

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о подписи:
ФИО: Выборнова Любовь Александровна
Должность: Ректор
Дата подписания: 27.04.2026 10:57:53
Уникальный программный ключ:
c3b3b9c625f6c113afa2a2c42baff9e05a38b76e

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Поволжский государственный университет сервиса» (ФГБОУ ВО «ПВГУС»)

Высшая школа экономики и управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б.1.О.04.15 «Управление персоналом»

Направление подготовки:

38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль):

«Менеджмент организации»

Квалификация выпускника: **бакалавр**

Тольятти, 2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Управление персоналом» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – бакалавриат - по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 970.

Составители:

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

Т.И. Марченко
(ФИО)

РПД обсуждена на заседании Высшей школы экономики и управления

18.04.2025 г., протокол № 9

И.о. директора Высшей
школы экономики и
управления

к. э. н., доцент

(уч. степень, уч. звание)

Н.Н. Скорниченко

(ФИО)

Рабочая программа дисциплины утверждена в составе основной профессиональной образовательной программы решением Ученого совета от 29.06.2021 г. Протокол № 16

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

1.1. Цель освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является:

в области обучения:

- формирование у обучающихся общепрофессиональных компетенций, отражающих запросы рынка труда в части базовых основ профессиональной деятельности с учетом потенциального развития области профессиональной деятельности независимо от ориентации программы на конкретные объекты профессиональной деятельности или области знания;
- формирование у обучающихся универсальных компетенций, *направленных на развитие навыков системного и критического мышления.*

в области воспитания:

- развитие личности, создание условий для самоопределения и социализации на основе принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства.

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
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	ИУК-1.1. Осуществляет поиск информации (в том числе с использованием цифровых технологий), необходимой для решения поставленных задач ИУК-1.2. Выполняет анализ, систематизацию и обобщение информации для решения поставленных задач, в том числе с использованием цифровых средств ИУК-1.3. Проводит оценку событий, процессов, результатов деятельности	Знает: современную проблематику и тенденции развития менеджмента персонала, ключевые процессы и функции управления человеческими ресурсами Умеет: осуществлять поиск, критически анализировать, систематизировать и обобщать информацию для решения поставленных профессиональных задач, в том числе с использованием цифровых инструментов Владеет: навыками оценки событий, процессов и результатов деятельности организации	
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИУК-3.1. Демонстрирует знание основ социального взаимодействия, командной работы и методов управления конфликтами ИУК-3.2. Осуществляет эффективное взаимодействие с другими членами команды, в том числе в цифровой среде, преодолевает возникающие в команде разногласия и конфликты	Знает: основы социального взаимодействия, командной работы и методов управления человеческими ресурсами организации Умеет: осуществлять эффективное взаимодействие с другими членами команды, в том числе в цифровой среде; управлять конфликтами в трудовом коллективе Владеет: навыками использования инструментов управления человеческими ресурсами организации	
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные	ИОПК-3.1. Демонстрирует знания в области управления	Знает: основы управления предприятием и эффективного использования имеющихся ресурсов	

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	предприятием и эффективным использования его ресурсов ИОПК-3.2. Выполняет расчет финансово-экономических показателей для обоснования организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности ИОПК-3.3. Осуществляет выбор организационно-управленческих решений на основе критериев социально-экономической эффективности	Умеет: осуществлять расчеты финансово-экономических показателей для обоснования организационно-управленческих решений в профессиональной сфере Владеет: инструментами выбора организационно-управленческих решений на основе критериев социально-экономической эффективности деятельности предприятия; навыками содействия реализации данных решений в условиях сложной и динамичной среды	

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к *обязательной части* Блока 1. Дисциплины (модули) образовательной программы (Общепрофессиональный модуль).

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объем и структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет **4 з.е. (144 час.)**, их распределение по видам работ и семестрам представлено в таблице.

