов соответственно для очной и заочной форм обучения

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Общие методические рекомендации по освоению дисциплины, образовательные технологии

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплины в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

- балльно-рейтинговая технология оценивания;
- электронное обучение;
- проблемное обучение;
- разбор конкретных ситуаций;
- информационные технологии: Miro, Google-документы, Zoom.

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

4.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов тематического плана. В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждой темы дисциплины. Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала.

Лекционные занятия проводятся в поточной аудитории с применением мультимедийного проектора в виде учебной презентации или в ЭИОС университета.

Отдельные темы предлагаются для самостоятельного изучения (конспектируются).

Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы, а также к мероприятиям текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

4.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях семинарского типа/ на практических занятиях

Практические (семинарские) занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы. Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях.

Практические (семинарские) занятия обучающихся обеспечивают:

- проверку и уточнение знаний, полученных на лекциях;
- получение умений и навыков составления докладов и сообщений, обсуждения вопросов
- по учебному материалу дисциплины;

– подведение итогов занятий по рейтинговой системе, согласно технологической карте дисциплины.

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

4.4. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям мероприятиям текущего контроля и промежуточной аттестации по изучаемой дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных практических заданий и других форм текущего контроля.

Самостоятельная работа студентов включает:

- изучение учебной литературы по курсу;
- решение практических ситуаций и задач;
- работу с ресурсами Интернет;
- решение практических ситуаций в виде кейсов;
- подготовку к тестированию по темам курса;
- подготовку к промежуточной аттестации по курсу и др.

При выполнении заданий для самостоятельной работы рекомендуется проработка материалов лекций по каждой пройденной теме, а также изучение рекомендуемой литературы.

Для обучающихся по заочной форме обучения самостоятельная работа является основным видом учебной деятельности.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный учебный курс, созданный в ЭИОС университета <http://sdo.tolgas.ru/>

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Вся литература, включенная в данный перечень, представлена в виде электронных ресурсов в электронной библиотеке университета (ЭБС). Литература, используемая в печатном виде, представлена в научной библиотеке университета в объеме не менее 0,25 экземпляров на одного обучающегося.

Основная литература

Основная литература

1. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособие для вузов по специальности "Упр. персоналом" / А. П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 352 с. - (Высшее образование). - Глоссарий. - URL: <https://znanium.ru/read?id=436159> (дата обращения: 14.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-100730-3. - Текст : электронный.

2. Управление человеческими ресурсами: реалии и перспективы развития : монография / М. С. Санталова, А. В. Борщева, И. А. Гладилина [и др.] ; ЧОУ ВО "Академия управления и производства. – Москва : Дашков и К, 2023. – 204 с., ил. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://znanium.ru/read?id=438452> (дата обращения: 24.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-394-05486-0. – Текст : электронный.

Дополнительная литература

3. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учеб. для студентов вузов по направлению подгот. "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр") / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - 3-е изд., стер. - Документ Bookread2. - Москва : Дашков и К, 2023. - 389 с. - (Учебные издания для бакалавров). - URL: <https://znanium.ru/read?id=432121> (дата обращения: 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-05126-5. - Текст : электронный.

4. Лишиц, А. С. Управление человеческими ресурсами: теория и практика : учеб. для студентов вузов по направлению бакалавриата «Менеджмент» / А. С. Лишиц. – Москва : РИОР [и др.], 2024. – 266 с. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://znanium.ru/read?id=438565> (дата обращения: 24.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-369-01711-1. - 978-5-16-106144-2. – Текст : электронный.

5. Методологические аспекты управления интеллектуальными ресурсами при создании высокотехнологичной продукции в России : монография / А. В. Леонов, А. Г. Подольский, В. В. Трущенко [и др.] ; под ред. И. Б. Дураковой. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 241 с. – URL: <https://znanium.ru/read?id=422411> (дата обращения: 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-111021-8. – Текст : электронный.

6. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. В. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова [и др.]. - 5-е изд. - Документ read. - Москва : Альпина Паблицер, 2016. - 278 с. - Прил. - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=917619> (дата обращения: 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-9614-4582-4. - Текст : электронный.

7. Управление персоналом в России от эго- к экосистеме : монография / И. Б. Дуракова, Е. А. Митрофанова, А. Е. Митрофанова [и др.] ; под ред. И. Б. Дураковой. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 281 с. - (Научная мысль). - URL: <https://znanium.com/read?id=380118> (дата обращения: 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-109611-6. - Текст : электронный.

8. Эфендиев, А. Г. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблемы формирования и управления : монография / А. Г. Эфендиев, Е. С. Балабанова, А. В. Ребров. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 192 с. - (Научная мысль). - URL:

<https://znanium.com/read?id=355699> (дата обращения: 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-101438-7. - Текст : электронный.

5.2 Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы, интернет-ресурсы

1. eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. – Москва, 2000 - . - URL: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 14.05.2025). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.

2. КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт / ЗАО «КонсультантПлюс». – Москва, 1992 - . - URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 03.12.2021). - Текст : электронный.

3. Электронная библиотечная система Поволжского государственного университета сервиса : сайт / ФГБОУ ВО «ПВГУС». – Тольятти, 2010 - . - URL. : <http://elib.tolgass.ru> (дата обращения 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

4. Электронно-библиотечная система Znanium.com : сайт / ООО "ЗНАНИУМ". – Москва, 2011 - . - URL: <https://znanium.com/> (дата обращения 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5. Электронно-библиотечная система Лань : сайт / ООО "ЭБС ЛАНЬ". - Москва, 2011 - . - URL: <https://e.lanbook.com/> (дата обращения 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5.3. Программное обеспечение

Информационное обеспечение учебного процесса по дисциплине осуществляется с использованием следующего программного обеспечения (лицензионного и свободно распространяемого), в том числе отечественного производства:

№п/п	Наименование	Условия доступа
1	MicrosoftWindows	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
2	MicrosoftOffice	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
3	КонсультантПлюс	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
4	СДО MOODLE	из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет (лицензионный договор)

6. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Занятия лекционного типа. Учебные аудитории для занятий лекционного типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия (презентации по темам лекций), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие данной программе дисциплины.

Занятия семинарского типа. Учебные аудитории для занятий семинарского типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

Промежуточная аттестация. Для проведения промежуточной аттестации по дисциплине используются компьютерные классы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета и/или учебные аудитории, укомплектованные мебелью и техническими средствами обучения.

Самостоятельная работа. Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде университета. Для организации самостоятельной работы обучающихся используются:

- компьютерные классы университета;
- библиотека (медиазал), имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети «Интернет».

Электронная информационно-образовательная среда университета (ЭИОС).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета (ЭИОС) <http://sdo.tolgas.ru/> из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории университета, так и вне ее.

ЭИОС университета обеспечивает:

- доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), программам практик, электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик;
- формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение его работ и оценок за эти работы.

В случае реализации образовательной программы с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий ЭИОС дополнительно обеспечивает:

- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательной программы;
- проведение учебных занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;
- взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействия посредством сети «Интернет».

7. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

8.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

Шкала оценки результатов освоения дисциплины, сформированности результатов обучения

Форма проведения промежуточной аттестации	Шкалы оценки уровня сформированности результатов обучения		Шкала оценки уровня освоения дисциплины		
	Уровневая шкала оценки компетенций	100 балльная шкала, %	100 балльная шкала, %	5-балльная шкала, дифференцированная оценка/балл	недифференцированная оценка
Экзамен	допороговый	ниже 61	ниже 61	«неудовлетворительно» / 2	-
	пороговый	61-85,9	61-69,9	«удовлетворительно» / 3	-
			70-85,9	«хорошо» / 4	-
	повышенный	86-100	86-100	«отлично» / 5	-

По итогам текущей успеваемости студенту может быть выставлена оценка по промежуточной аттестации в соответствии за набранными за семестр баллами (по накопительному рейтингу). Студентам, набравшим в ходе текущего контроля успеваемости по дисциплине от 61 до 100 баллов и выполнившим все обязательные виды запланированных учебных занятий, по решению преподавателя без прохождения промежуточной аттестации выставляется оценка в соответствии со шкалой оценки результатов освоения дисциплины.

Результат обучения считается сформированным (повышенный уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний, использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 86 до 100, что соответствует повышенному уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается сформированным (пороговый уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 61 до 85,9, что соответствует пороговому уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается несформированным, если студент при выполнении заданий не демонстрирует знаний учебного материала, допускает ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания, не демонстрирует необходимых умений,

качество выполненных заданий не соответствует установленным требованиям, качество их выполнения оценено числом баллов ниже 61, что соответствует допороговому уровню.

Формы текущего контроля успеваемости

Формы текущего контроля	Количество контрольных точек	Количество баллов за 1 контр.точку	Макс. возм. кол-во баллов
Доклад/сообщение	7	4	28
Решение практических заданий	7	8	56
Творческий рейтинг (участие в конференциях, олимпиадах) Дополнительные баллы за активное изучение дисциплины	1	16	16
			100 баллов

Система оценивания представлена в электронном учебном курсе по дисциплине <http://sdo.tolgaz.ru/>.

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

8.2.1. Типовые задания к практическим (семинарским) занятиям (темы докладов/сообщений)

Практическое занятие № 1. Концептуальные основы управления человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения:

1. Раскройте понятия «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы», «кадры организации», «персонал». Найдите их общие и отличительные черты.
2. Назовите и дайте характеристику основных подходов к управлению персоналом.
3. Охарактеризуйте основные этапы развития теории управления человеческими ресурсами.
4. Что следует понимать под концепцией управления персоналом?
5. Сформулируйте и обоснуйте главную цель системы управления кадрами, управления персоналом, управления человеческими ресурсами, стратегического управления человеческими ресурсами.
6. От чего зависит эффективность деятельности аппарата управления?
7. Что может выступать в качестве предмета оценки эффективности?
8. Чем характеризуется экономическая и социальная эффективность?
9. От чего зависит эффективность функционирования системы управления персоналом?
10. Как определяется эффективность деятельности кадровой службы?
11. Какие показатели используются для оценки эффективности деятельности кадровой службы?
12. Какие существуют подходы к оценке эффективности кадровых мероприятий (проектов) на уровне предприятия?
13. Что собой представляют расчетная и фактическая эффективность?
14. Какие показатели используются для расчета эффективности при динамическом методе оценки?

ЗАДАНИЕ–КЕЙС «Один день из жизни менеджера по управлению человеческими ресурсами»

1. Охарактеризуйте работу менеджера по управлению человеческими ресурсами в приведенной ситуации. Дайте свою оценку эффективности его рабочего дня.
2. Что Вы можете сказать о кадровой политике в рассматриваемой организации?

Ситуация для анализа

06:00 Даже самый мелодичный звон будильника быстро становится кровным врагом. Подъем!

06:15 Порция утренних новостей + чашка кофе. Аромат свежесваренного кофе способен вернуть к жизни любого! Пришел муж с прогулки с собакой. Свежие новости о погоде на улице.

06:30–06:45 Душ! Жизнь снова прекрасна и удивительна!

07:00 «Доброе утро!» и «До свидания» – это ребенку. Попутно указания на день грядущий, которые, в большинстве своем, пропускаются мимо ушей, но надо же принимать участие в воспитании.

07:10–09:00 Дорога. Либо ты живешь в красивом и зеленом районе, но далеко от центра, либо рядом с центром, но вместо воздуха вынужден глотать CO₂. Совместить и то, и другое пока не по карману. Кстати, в длинной дороге есть свои плюсы: пока плетешься в потоке машин — очередная порция новостей по радио + неплохая музыка. Метро, если садиться на конечной, — прекрасная возможность почитать бизнесжурналы. Будет что обсудить с коллегами на работе во время перекуров.

09:00 «Добрый день всем!» Попутно отмечаешь наличие/отсутствие сотрудников. Ну что поделаешь, неприятная работа, а надо. У руководства ярко выраженное недовольство трудовой дисциплиной, и в какой-то мере оно обоснованно.

09:10 Корпоративный ящик e-mail, внешние письма. Пять резюме на должность маркетолога, два логиста. Ну почему люди не умеют читать?! Ведь ясно было написано: «Знание обувного рынка»! А тут обувью и не пахнет — удалить. Какой бы суперспециалист не был, все равно директор по маркетингу не станет и смотреть. Помечаем: в будущем над этим поработать. В итоге остался один. Приглашаем на собеседование. Так, логистики, тут проще. Вот и все. Теперь внешние ящики, личная переписка, новости, предложения, рассылка. «В клубе “СУПЕР” состоялось первое собрание новой бизнес-мастерской, идею которой предложила ты». Отлично! «Все прошло хорошо, большой интерес. Жаль, что ты не смогла приехать». Мне тоже, но все-таки так пугать не стоило.

10:30 Стакан сока и идем дальше. И плохо и хорошо то, что руководство само не знает, чего оно хочет от моей работы. Это в их представлении гибрид администратора, полицейского, Золушки и еще бог его знает кого. «Ты профессионал, вот и наведи порядок в этом бардаке». Одно уже хорошо, плюс этой компании в том, что практически вся необходимая информация тебе доступна, не приходится прибегать к промышленному шпионажу.

10:45 Беседа с новым директором по рекламе. Я «старше» его на месяц, и у меня уже сложилось какое-то впечатление о компании. Делимся. Приятно, что смотрим в одном направлении.

11:30 Встреча с коммерческим директором. Обсуждение совместных усилий. Поступил запрос на обучение сотрудников навыкам работы с ПК. (Проблемы с 1С.) «Что-то не так работает, какие-то неправильные отчеты». Ладно, выясним.

13:00 Лучше бы я этого не делала! Никто толком не знает, на что способна программа 1С. В умах бардак. О каком внутреннем информационном обмене может идти речь, если практически никто не умеет работать с 1С.

13:15 Долгий и тяжелый разговор с IT-специалистом – единственным, кто разбирается во всем этом. Учить – не его дело, но он в итоге подал неплохие идеи. И еще не догадывается, что реализовывать их будет тоже он. Деньги на обучение в бюджете пока не выделены, придется обходиться своими силами. **14:30** Обед. На предыдущей работе руководство компании не заморачивалось такими изысками, как обеды для сотрудников, поэтому домашние и вкусные обеды принимаются как благодать.

15:00 Подготовка к грядущей презентации компании. Так это называется в планах. Реально же это присутствие на экстренном собрании отдела продаж. По результатам – душевная беседа в курилке с начальником отдела продаж на тему: «Руководитель должен руководить, а не решать семейные проблемы своих подчиненных».

16:30 Уф, перерыв, надо продумать план проведения совещания. Knowledge management – это так называется. Мне это предстоит внедрять в компании. Так, план на совещание составлен. Пометить: предварительная беседа с каждым в отдельности, чтобы вместо деловой беседы не получился бардак. **17:00** Назначено повторное собеседование с претендентом на должность маркетолога. Вообще-то, такой специалист больше подойдет директору по рекламе, чем в отдел маркетинга.

18:00 Отлично. Пока директор по маркетингу решал насущные вопросы, с претендентом успел перекурить рекламист. Смотрины прошли успешно. Легкий намек главному маркетологу, и вот «свершилось чудо»: «Пусть работает в рекламе».

18:30 Ты молодец! Чашка чая. Идем дальше. Собеседование с потенциальным логистом.

19:00 Пора домой. Пару звонков, надо же выяснить, какие у меня планы на субботу. Ага, встреча на утро, интересное предложение, но придется поскрипеть мозгами. Ничего, суббота давно уже рабочий день. Ну, вот и все. Закончилась официальная рабочая неделя. Домой.

20:45 Всем «Добрый вечер». Собака, ошейник, поводок, и в лес. Не каждый может похвастаться, что ежедневно гуляет в лесу. Я – да! Тишина. Сразу все проблемы становятся меньше, решения приходят сами собой.

21:30 Ужин. Подготовка к завтрашней встрече. Ну, все. Сегодня пятница, можно и передохнуть.

22:00 Новый фильм на DVD. Ничего, неплохая комедия, надо завтра уточнить, как она называлась.

23:45 Всем «Спокойной ночи».

Практическое занятие № 2. Технологии формирования персонала

Вопросы для обсуждения:

1. Назовите уровни маркетинга персонала, его основные цели и задачи.
2. Что представляет собой маркетинговая концепция управления персоналом?
3. Чем определяется имидж организации как работодателя?
4. Каковы функции маркетинга персонала?
5. В чем заключается сущность понятия «самомаркетинг»?
6. Что следует понимать под наймом на работу?
7. Назовите преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения рабочей силы.
8. Сформулируйте правила, которыми следует руководствоваться при определении требований к кандидатам на должность руководителя или специалиста управления.
9. Дайте характеристику методам отбора персонала.
10. Что такое подбор и расстановка кадров?
11. Раскройте содержание понятия «введение в должность».
12. Каковы место и роль профессионально-квалификационного продвижения в системе технологий формирования персонала?

Кейс - задание 1. «Анализ резюме»

1. Проанализируйте резюме, поданное на вакансию финансового менеджера.
2. Дайте рекомендации по совершенствованию представленного резюме.

Резюме

АЛЕКСЕЕВ СЕРГЕЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

ЦЕЛЬ Получение работы в должности финансового директора, заместителя директора, финансового менеджера

ОПЫТ РАБОТЫ 2007–2008 – ООО «Солнышко», Ростов-на-Дону Заместитель генерального директора:

- ценообразование, контроль поставок,
- организация работы офиса; 2006–2007 – ООО «Доктор-Ф», Ростов-на-Дону Финансовый директор:
- управление денежными потоками,

- АФХД, планирование; 2004–2006 – ТОО «Тор-М», Ростов-на-Дону Коммерческий директор:

- организация и осуществление поставок и продаж

ОБРАЗОВАНИЕ

2007–2008 – РЭА им. Плеханова, Москва Программа подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства РФ Специальность: финансовый менеджмент

1997–2002 – Государственный аграрный университет, Ростов-на-Дону

Факультет: бухгалтерский учет и аудит

Специальность: экономист

1989–1995 – Государственная медицинская академия, Ростов-на-Дону

Факультет: лечебный

Специальность: врач

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ Работаю на персональном компьютере, владею разговорным английским, основами GAAP. Имею водительское удостоверение категории А, В, С. 12 P.S. Энергичен, коммуникабелен, настойчив в достижении требуемых результатов. ТЕЛЕФОН: 8-927-755-98-87

Критерии оценки кейса

1. Соответствие решения сформулированным в кейсе вопросам (адекватность проблеме и рынку).
2. Оригинальность подхода (Новаторство, креативность).
3. Применимость решения на практике.
4. Глубина проработки проблемы (Обоснованность решения, наличие альтернативных вариантов, прогнозирование возможных проблем, комплексность решения).
5. Возможность долгосрочного применения.
6. Количество слов в тексте должно быть не менее 300-350 слов.

Практическое занятие № 3. Технологии использования персонала

Вопросы для обсуждения:

1. Что понимается под организацией труда персонала? Нормирование труда? Стандартизация труда? Регламентацией труда?
2. Каковы элементы организации труда персонала?
3. Каковы задачи научной организации труда персонала?
4. Какие функции выполняет научная организация труда?
5. Что собой представляет анализ работы персонала?
6. Для чего необходима аттестация работы?
7. Какие методы сбора информации о работе получили распространение на отечественных предприятиях? В чем достоинства и недостатки различных методов сбора информации о работе?
8. Какими бывают регламенты деятельности по управлению персоналом?
9. Какими могут быть формы организации коллективного труда?
10. Что означает синергетический подход точки зрения организации труда?
11. Что понимается под условиями труда, и как они классифицируются?
12. Какие производственные факторы считаются вредными и опасными?
13. Каковы системы нормативных правовых актов по охране труда?
14. Каковы функции службы охраны труда?
15. Каковы особенности обеспечения охраны здоровья женщин и молодежи?
16. Назначение сертификации работ по охране труда?
17. В чем особенности новой национальной системы квалификации? Какова роль профессиональных стандартов в регламентации труда?

Задание

1. Заполните матрицу распределения ответственности специалистов отдела кадров за выполнение функций по управлению персоналом.

Методические указания

Распределение функциональных взаимосвязей управления осуществляется в виде матрицы (см. Таблицу), которая показывает, кто и в какой степени принимает участие в выполнении определенной функции управления, отдельных видов работ или какое участие принимает в разработке и реализации управленческого решения. Она также отражает объем их характер полномочий должностных лиц, участвующих в процессе управления, когда области полномочий и ответственности пересекаются. Функциональная матрица служит инструментом анализа распределения полномочий и ответственности в конкретном структурном подразделении. На основании данного анализа можно дать рекомендации по совершенствованию распределения полномочий и ответственности между участниками управленческого процесса.

Для заполнения применяются следующие условные обозначения:

О—ответственный, отвечает за проведение и конечный результат работы; *У*—участвует в проведении работы;

К—контролирует, получает информацию о проведении процесса (работы) и результатах.

В любой строке матрицы ответственность должна быть одна буква «О».

Пример матрицы ответственности отдела кадров (Табл.).