Виды учебных занятий и работы обучающихся	Трудоемкость, час
Общая трудоемкость дисциплины, час	144
Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (всего), в т.ч.:	42/16
занятия лекционного типа (лекции)	18/8
занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)	24/8
Самостоятельная работа всего, в т.ч.:	102/124
Самоподготовка по темам (разделам) дисциплины	10/10
Контроль (зачет)	-/4
Промежуточная аттестация	зачет

Примечание: *объем часов для очной/очно-заочной формы обучения*

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		
УК-1 ИУК-1.1 ИУК-1.2 ИУК-1.3 УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2	Тема 1. ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ. МЕСТО И РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ 1. Основные понятия, предмет, цели и задачи дисциплины 2. Эволюция концепций отношения к труду. Преобразование управления кадрами в управление человеческими ресурсами. Подход, формы и доктрины управления персоналом в 20 столетии 3. Особенности персонала как объекта управления 4. Принципы управления персоналом 5. Система управления персоналом, состав подсистем и элементов. Внешняя и внутренняя среда системы управления персоналом	2/1			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 1. Персонал предприятия как объект управления. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием		3/1		
	Самостоятельная работа			12/15	
УК-1 ИУК-1.1 ИУК-1.2 ИУК-1.3 УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2	Тема 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ 1. Роль службы управления персоналом в организации. Изменение роли кадровых служб в формировании трудовых коллективов и реализации трудового потенциала организации 2. Организация работы с персоналом и служба персонала в современной организации. Состав и содержание Положения о подразделении управления персоналом и должностные инструкции специалистов данного подразделения 3. Кадровые технологии: операции и процедуры. Нормы и нормативы, используемые в практике управления персоналом 4. Требования к руководителю службы управления персоналом. Компетенции управляющего персоналом (компетентность, опыт, квалификация, личные характеристики). Лидерство в управлении персоналом (полномочия, авторитет, партнерство)	2/1			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 2. Организация службы управления персоналом		3/1		
	Самостоятельная работа			12/15	
УК-1 ИУК-1.1 ИУК-1.2 ИУК-1.3 УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2	Тема 3. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА 1. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. Работа с кадровым резервом. Основные критерии при отборе кандидатов в резерв 2. Трудовой путь и карьера. Этапы карьеры и их содержание. Планирование карьеры 3. Программа продвижения и высвобождения персонала	2/1			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 3. Управление деловой карьерой персонала		3/1		

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		
	Самостоятельная работа			13/15	
УК-1 ИУК-1.1 ИУК-1.2 ИУК-1.3 УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2	Тема 4. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА И ПРОФОРИЕНТАЦИЯ 1. Набор персонала как процесс и его связь с политикой организации. Исследование рынка труда 2. Современные формы и методы поиска и найма работников 3. Конкурсный прием персонала. Оценка выполнения функции подбора персонала 4. Основные формы профориентационной работы	2/1			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 4. Подбор персонала и профориентация		3/1		
	Самостоятельная работа			13/15	
УК-1 ИУК-1.1 ИУК-1.2 ИУК-1.3 УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2 ОПК-3 ИОПК-3.1 ИОПК-3.2 ИОПК-3.3	Тема 5. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА 1. Подготовка квалифицированного персонала. Принципы, методы, формы и виды, структура системы обучения персонала. Содержание форм обучения на рабочем месте, вне рабочего места, около рабочего места 2. Процесс и методы переподготовки и повышения квалификации персонала. Формы и виды повышения квалификации персонала 3. Интенсивные технологии обучения: виды, назначение, использование	2/1			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 5. Управление развитием персонала		3/1		
	Самостоятельная работа			13/16	
УК-1 ИУК-1.1 ИУК-1.2 ИУК-1.3 УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2 ОПК-3 ИОПК-3.1 ИОПК-3.2 ИОПК-3.3	Тема 6. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА 1. Понятие и сущность процесса мотивации. Современные теории мотивации. Главные и второстепенные факторы мотивации. Иерархия потребностей, социальные ожидания, осознание равенства и справедливости. Компенсация и мотивация. Предпосылки развития трудовой активности персонала. Прогрессивные изменения в условиях и содержании труда как фактор трудовой мотивации. Система потребностей «социального человека» и ее использование в управлении персоналом. 2. Вознаграждение персонала: сущность, цели, основные формы. Проектирование материального вознаграждения. Цели и формы участия персонала в прибылях организации и система партнерства с наемными работниками. Виды вознаграждения. 3. Условия применения оплаты по результатам. Доплаты, надбавки и выплаты персоналу организации. Социальные льготы и социальные отчисления. Защита от безработицы. 4. Оплата труда как средство мотивации. Организация оплаты труда: содержание и составные элементы. Формы и системы оплаты труда. Фонд заработной платы и его структура. 5. Система налогообложения средств, направляемых	3/1			Выполнение практических заданий