Таблица - Матрица ответственности отдела кадров

Наименование работы (процесса)	Должность		
	Начальник отдела кадров	Зам. начальника отдела кадров	Инспектор по кадрам (3 человека)
1. Планирование кадровой работы	О	У	
2. Подбор кандидатов в позы в подразделениях	К	О	У
3. Ведение кадрового архива	К	У	О
4. Выпуск кадровых приказов	К	О	У
5. Организация подготовки и переподготовки персонала	О	У	У
6. Представление организации в местных, муниципальных и других органах	О	У	
7. Контроль выполнения планов работы по персоналу	О	У	
8. Управление отделом кадров	О	У	
9. Регулярное представление руководителю организации отчетности по кадрам	О	У	

Задание 2. Сравнить варианты проектов организации рабочих мест по критериям экономичности и производительности и выбрать из них лучший.

Примечание: Исходный вариант – 1. Варианты 2 и 3 отличаются от первого различной степенью оснащения рабочего места (табл.).

Таблица-Варианты проектов оснащения рабочих мест

Вариант	Сменная выработка, шт.	Производств. площадь, кв. м	Стоимость оборудования,		Стоимость инвентаря, тыс. р.
			основного	вспомогательного	
1	450	13,3	576	–	13
2	610	18,0	655	47	25
3	625	20,0	729	83	25

Задание

3.

С целью совершенствования организации труда специалистов предприятия, освобождения их от выполнения несвойственных работ и повышения доли работ, соответствующих квалификации исполнителя, проведены фотографии рабочего дня, которые дали следующие результаты (Табл.).

Рассчитать коэффициент использования руководителей и специалистов по квалификации и дать свои предложения по рационализации структуры затрат рабочего времени.

Таблица—Результатыфотографиирабочегодняспециалистовпредприятия

Виды затрат времени	В расчете на одного специалиста	
	час.	%
1. Работы, выполняемые в соответствии с должностными обязанностями	1,52	18,4
• творческая работа (Т1)		
• административно-организационная работа (Т2)	1,74	21,1
• производственные совещания (Т3)	0,30	3,6
• формально-логические операции (Т4)	1,25	15,1
• техническая работа (Т5)	1,72	20,8
• повышение квалификации (Т6)	0,26	3,2
• перерывы, отдых (Т7)	0,48	5,8
• потеря времени в время передвижений по территории предприятия в связи с работой (Т8)	0,48	5,8
2. Работы, не относящиеся к должностным обязанностям (Т9)	0,51	6,2
Итого	8 26	100, 0

Методические указания. Расчет коэффициента использования работников ($K_{ис}$) производится по следующей формуле:

$$K_{ис} = \frac{T_1 \cdot 1,0 + T_2 \cdot 0,7 + T_3 \cdot 0,7 + T_4 \cdot 0,6 + T_6 \cdot 1,0}{T_{р\delta} - T_7 - T_8 - T_9}$$

где T_1 —инженерно-творческая работа; T_2 —административно-организационная работа; T_3 —производственные совещания; T_4 —формально-логическая работа; T_5 —техническая работа; T_6 —повышение квалификации; T_7 —перерывы на отдых и личные надобности; T_8 —передвижения внутри предприятия, связанные с работой; T_9 —время выполнения работ, не относящихся к выполнению должностных обязанностей; $T_{р\delta}$ —продолжительность рабочего дня.

Задание 4. Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.

Александр Ковалев—директор Н-

ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанк). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра—создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами

—психологического тестирования, платного знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников. Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений.

Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал—должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

Вопросы

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы организации тру

даиуправленияперсоналом?Если«да»,топочему?

2. КакиепроблемыворганизациитрудаперсоналаисамогоКовалеваА.выможетеназвать?

3. Предложитесистемумер по изменениюорганизациитрудаиуправленияперсоналомдляданнойорганизации(какиеосновныепроцессыонадолжнаподдерживатьи накаких принципахстроиться?).

4. Предложитепрограммупоеевнедрениюсперечнемконкретныхмероприятий,которыенеобходимоосуществить.

5. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шагиондолженпредпринятьлично?

Задание 5. Какие штатные единицы руководителей возможно запланировать в планово-экономическом отделе и бухгалтерии, если численность специалистов в этих службах соответственно 32 и 13 человек. Норма управляемости для заместителя начальника службы – 15 человек, для начальника бюро – 7 человек. Для линейных руководителей экономических служб на предприятии действуют следующие коэффициенты, учитывающие дополнительные работы: для заместителей начальника – 1,05; для начальников бюро – 1,15.

Задание 6. Определить численность линейных специалистов в цехе, если норма управляемости для мастера – 35 человек, для старшего мастера – 140 человек, для начальника участка – 300 человек с учетом численности мастеров. Численность рабочих в цехе 586 человек.

Практическое занятие № 4. Технологии оценки персонала

Вопросы для обсуждения:

1. Что следует понимать под деловой оценкой персонала? Под оценкой деятельности персонала? Под аттестацией?

2. Что следует понимать под системой оценки персонала? Назовите и дайте характеристику отдельным ее элементам.

3. Дайте характеристику методам оценки персонала. Назовите достоинства и недостатки отдельных методов выявления показателей оценки персонала. Назовите достоинства и недостатки отдельных методов измерения показателей оценки персонала.

4. В чем заключается роль кадровой службы в организации оценки и аттестации персонала в организации? Какова роль линейных и функциональных руководителей?

5. Охарактеризуйте этапы аттестации персонала. Какие могут возникнуть проблемы на каждом из этапов?

6. Какие виды оценки персонала используются в практике отечественных предприятий? В каких условиях целесообразно использовать тот или иной вид оценки персонала?

Кейс-задача 1.

Центр профессионального обучения компании «Эрнст энд Янг» в РФ уже более 13 лет является лидером в предоставлении услуг профессионального обучения и повышения квалификации в СНГ. За этот период в Центре прошли обучение более 15 тыс. специалистов ведущих компаний России и других стран СНГ.

За три года существования учебно-тренинговый Центр превратился из объединения трех партнеров в мощное учебное заведение, которое реализует более 50 программ профессионального обучения по следующим направлениям: управленческий учет и бюджетирование; внутренний контроль и аудит, управление рисками; финансовое планирование и анализ; оценка бизнеса и корпоративные финансы и т. п.

Обучение проводят квалифицированные преподаватели-консультанты, имеющие богатый практический опыт, а также квалификации АССА, МВА. Директор Центра также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты.

Центр проводит обучение руководителей и специалистов, предлагая различные курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70% объема работ Центра.

По мнению директора Центра, тот период развития организации, когда все работники пытались «жить работой», а проблемы друга были для всех близкими, давно закончился.

Компания переросла этап неформальной организации и назрела необходимость внедрения более действенных методов оценки работы персонала.

Задание.

1. Постройте «дерево целей» в сфере управления персоналом Центра.
2. Предложите директору систему методов оценки работы сотрудников учебного Центра.
3. Определите сущность, этапы осуществления и место системы управления персоналом на современном предприятии.

Кейс-задача 2.

В одном из средств массовой информации был напечатан рассказ женщины, которая сменила место работы. Придя в новый коллектив, она пыталась сделать все, чтобы ее там приняли как свою. Однако реакция коллектива была противоположной.