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			
	на оплату труда. Законодательное определение минимальных границ цены рабочей силы. Дифференциация уровней заработной платы работников бюджетных организаций.					
	Практическое занятие 6. Управление мотивацией персонала		3/1			
	Самостоятельная работа			13/16		
УК-1 ИУК-1.1 ИУК-1.2 ИУК-1.3 УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2	Тема 7. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА 1. Адаптация персонала: сущность, виды, процесс, система управления 2. Классификация факторов, влияющих на продолжительность адаптационного периода. Формальные и неформальные методы ускорения адаптации. Объективные и субъективные показатели степени адаптирования работников. 3. Показатели успешности процесса адаптации специалистов и руководителей 4. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией. Включение персонала в организационную культуру	2/1			Выполнение практических заданий	
	Практическое занятие 7. Профессиональная и организационная адаптация персонала		3/1			
	Самостоятельная работа			13/16		
ОПК-3 ИОПК-3.1 ИОПК-3.2 ИОПК-3.3	Тема 8. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ 1. Оценка персонала: цели и задачи, классификация методов, процедуры 2. Виды и формы, задачи и функции, этапы проведения аттестации персонала 3. Оценка и измерение эффективности управления персоналом. Основные цели и методы оценки эффективности управления персоналом в организации. Использование показателей нормативных и фактических удельных затрат на персонал в работе по управлению персоналом. 4. Сущность аудита системы управления персоналом в организации. Показатели эффективности деятельности служб управления персоналом и подготовки персонала. 5. Административные, мотивационные и информационные последствия ошибок в управлении персоналом 6. Цели информационной системы управления персоналом 7. Соотношение экономической и социальной эффективности управления персоналом	3/1			Выполнение практических заданий	
	Практическое занятие 8. Оценка Эффективности управления персоналом		3/1			
	Самостоятельная работа			13/16		

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		
	ИТОГО	18/8	24/8	102/124	

Примечание: *объем часов для очной/очно-заочной формы 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: Google-документы, ВВВ.

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций 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.

В ходе лекционных занятий рекомендуется конспектирование учебного материала.

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.

Практическая подготовка предусматривает: выполнение практических заданий по всем темам дисциплины.

4.4. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и 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;
- 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 очной форме обучения самостоятельная работа является также 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

1. Асалиев, А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами : учеб. пособие для вузов по направлению 38.03.01 "Экономика" / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, Т. Г. Строительева. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 142 с. : ил., табл. - (Высшее образование). - URL: <https://znanium.ru/read?id=429809> (дата обращения: 19.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-006913-5. - 978-5-16-104878-8. - Текст : электронный.

2. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособие для студентов вузов по направлению 38.04.02 "Менеджмент" / М. И. Бухалков. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2022. - 191 с. - Библиогр.: с. 185-189. - (Высшее образование - Магистратура). - URL: <https://znanium.com/read?id=399292> (дата обращения: 24.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей – Текст : электронный.

3. Генкин, Б. М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях : учеб. по направлению подгот. "Менеджмент" (профили "Произв. менеджмент" и "Инновац. менеджмент") / Б. М. Генкин. - 6-е изд., изм. и доп. - Документ read. - Москва : НОРМА [и др.], 2022. - 415 с. - Библиогр.: с. 389-394. - Прил.. - URL: <https://znanium.com/read?id=399575> (дата обращения: 05.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей – Текст : электронный.

4. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учеб. для студентов вузов по направлениям подгот. "Упр. персоналом", "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр") / А. В. Дейнека. - 4-е изд., стер. - Документ Bookread2. - Москва : Дашков и К, 2023. - 288 с. - Библиогр.: с. 287. - (Учебные издания для бакалавров). - URL: <https://znanium.ru/read?id=432112> (дата обращения: 29.01.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей – Текст : электронный.

5. Лифшиц, А. С. Управление человеческими ресурсами: теория и практика : учеб. для студентов вузов по направлению бакалавриата «Менеджмент» / А. С. Лифшиц. – 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.

6. Управление персоналом организации : учеб. для вузов по специальностям "Менеджмент орг.", "Упр. персоналом", "Экономика труда" / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин [и др.] ; Гос. ун-т упр. ; под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 4-е, доп. и перераб. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 695 с. : ил. - (Высшее образование). - URL: <https://znanium.ru/read?id=441282> (дата обращения: 10.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-100653-5. - Текст : электронный.

Дополнительная литература

7. Боковня, А. Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) : монография / А. Е. Боковня. - Документ Bookread2. - Москва : ИНФРА-М, 2022. - 144 с. : ил. - Библиогр.: с. 139-142. - Прил.. - (Научная мысль). - URL: <https://znanium.com/read?id=393681> (дата обращения: 03.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей – Текст : электронный.

8. Бухалков, М. И. Управление персоналом : учеб. для вузов по направлениям подгот. 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 "Менеджмент", 38.03.03 "Управление персоналом" (квалификация (степень) "бакалавр") / М. И. Бухалков. - 2-е изд. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 399 с. : табл. - (Высшее образование). - URL: <https://znanium.com/read?id=373196> (дата обращения: 28.01.2051). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-003112-5. - Текст : электронный.

9. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : [монография] / Б. М. Генкин. - 2-е изд., испр. - Документ Bookread2. - Москва : Норма [и др.], 2020. - 352 с. : ил. - Библиогр.: с. 336-342. - URL: <https://znanium.com/read?id=343732> (дата обращения: 15.10.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей – Текст : электронный.

10. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учеб. для вузов по направлению подгот. "Упр. персоналом", "Гос. и муницип. упр." (квалификация (степень) "бакалавр") / А. Я. Кибанов ; Гос. ун-т упр. - 3-е изд., перераб. и доп. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2025. - 440 с. : ил. - (Высшее образование). - URL: <https://znanium.ru/read?id=458428> (дата обращения: 25.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-111730-9. - Текст : электронный.

11. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. для вузов по направлениям "Менеджмент", "Упр. персоналом" / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 524 с. : табл. - (Высшее образование - Бакалавриат). - Прил. - URL: <https://znanium.ru/read?id=415449> (дата обращения: 10.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-101886-6. - Текст : электронный.

12. Управление персоналом организации. Практикум : учеб. пособие для вузов по направлениям подгот. 38.03.02 "Менеджмент орг.", 38.03.03 "Упр. персоналом" (квалификация (степень) "бакалавр") / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Д. К. Захаров [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - 2-е изд., перераб. и доп. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). - URL: <https://znanium.ru/read?id=441283> (дата обращения: 10.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-102209-2. - Текст : электронный.

13. 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.

14. Чуланова, О. Л. Технологии кадрового менеджмента : учеб. для вузов по направлению подгот. 38.03.03 "Упр. персоналом" (квалификация (степень) "бакалавр") / О. Л. Чуланова. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 492 с. - (Высшее образование. Бакалавриат). - URL: <https://znanium.com/read?id=375611> (дата обращения: 13.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-106597-6. - Текст : электронный.

15. Шаш, Н. Н. Управление интеллектуальным капиталом развивающейся компании : учеб. пособие / Н. Н. Шаш. - Документ read. - Москва : Магистр [и др.], 2022. - 365 с. - Библиогр.: с. 360-365. - URL: <https://znanium.ru/read?id=400260> (дата обращения: 16.01.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей – Текст : электронный.

16. 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. - Библиогр.: с. 182-189. - (Научная мысль). - URL: <https://znanium.com/read?id=355699> (дата обращения: 01.02.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей – 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: 14.06.2025). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.

2. КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт / ЗАО «КонсультантПлюс». – Москва, 1992 - . - URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 14.06.2025). - Текст : электронный.

3. Федеральная служба государственной статистики : сайт. - Москва, 1999 - . - URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 13.05.2025). - Текст: электронный.