Она, не выдержав психологического напряжения, расплакалась. Такой ее увидела одна из сотрудниц, которая, кстати, не принимала участия в преследовании» новенькой. - Слушай, — сказала она, — открою тебе один секрет: нужно меньше говорить и больше прислушиваться. Не спеши как-либо демонстрировать свои умения. Кроме того, в своем стремлении произвести впечатление ты пытаешься любой ценой не допускать ошибок. А как их можно не допускать, если ты много чего не знаешь из специфики нашей работы и жизни коллектива? Поэтому, стараясь не допускать ошибок, ты нервничаешь и делаешь их еще больше. И последнее — ты еще не допустила столько ошибок, чтобы их нельзя было исправить. В этом можешь рассчитывать на меня». Этот разговор стал для нее поворотным. Она меньше обращала внимания на упреки коллег, и замечаний в ее адрес стало меньше. Вскоре появились успехи в работе, а за ними — премия, добрые слова руководства. Презрительное отношение сотрудников изменилось на уважение.

Однако назрела новая непростая для нее ситуация. Начальница отдела, в котором работала женщина, ушла в длительный отпуск. Генеральный директор предложил на освободившееся место ее, хотя по всем данным его должна бы была занять сотрудница, которая первой ее поддержала.

Задание.

1. Как поступить сотруднице, которой предложили более высокую должность?
2. Правильно ли поступил генеральный директор?
3. Что бы вы сделали, будучи на месте генерального директора: предложили бы должность одной из этих сотрудниц, совсем другому лицу или провели бы аттестацию работников, чтобы определить наиболее подходящую кандидатуру?

Кейс-задача 3. Совершенствование системы оценки персонала.

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме - ежегодная аттестационная беседа с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышения базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой.

Собрать мнения сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит значительную часть своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляются в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали следующее: 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки персонала; 50% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией; 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным объявлением заранее при снятого решения; 12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму; 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо кроме повышения оклада; 75% руководителей, проводивших аттестацию, пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; 25% руководителей признались, что сталкиваются с трудностями в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых, и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы для обсуждения.

1. О чем свидетельствуют результаты проведенного опроса?
2. Обоснуйте, в чем Вы видите основные причины сложившейся ситуации в корпорации.
3. Предложите меры по совершенствованию системы оценки персонала штаб-квартиры корпорации.

Практическое занятие № 5. Технологии развития персонала

Вопросы для обсуждения:

— Что нового внесено в систему образования РФ ФЗ Федерального закона (далее ФЗ) «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ?

1. В чем заключается роль кадровой службы в организации обучения персонала организации?
2. По каким критериям можно оценить эффективность обучения? Что может служить исходной информационной базой?
3. Что понимается под карьерой? Внутренней карьерой? Внешней? Объективной? Субъективной?
4. Что следует понимать под деловой карьерой? Какие факторы влияют на характер, скорость, успешность развития карьеры? Назовите виды карьеры.
5. Каковы основные проблемы реализации профессиональной карьеры? Дайте характеристику основным программам поддержки карьеры на ее различных этапах развития.
6. Каковы особенности советской и российской школ управления карьерой? В чем суть модели непрерывной карьеры в современных организациях? Каковы ее достоинства и недостатки?
7. Какая целевая направленность управления карьерой? Какие цели ставит перед собой наемный работник и работодатель в процессе управления карьерой?
8. Раскройте сущность понятия «инновационный потенциал персонала организации», как он осуществляется его развитие и оценка? Назовите уровни кадровой инноватики.
9. Раскройте классификацию типов трудовых коллективов в зависимости от способности к инновационной деятельности.
10. Дайте определение понятиям: «кадровое новшество», «кадровое нововведение», «кадровая инновация». В чем состоит отличие кадровых нововведений от продуктовых и технологических?
11. Что собой представляет управление нововведениями в кадровой работе? Опишите этапы процесса управления нововведениями в кадровой работе.
12. Каковы причины сопротивления кадровым нововведениям? Назовите способы преодоления сопротивления кадровым нововведениям.
13. Как определить уровень восприимчивости организации к нововведениям?
14. Укажите компоненты, влияющие на процесс формирования и развития личности.
15. Дайте характеристику основным переменным, оказывающим влияние на индивидуальное поведение в организации.
16. Назовите показатели, позволяющие оценить эффективность поведения человека в организации.
17. Назовите отличительные признаки групп.
18. Дайте характеристику основным этапам развития группы.
19. Назовите причины конфликтных ситуаций.

Задание 1

Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании менеджером по персоналу. Компания существует более двух лет. В связи с динамикой своего развития компания постоянно ставит перед сотрудниками все новые и более сложные профессиональные задачи, что позволяет им в короткие сроки существенно повысить свой профессиональный уровень.

У сотрудников есть возможность и карьерного развития. Бизнес компании специфичен, нужны люди, хорошо знающие его. Руководство компании предпочитает выдвигать на

менеджерские позиции уже работающих сотрудников, нежели брать на эти позиции людей «со стороны».

Несколько месяцев назад в компании уже произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали за время работы в компании. После их перехода появился целый ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отдела, существенно снизились показатели работы, произошло несколько конфликтов с партнерами, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, несколько даже подумывают об увольнении.

Проанализировав ситуацию, вы поняли, что переведенные на менеджерские позиции сотрудники все еще думают и действуют как специалисты, и что у них недостаточно навыков, чтобы эффективно справляться с поставленными задачами на новом качественном уровне. Они могут обучиться всему в процессе работы, и со временем у них выработаются необходимые навыки, но на ваш взгляд целесообразно отправить их на тренинги, чтобы подтянуть менеджерские навыки на необходимый уровень.

Вы также считаете, что необходимо разработать систему работы с кадровым резервом, так как это первый, но не последний случай перевода сотрудников с повышением в должности. У вас есть список людей, которых в скором будущем ожидает подобный переход, и работу с ними нужно начинать уже сейчас, чтобы они не столкнулись с теми же проблемами, которые возникли в результате состоявшегося перевода.

Вопросы:

1. Как вы определите, какие навыки необходимо развивать?
2. Из каких блоков будет состоять ваша программа по работе с кадровым резервом?
3. Каким образом вы будете внедрять программу по работе с кадровым резервом в вашей Компании?

Задание 2

Управление персоналом - одна из сфер менеджмента, где этика управления является основой предупреждения и разрешения как производственных, так и социальных конфликтов. Например, в ситуации, когда наниматель, заботясь об эффективном развитии организации, вынужден вкладывать средства в профессиональную подготовку своего персонала. Дело это дорогостоящее, и, предположим, наниматель А. может предпочесть, чтобы наниматель В. занимался профессиональным обучением работников, а потом он, наниматель А., мог переманить к себе готовых специалистов. Headhunting («охота за головами», или переманивание) - достаточно распространенный способ решения кадровых проблем. Однако и наниматель В. может рассуждать аналогичным образом. Но если каждый будет рассуждать подобным образом, то в итоге они попадут в ситуацию, которая не устроит никого.

Рынок труда лишится профессионально подготовленных кадров.

Задание 3

Поясните, чем, по вашему мнению, может быть продиктовано решение предпринимателей А. и В. вкладывать средства в обучение своего персонала: эгоистической заботой о собственной прибыли или альтруистическими целями поддержания высокого профессионального уровня рынка труда.