4. Электронная библиотечная система Поволжского государственного университета сервиса : сайт / ФГБОУ ВО «ПВГУС». – Тольятти, 2010 - . - URL. : <http://elib.tolgas.ru> (дата обращения: 14.06.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5. Электронно-библиотечная система Znanium.com : сайт / ООО "ЗНАНИУМ". – Москва, 2011 - . - URL: <https://znanium.com/> (дата обращения: 14.06.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

6. Электронно-библиотечная система Лань : сайт / ООО "ЭБС ЛАНЬ". - Москва, 2011 - . - URL: <https://e.lanbook.com/> (дата обращения: 14.06.2025). - 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	Microsoft Windows	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
2	Microsoft Office	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
зачет	допороговый	ниже 61	ниже 61	«неудовлетворительно» / 2	не зачтено
	пороговый	61-85,9	61-69,9	«удовлетворительно» / 3	зачтено
			70-85,9	«хорошо» / 4	зачтено
	повышенный	86-100	86-100	«отлично» / 5	зачтено

По итогам текущей успеваемости студенту может быть выставлена оценка по промежуточной аттестации в соответствии с 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
Выполнение практических заданий	8	6	48
Конспектирование лекционных вопросов	8	5	40
Творческий рейтинг (участие в конференциях, олимпиадах) Дополнительные баллы за активное изучение дисциплины (составление глоссария)	1	12	12
			100 баллов

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

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

8.2.1. Типовые задания к практическим (семинарским) занятиям

Практическое занятие № 1. Персонал предприятия как объект управления. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием

Задание 1.

Заполнить таблицу «Развитие трудовой деятельности человека»

Таблица – Процесс развития трудовой деятельности человека

Этап	Характерные особенности
Предыгра (от рождения до трех лет)	
Игра (от трех до шести-восьми лет)	
Овладение учебной деятельностью	
.....	

Задание 2.

Составить таблицу «Развитие концепций управления персоналом» и описать развитие взглядов на предмет управления персоналом.

Задание 3.

Дать характеристику японского и американского подходов к управлению персоналом организации. Что из японского и американского подходов к управлению персоналом можно применить к российской действительности?

Таблица 1 - ЯПОНСКИЙ И АМЕРИКАНСКИЙ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное - выполнение обязанностей	Главное - реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

Задание 4.

Ситуация «Характеристика концепции управления персоналом»

Описание ситуации и постановка задачи

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников - 30-45 лет. Сотрудники - в основном мужчины.

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Следует дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов, представленных в табл. 2.

Методические указания

Задание выполняется в письменном виде. В процессе выполнения задания необходимо:

- 1) проанализировать ситуацию;
- 2) попытаться на основе анализа и путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками, вытекающими из приведенных;
- 3) дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом;
- 4) заполнить, пользуясь учебником и лекционным материалом по теме «Концепция управления персоналом», таблицу 2;

Таблица 2 - СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ АДМИНИСТРАТИВНО-КОМАНДНОЙ И СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКАХ

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
1. Представление о роли персонала в достижении целей организации	Персонал - это рабочая сила, один из главных элементов производства, соединение которого со средствами и орудиями труда позволяет выпускать заданную продукцию в запланированном объеме. Расходы на персонал - один из главных источников сокращения затрат на производство	Персонал - это человеческий капитал и человеческие ресурсы развития организации. Это стратегический фактор ее успеха. Расходы на персонал приравниваются к долгосрочным инвестициям, которые в будущем дадут заметную прибыль
2. Представление об идеальном персонале организации в целом, т.е. о том, какими свойствами должен обладать персонал как совокупность работников организации	Персонал организации - это ее трудовой коллектив как основная производственная ячейка общества. Его цель - эффективный труд на благо всего общества - достигается путем выполнения государственного плана экономического и социального развития	Персонал организации - это автономная производственно-трудовая социальная общность со своей особой, корпоративной культурой, жестко конкурирующая с другими, аналогичными общностями на рыночном пространстве ради выживания и собственного успеха
3. Представление об идеальном рядовом работнике (исполнителе, подчиненном), о том, какие свойства (качества) должен проявлять работник прежде всего	Высокая квалификация, дисциплинированность, исполнительность, добросовестное отношение к труду, высокая производительность труда, нетребовательность к условиям труда и быта, лояльность по отношению к руководству, идеологическая выдержанность, готовность к бескорыстному (неоплачиваемому) труду, самоотверженность в труде «на благо Родины»	Преданность организации, личные цели совпадают с ее целями, компетентность как совокупность разносторонних свойств, способствующих организации, профессиональному и карьерному росту, готовность и умение работать в команде ради целей организации, коммуникабельность, инициативность, стремление к творчеству
4. Представление об идеальном руководителе, т.е. каким должен быть «настоящий» руководитель	Требовательность, жесткость, высокие волевые качества. Умение организовать производство и заставить подчиненных работать в любых условиях Отеческая забота о подчиненных. Лояльность по отношению к вышестоящему руководству, ведомству. Служебный долг на первом месте. Забота об экономических интересах государства. Идеино-политическая лояльность	Профессионализм. Компетентность. Преданность руководству компании. Умение создать эффективную управленческую команду и добиваться стратегических целей, сформулированных руководством организации. Ситуативное отношение к персоналу в зависимости от стратегии организации
5. Представление о характере отношений между руководителем и подчиненным	Руководитель - требовательный наставник и воспитатель. Формальный лидер авторитарного типа. Решения принимает без учета мнения подчиненных. Основные функции - выдача задания, жесткий контроль и оценка качества его выполнения. Основные методы стимулирования - угроза наказания вплоть до увольнения	Руководитель - более опытный коллега, неформальный лидер социальной общности структурного подразделения организации. Решения принимает с учетом мнения подчиненных. Выполнения решения добивается путем позитивного стимулирования: поощрение за успехи и отказ от наказаний.

	ния и повышение оплаты труда	Совместное обсуждение результатов работы и их оценка
6. Представление о характере отношений между сотрудниками структурных подразделений организации и организации в целом	Сотрудники структурных подразделений - члены соответствующих трудовых коллективов. Основа общения - выполнение производственного задания подразделения	Сотрудники подразделений - члены одной добровольно составленной команды. Основа общения - общие интересы, как производственные, так и не связанные напрямую с работой
7. Представление о характере связи между работником организации и организацией, т.е. чем должна являться организация для ее сотрудника	Организация - второй дом, вторая семья, источник всех материальных благ и место, где можно найти друзей, получить психологическую помощь и поддержку, раскрыть свои способности, в том числе не связанные с работой	Организация - место, где прежде всего зарабатываются деньги, делается карьера, приобретается профессиональный опыт. В организации приходится демонстрировать приверженность ценностям и нормам поведения, которые работник не приемлет
8. Представление о субъекте управления персоналом	Основной субъект управления персоналом - руководитель организации. Он определяет содержание и основные направления кадровой политики, контролирует ее выполнение, лично формирует персональный состав ведущих сотрудников. Вместе с тем кадровые решения и политика руководителя не выходят за рамки, устанавливаемые партийными органами и вышестоящим ведомством. Определенные функции, связанные с обеспечением и защитой социальных прав работников, главным образом рабочих, выполняют профсоюзы, контролирующие соблюдение трудового законодательства. Однако в главных вопросах роль профсоюза второстепенная	Субъект управления персоналом - кадровая служба и линейные руководители организации. Управление персоналом осуществляют профессионалы, лица, имеющие специальную подготовку в данной области. Основные решения в области управления персоналом подчиняются экономической целесообразности и регулируются трудовым законодательством. Роль профсоюзов значительная. Они реально отстаивают интересы наемных работников, добиваются соответствия оплаты труда размерам прожиточного минимума и потребительской корзины
9. Представление о целях управления персоналом	Цель управления персоналом - выполнение плана производства по установленным сверху показателям номенклатуры выпускаемой продукции и эффективности производства. Развитие трудового коллектива как первичной социальной ячейки общества	Цель управления персоналом - эффективное использование человеческих ресурсов организации для повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции
10. Представления о средствах достижения целей управления персоналом	Акцент на применении административных и социально-психологических методов стимулирования трудового энтузиазма	Комплексный характер применяемых средств с акцентом на экономические методы. Развитие профессионализма персонала путем совершенствования подготовки и использования социально-психологических методов
11. Представления о системе управления персоналом - о составных элементах системы, их функциях и связях между ними	Система управления персоналом в организационном плане децентрализована. Такие ведущие функции данной сферы управления, как подбор, наем, оценка персонала и оплата труда, реализуются разными субъектами, принадлежащими к различным	Централизованное управление персоналом обеспечивается организационно. Функциональные подразделения, образующие систему управления персоналом, выполняют весь комплекс задач, связанных в настоящее время с успешной реализацией дан-
	подсистемам управления организацией	ной функции
12. Роль и статус службы управления персоналом в организации	Служба управления персоналом выполняет роль вспомогательного подразделения. Ее статус не высок. Работа в этой службе не относится к числу престижных	Служба управления персоналом - одно из ведущих подразделений. Ее статус весьма высок. Работа в этой службе явно относится к числу престижных

5) дать общую характеристику концепции управления персоналом заданной организации с точки зрения ее соответствия двум концепциям управления персоналом - современной, присущей развитой социально ориентированной рыночной экономике, либо традиционной концепции, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики. Это задание выполняется путем заполнения таблицы 3 и последующего формулирования выводов, опирающихся на содержащиеся в ней данные.

Таблица 3 - ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АНАЛИЗИРУЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЕЕ СООТВЕТСТВИЯ ДВУМ КОНЦЕПЦИЯМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание основных элементов концепции управления персоналом данной организации	Характеристика элементов концепции управления персоналом организации по критерию соответствия двум концепциям управления персоналом
1.....	
2.....	
11.....	
Общий вывод	

Задание 5.

Деловая игра «Функции управления персоналом»

Исходные данные

Предприятие ООО «ХимСинтез» специализируется на выпуске химических смесей для нефтяной промышленности. Первоначально все вопросы, связанные с управлением персоналом, решал заместитель директора по общим вопросам. За последние три года численность персонала предприятия выросла с 40 до 95 человек. Было принято решение ввести должность специалиста по управлению персоналом. Для разработки должностной инструкции специалиста необходимо выделить наиболее значимые функции управления персоналом предприятия.

Ход деловой игры:

1 Каждый студент самостоятельно выбирает 10 функций из числа приведенных в приложении А, которые он считает наиболее значимыми.

2 Формируется общий список из наиболее значимых, по мнению студента, функций и выполняется их ранжирование с использованием метода попарных сравнений.

3 Метод попарных сравнений

При попарном сравнении функций каждый эксперт (студент - участник деловой игры) в соответствующей ячейке таблицы 1 ставит: 2 балла, если считает функцию в строке более значимой; 0 баллов – менее значимой; 1 балл – значимость функций одинакова. По диагонали ставятся 1.

Для каждого эксперта (участника деловой игры) суммарные значения баллов по каждой функции из таблицы 1 заносятся в сводную таблицу 4. При обработке данных экспертных оценок в таблице 4 рассчитывается коэффициент устойчивости по каждой из функций по формуле:

$$K_{уст} = Z_{max}/Z_{min}, \quad (1)$$

где Z_{max} – максимальное значение в экспертном ряду,

Z_{min} – минимальное значение в экспертном ряду.

Нормативное значение коэффициента устойчивости равно 2. Если рассчитанный коэффициент устойчивости оценки функции больше нормативного, то в ряду экспертных оценок удаляется либо максимальное, либо минимальное значение. По скорректированному ряду снова проводится расчет коэффициента устойчивости. При необходимости вновь удаляется либо максимальное, либо минимальное значение до тех пор, пока ряды экспертных оценок не станут устойчивыми. В заключение рассчитывается среднее арифметическое значение значимости каждой функции в баллах и ее относительная значимость (таблица 5).