Задание 4

Вас назначают руководителем учреждения социального обслуживания, в котором специалисты не привыкли работать в полную силу, предоставлены самим себе, в штыки воспринимают любые попытки изменить характер их работы. Что вы как руководитель будете делать?

Задание 5

Определите многообразие необходимых управленческих шагов, предпринимаемых менеджером, и кратко обоснуйте их последовательность

Практическое занятие № 6. Технологии вознаграждения персонала

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение мотивации труда.
 2. Раскройте механизм формирования мотивации труда.
 3. Каковы роль ценностей и мотивов в структуре механизма мотивации?
 4. В чем суть классических теорий мотивации? Приведите пример одной из них.
 5. Дайте общую характеристику содержательным теориям.
 6. Каковы основные положения процессуальных теорий? Приведите пример одной из теорий.
- й.
7. Какие факторы, влияющие на мотивацию труда, проявляются на уровне предприятий?
 8. Дайте определение стимула и стимулирования труда.
 9. Дайте определение организации заработной платы. Какова ее цель?
 10. Перечислите элементы организации заработной платы и роль каждого из них.
 11. Дайте характеристику тарифной системы.
 12. Дайте характеристику формам систем заработной платы.
 13. Укажите причины появления особенностей новых систем оплаты труда.
 14. Что понимается под социальным пакетом?
 15. Какие функции выполняет социальный пакет?
 16. Какие виды социальных пакетов можно выделить?

Кейс задание 1. Компания занимается продажами. Имеет очень большой штат торговых представителей. А вот возможностей для карьерного роста очень мало и эта тема не особо обсуждается в компании. Признаю, что эти сотрудники зарабатывают хорошие деньги (если хорошо работают, конечно). Но вот парадокс: 60% из них не задерживаются там дольше, чем на год. Почему? Я опросила нескольких «звездных» сотрудников, покинувших компанию. И получила один ответ: ты можешь быть суперпродавцом, или быть в числе отстающих. Кроме зарплаты не изменится ничего. И через год, и через два, и через пять ты будешь тем же самым торговым представителем, с тем же набором обязанностей, полномочий, ответственности

Кейс задание 2. Одного сотрудника в компании повысили, теперь выполняет контролирующую функцию, от результатов его проверки зависит оценка работы всех остальных сотрудников (в том числе зарплата). В результате все кого проверяют, оказались в группе, а проверяющий лишний. Его не приглашают на общие мероприятия, с ним не обсуждают новости, т.к. боятся сказать лишнее. Его игнорируют. В результате человек находится в постоянном стрессе.

Кейс задание 3. В компании X общение между подчиненными и руководителем сводится к следующему: «Получи задание, выполняй, срок тебе два месяца. Сделал раньше? Получи другой проект! На выполнение два месяца». В течение двух месяцев команда уделяет семь недель соревнованиям по увлекательной компьютерной игре CounterStrike и две недели выполнению задания. Все проекты сдаются в срок. Всегда. Вопрос сотрудникам: за два месяца Вы можете выполнить несколько проектов, почему сдаете только один?.. Ответ: «На задание дают два месяца. Пробовали сдавать раньше – от них слова доброго не услышишь, никто не похвалит и руку не пожмет. Только новой работой загрузят. Так зачем напрягаться?»

Кейс задание 4. Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотивов для следующих лиц:

- 1) Вас лично на работе (в учебной аудитории);
- 2) Квалифицированного рабочего;
- 3) Служащего в конторе;
- 4) Профессионала;
- 5) Неквалифицированного рабочего.

Кейс задание 5.

Проанализируйте ситуации, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Анализ ситуации проведите по предложенной выше схеме мотивационного процесса.

Ситуации:

- 1) Ценного специалиста по сетевому маркетингу переманивает конкурент.
- 2) Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий.
- 3) Из офиса директора происходит утечка информации конкуренту.
- 4) В адрес руководства организации постоянно поступают анонимки на главного бухгалтера.
- 5) Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Кейс задание 6. Проанализируйте ситуации:

Ситуация 1 Один из ваших сотрудников говорит вам: «Что же касается снижения моих результатов работы, о котором вы мне сейчас говорили, вы всегда чем-то в отношении меня недовольны. К чему же мне тогда стараться?»

Вы говорите: _____

Ситуация 2 Два руководителя разговорились о том, как они дают указания подчиненным. Первый: «Главное – что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого форму выражения». Второй: «Может быть, у тебя народ такой необидчивый. А мне постоянно приходится продумывать, как с кем лучше поговорить». Позиции какого руководителя вы отдадите предпочтение и почему?

Задание 7. Пройдите тест «Определение степени мотивации личности к успеху» Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время?
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дел, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, то полем сурово осуждаю себя, так как знаю, что, выполняя его, я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя мечта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицания меня больше стимулируют, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. Во мне легко пробудить честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда меня считают ленивым.

32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, я достигаю больших результатов, чем другие.
38. Многие, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я могу пойти на крайние меры.

Ключ к тесту. Поставьте себе по одному баллу за каждый ответ «да» на вопросы 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41 и за каждый ответ «нет» на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются. Подсчитайте сумму набранных баллов.

32 – 28 баллов У Вас очень сильная мотивация к успеху, Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

27 – 15 баллов У Вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к Вам в форме приливов и отливов. Порой Вам хочется все бросить, так как Вы считаете, что цель, к которой Вы стремитесь, недостижима.

14 – 0 баллов Мотивация к успеху у Вас довольно слабая, Вы довольны собой и своим положением. На работе «не горите», убеждены, что независимо от Ваших усилий все пойдет своим чередом.

Практическое занятие № 7. Технологии увольнения работников из организации

Вопросы для обсуждения:

1. Какие функции выполняет процесс увольнения работников из организации в современных условиях? Какие факторы ведут к росту численности уволенных?
2. Почему проблема регулирования увольнений кадров важна для российских предприятий? Что понимают под эффективностью регулирования увольнения кадров? Раскройте сущность неэффективного регулирования увольнений кадров.
3. Что следует понимать под текучестью кадров? Какова ее роль в поддержании конкурентоспособности персонала на внутреннем рынке труда? Какие факторы влияют на объем и характер текучести?
4. Что такое высвобождение персонала? Какие факторы влияют на объем и характер высвобождения?

Задание 1. Составьте трудовой договор на вашего сотрудника

Задание 2. Составьте трудовой контракт на вашего сотрудника

Задание 3. Составьте заявление от имени работника об увольнении (по собственному желанию) с визой руководителя

Задание 4. Составить приказ об увольнении сотрудника

- а) по собственному желанию; ликвидация организации;
- б) сокращения штата работников организации;
- в) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;
- г) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;
- д) неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;
- е) однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей:
- ж) прогула;
- з) появления на работе в состоянии алкогольного опьянения;
- и) разглашения охраняемой законом коммерческой тайны, ставшей известной работнику

в связи с исполнением им трудовых обязанностей;

к) совершения по месту работы хищения;

л) нарушения работником требований по охране труда;

м) представления работником работодателю подложных документов или заведомо ложных сведений при заключении трудового договора.

8.3. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине: экзамен (по результатам накопительного рейтинга или в форме компьютерного тестирования).

Устно-письменная форма по экзаменационным билетам предполагается, как правило, для сдачи академической задолженности.

Перечень вопросов и заданий для подготовки к экзамену

ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций

1. Раскройте понятия «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы», «кадры организации», «персонал». Найдите их общие и отличительные черты.
2. Назовите и дайте характеристику основных подходов к управлению персоналом.
3. Охарактеризуйте основные этапы развития теории управления человеческими ресурсами.
4. Что следует понимать под концепцией управления персоналом?
5. Сформулируйте и обоснуйте главную цель системы управления кадрами, управления персоналом, управления человеческими ресурсами, стратегического управления человеческими ресурсами.
6. От чего зависит эффективность деятельности аппарата управления?
7. Что может выступать в качестве предмета оценки эффективности?
8. Чем характеризуется экономическая и социальная эффективность?
9. От чего зависит эффективность функционирования системы управления персоналом?
10. Как определяется эффективность деятельности кадровой службы?
11. Какие показатели используются для оценки эффективности деятельности кадровой службы?
12. Какие существуют подходы к оценке эффективности кадровых мероприятий (проектов) на уровне предприятия?
13. Что собой представляют расчетная и фактическая эффективность?
14. Какие показатели используются для расчета эффективности при динамическом методе оценки?
15. Назовите уровни маркетинга персонала, его основные цели и задачи.
16. Что представляет собой маркетинговая концепция управления персоналом?
17. Чем определяется имидж организации как работодателя?
18. Каковы функции маркетинга персонала?
19. В чем заключается сущность понятия «самомаркетинг»?
20. Что следует понимать под наемом на работу?
21. Назовите преимущества и недостатки внутренних и внешних источников

привлечения рабочей силы.

22. Сформулируйте правила, которыми следует руководствоваться при определении требований к кандидатам на должность руководителя или специалиста управления.

23. Дайте характеристику методам отбора персонала.

24. Что такое подбор и расстановка кадров?

25. Раскройте содержание понятия «введение в должность».

26. Каковы место и роль профессионально-квалификационного продвижения в системе технологий формирования персонала?

27. Что понимается под организацией труда персонала? Нормированием труда? Стандартизацией труда? Регламентацией труда?

28. Каковы элементы организации труда персонала?

29. Каковы задачи научной организации труда персонала?

30. Какие функции выполняет научная организация труда?

31. Что собой представляет анализ работы персонала?

32. Для чего необходима аттестация работы?

33. Какие методы сбора информации о работе получили распространение на отечественных предприятиях? В чем достоинства и недостатки различных методов сбора информации о работе?

34. Какими бывают регламенты деятельности по управлению персоналом?

35. Какими могут быть формы организации коллективного труда?

36. Что означает синергетический подход с точки зрения организации труда?

37. Что понимается под условиями труда, и как они классифицируются?

38. Какие производственные факторы считаются вредными и опасными?

39. Какова система нормативных правовых актов по охране труда?

40. Каковы функции службы охраны труда?

41. Каковы особенности обеспечения охраны здоровья женщин и молодежи?

42. Назначение сертификации работ по охране труда?

43. В чем особенности новой национальной системы квалификации? Какова роль профессиональных стандартов в регламентации труда?

44. Предметом науки управления персоналом является:

а) изучение отношений руководства организации с сотрудниками, а также между ними с целью наиболее полного и более эффективного использования их потенциала

б) анализ межличностных отношений в коллективе

в) совокупность методов по повышению производительности труда в организации

г) исследование рынка рабочей силы в определенном регионе с целью наиболее полного и более эффективного использования ее потенциала

45. Процесс управления персоналом включает:

а) привлечение и отбор кадров в организацию

б) оценку и обучение персонала

в) высвобождение персонала

г) все ответы верны

46. Управление персоналом - это:

а) совокупность методов по повышению производительности труда в организации

б) система влияния на претендентов и сотрудников организации с целью повышения эффективности их использования

в) анализ межличностных отношений в коллективе

г) совокупность всех управленческих решений и видов деятельности, которые непосредственно связаны с организацией влияния на людей, которые работают на предприятии или в учреждении

47. «Персонал» – это:

а) это личный состав предприятий, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев, работающих на обеспечение целей предприятия

- б) часть населения страны, которая владеет необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве
- в) способность человека к труду, то есть совокупность его физических и духовных сил, которые применяются им в процессе производства
- г) совокупность квалифицированных сотрудников организации, которые прошли профессиональную подготовку и имеют специальное образование

48. Как Вы понимаете категорию «трудовые ресурсы»:

- а) трудоспособная часть населения страны обоих полов, которая в силу своих психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги
- б) способность человека к труду, то есть совокупность его физических и духовных сил, которые применяются им в процессе производства
- в) совокупность квалифицированных сотрудников организации, которые прошли профессиональную подготовку и имеют специальное образование
- г) личный состав сотрудников предприятия, организации или часть данного состава, которая является группой по профессиональным или другим признакам

49. Понятие «кадры организации» включает:

- а) личный состав сотрудников предприятия, организации или часть данного состава, которая является группой по профессиональным или другим признакам
- б) часть населения страны, которая владеет необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве
- в) способность человека к труду, то есть совокупность его физических и духовных сил, которые применяются им в процессе производства
- г) штатный состав квалифицированных сотрудников предприятий, государственных учреждений, профессиональных, общественных организаций

50. В историческом развитии управления персоналом можно выделить последовательное изменение следующих современных концепций:

- а) управление трудовыми ресурсами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком
- б) управление персоналом, управление кадрами, управление человеком
- в) менеджмент персонала, управления трудовыми ресурсами, управления человеческими ресурсами, управления человеком
- г) управление кадрами, управление персоналом

51. К основным категориям персонала предприятия принадлежат:

- а) рабочие, специалисты, руководители
- б) руководители, специалисты, служащие
- в) служащие, основные рабочие, руководители
- г) инженеры, специалисты, вспомогательные рабочие

52. Основной специфической особенностью управления персоналом является:

- а) кадры одновременно могут быть как объектом, так и субъектом управления
- б) элементами системы управления кадрами являются основные направления, этапы, принципы, виды и формы кадровой работы

- в) направленность управления персоналом на рациональное использование кадров

- г) определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей

53. Методы управления персоналом разделяются на следующие группы:

- а) организационные, экономические, психологические
- б) административные, экономические, социально-психологические
- в) экономические, психологические, социальные
- г) административные, социальные, психологические

54. Что характеризует социальная структура персонала?

- а) совокупность групп классифицированных по социальным признакам (возраст, образование, семейное положение)

- б) количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников
- в) состав и деление творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками
- г) классификацию работников в зависимости от выполняемых функций

55. Что определяет штатную структуру персонала?

- а) количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда фонд заработной платы работников
- б) состав и деление творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками
- в) классификацию работников в зависимости от выполняемых функций
- г) совокупность групп, классифицированных по социальным признакам (возраст, образование, семейное положение)

ПК-3. Способен управлять организацией, подразделением, группой (командой) сотрудников, проектами и сетями

1. Что следует понимать под деловой оценкой персонала? Под оценкой деятельности персонала? Под аттестацией?
2. Что следует понимать под системой оценки персонала? Назовите и дайте характеристику отдельным ее элементам.
3. Дайте характеристику методам оценки персонала. Назовите достоинства и недостатки отдельных методов выявления показателей оценки персонала. Назовите достоинства и недостатки отдельных методов измерения показателей оценки персонала.
4. В чем заключается роль кадровой службы в организации оценки и аттестации персонала в организации? Какова роль линейных и функциональных руководителей?
5. Охарактеризуйте этапы аттестации персонала. Какие могут возникнуть проблемы на каждом из этапов?
6. Какие виды оценки персонала используются в практике отечественных предприятий? В каких условиях целесообразно использовать тот или иной вид оценки персонала?
7. В чем заключается роль кадровой службы в организации обучения персонала в организации?
 - а. По каким критериям можно оценить эффективность обучения? Что может служить исходной информационной базой?
 - б. Что понимается под карьерой? Внутренней карьерой? Внешней? Объективной? Субъективной?
 - с. Что следует понимать под деловой карьерой? Какие факторы влияют на характер, скорость, успешность развития карьеры? Назовите виды карьеры.
 - д. Каковы основные проблемы реализации профессиональной карьеры? Дайте характеристику основным программам поддержки карьеры на ее различных этапах развития.
 - е. Каковы особенности советской и российской школ управления карьерой? В чем суть модели непрерывной карьеры в современных организациях? Каковы ее достоинства и недостатки?
 - ф. Какая целевая направленность управления карьерой? Какие цели ставит перед собой наемный работник и работодатель в процессе управления карьерой?
 - г. Раскройте сущность понятия «инновационный потенциал персонала организации», как осуществляется его развитие и оценка? Назовите уровни кадровой инноватики.
 - х. Раскройте классификацию типов трудовых коллективов в зависимости от способности к инновационной деятельности.
 - и. Дайте определение понятиям: «кадровое новшество», «кадровое нововведение», «кадровая инновация». В чем состоит отличие кадровых нововведений от продуктовых и

технологических?

ж. Что собой представляет управление нововведениями в кадровой работе? Опишите этапы процесса управления нововведениями в кадровой работе.

з. Каковы причины сопротивления кадровым нововведениям? Назовите способы преодоления сопротивления кадровым нововведениям.

и. Как определить уровень восприимчивости организации к нововведениям?

й. Укажите компоненты, влияющие на процесс формирования и развития личности.

к. Дайте характеристику основных переменных, оказывающих влияние на индивидуальное поведение в организации.

л. Назовите показатели, позволяющие оценить эффективность поведения человека в организации.

м. Назовите отличительные признаки групп.

н. Дайте характеристику основных этапов развития группы.

о. Назовите причины конфликтных ситуаций.

26. Дайте определение мотива и мотивации труда.

27. Раскройте механизм формирования мотивации труда.

28. Какова роль ценностей и мотивов в структуре механизма мотивации?

29. В чем суть классических теорий мотивации? Приведите пример одной из них.

30. Дайте общую характеристику содержательным теориям.

31. Каковы основные положения процессуальных теорий? Приведите пример одной из теорий.

32. Какие факторы, влияющие на мотивации труда, проявляются на уровне предприятий?

33. Дайте определение стимула и стимулирования труда.

34. Дайте определение организации заработной платы. Какова ее цель?

35. Перечислите элементы организации заработной платы и роль каждого из них.

36. Дайте характеристику тарифной системы.

37. Дайте характеристику форм и систем заработной платы.

38. Укажите причины появления и особенности новых систем оплаты труда.

39. Что понимается под социальным пакетом?

40. Какие функции выполняет социальный пакет?

41. Какие виды социальных пакетов можно выделить?

42. Наличие каких качеств способствуют формированию сплоченной группы:

а) умение слушать, сочувствовать; готовность помогать другим; умение найти общую точку зрения, общие ценности и интересы; стремление избежать конфликтов

б) желание доминировать и (или) постоянно вступать в спор; безапелляционные заявления

в) оценка идей других как плохих или неверных; привычка быть всегда правым; потребность быть победителем, брать верх; безразличие, апатия, скука

г) нет верного ответа

43. Какие документы регулируют деятельность предприятия в целом?

а) устав, учредительный договор, правила внутреннего трудового распорядка

б) положение о подразделениях, моделях рабочих мест, должностных инструкциях, контрактах

в) матрица функций, графики процессов, технологические карты

г) делопроизводство, документы, классификаторы, типичные бланки данных

44. Какова основная цель кадровой политики организации?

а) своевременное обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда

б) минимизация расходов на рабочую силу

в) создание максимального количества рабочих мест

г) планирование перспективной потребности в кадрах и их своевременная подготовка

45. Кадровую политику организации определяют как:

- а) система принципов, идей, требований, которые определяют основные направления работы с персоналом, формы и методы
- б) совокупность взаимоувязанных практических действий, процессов и операций относительно людей в организации
- в) направленность, последовательность, соблюдение статей трудового законодательства, равенство, отсутствие дискриминации разных категорий персонала
- г) анализ структуры персонала и прогнозирования его развития

46. Кадровая работа сводится к единству таких подсистем:

- а) анализ, планирование и использование кадров
- б) отбор, расстановка и непосредственная учеба персонала
- в) мотивация, адаптация и освобождение работников
- г) анализ, планирование и использование кадров, отбор, расстановка и непосредственная учеба персонала

47. Механизм реализации кадровой политики предприятия – это:

- а) система планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и других мероприятий, направленных на решение кадровых проблем и удовлетворения потребностей предприятия в персонале
- б) система управления персоналом
- в) кадровая политика
- г) кадровая стратегия

48. К внутренним факторам, которые определяют кадровую политику предприятия, не относятся:

- а) цели предприятия
- б) стиль управления, качественные характеристики трудового коллектива
- в) условия труда
- г) состояние экономической конъюнктуры

49. Кадровая политика классифицируется на следующие типы:

- а) активная и реактивная
- б) пассивная и превентивная
- в) рациональная и авантюристская
- г) все ответы верны

50. В случае проведения какой кадровой политики руководство организации не имеет четко выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий?

- а) пассивной
- б) активной
- в) открытой
- г) превентивной

51. При каком виде кадровой политики руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации, а также располагает средствами для влияния на нее.

- а) рациональной
- б) активной
- в) открытой
- г) превентивной

52. При каком виде кадровой политики руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее:

- а) авантюристской
- б) активной
- в) открытой
- г) превентивной

53. На основании ориентации на собственный или внешний персонал, по степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава выделяют следующие типы кадровой политики:

- а) активная и реактивная
- б) пассивная и превентивная
- в) рациональная и авантюристская
- г) открытая и закрытая

54. Правильно выбранная кадровая политика обеспечивает:

- а) своевременное укомплектование кадрами в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции
- б) стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения льгот
- в) формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду
- г) все ответы верны

55. Что следует понимать под функциональными полномочиями менеджера по персоналу?

- а) возможность влиять на работников, которые подчинены другим линейным руководителям
- б) возможность не выполнять определенные управленческие решения
- в) право привлекать дополнительные ресурсы
- г) возможность дополнительного поощрения