Таблица 4 - Матрица попарных сравнений

№ функции	Наименование функций											Суммарное значение, баллы
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
Итого:												

Таблица 5 – Сводная матрица попарных сравнений функций

№ функ- кции	Наименование функций	Номера экспертов								Куст.	Среднее ариф- метическое значение, баллы	Относи- тельная значи- мость функции
		Значения в баллах										
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
Итого:												

Приложение А

Функции управления персоналом

- 1 Разработка стратегии управления персоналом.
- 2 Разработка кадровой политики.
- 3 Планирование кадровой работы.
- 4 Привлечение и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации.
- 5 Анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в персонале.
- 6 Поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками привлечения персонала.
- 7 Планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.
- 8 Комплектование организации кадрами с учетом перспектив ее развития.

- 9 Анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала.
- 10 Оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования.
- 11 Аттестация персонала.
- 12 Создание условий для наиболее полного использования и профессионального роста работников.
- 13 Планирование деловой карьеры.
- 14 Участие в разработке штатного расписания организации.
- 15 Организация учета движения персонала.
- 16 Изучение причин текучести персонала и разработка мер по её снижению.
- 17 Оформление приема, перевода и увольнения работников.
- 18 Нормирование труда.
- 19 Мотивация и стимулирование труда работников.
- 20 Разработка и совершенствование системы оплаты труда.
- 21 Участие в разработке и внедрении планов социального развития организации.
- 22 Профориентационная работа.
- 23 Формирование групповых и личностных взаимоотношений.
- 24 Организация профессиональной и социально-психологической адаптации новых работников.
- 25 Подбор и расстановка кадров.
- 26 Формирование резерва кадров и обучение персонала.
- 27 Применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива
- 28 Диагностика социально-психологического климата в организации.
- 29 Разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом.
- 30 Использование компьютерной техники в кадровой работе.
- 31 Применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях.
- 32 Управление социальными и производственными конфликтами и стрессами.
- 33 Участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности.
- 34 Организация работы с увольняющимися работниками.
- 35 Ведение учета личных дел.

Задание 6.

Построить систему управления персоналом.

Согласно теоретическим аспектам распределите перечисленные функции по подсистемам системы управления персоналом (СУП), сформировав модель СУП. На основании полученной модели сделайте заключение о совершенстве системы управления персоналом данной организации.

Перечень функций службы управления персоналом

- управление отдельными функциональными и производственными подразделениям;
- анализ кадрового потенциала;
- поддержание взаимосвязи с внешними источниками;
- организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала;
- взаимодействие с профсоюзами;
- соблюдение требований технической безопасности и охраны труда;
- учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала;
- организация рационализаторской и изобретательской деятельности, нормирование и тарификация трудового процесса;

- организация социального страхования;
- нормирование и тарификация трудового процесса – обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- профориентация и трудовая адаптация персонала;
- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- производственная социализация персонала;
- стимулирование персонала;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- деловая оценка персонала; – развитие персонала;
- организация обучения персонала

Практическое занятие № 2. Организация службы управления персоналом

Задание 1.

Определить и построить модель организационной структуры управления персоналом в Вашей организации и проанализировать соблюдение принципов ее рационального построения.

Задание 2.

Привести примеры Положений об отделе управления персоналом (двух гипотетических организаций) и провести критический анализ их с точки зрения выявленных достоинств и недостатков.

Задание 3.

«Должностная инструкция»

На основании представленных в таблице 1 трудовых функций из профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» составьте должностные инструкции для следующих категорий работников кадровой службы:

- 1 специалист по делопроизводству;
- 2 специалист по управлению персоналом;
- 3 начальник кадровой службы.

Практическое занятие № 3. Управление деловой карьерой персонала

Задание 1.

«Требования к кандидату на замещение вакантной должности консультанта».

Задание 2.

«Построение карьерограммы для менеджера по управлению персоналом».

Задание 3.

Проанализируйте таблицу. Рассчитайте обеспеченность персоналом (в процентах). Анализ обеспеченности персонала показал, что в 2017 году предприятие не испытывало недостатка персонала. Данное предприятие принимает на работу, как правило, молодых людей, которые совмещают работу и учебу; они, как правило, не имеют опыта работы, что не способствует росту производительности труда. В 2018 году предприятие испытывало нехватку официантов из-за большой текучести кадров. Такая нехватка сотрудников не оказывает сильного влияния на эффективность работы данного предприятия, но, тем не менее, при полном штате производительность могла бы быть выше, что представлено в таблице.

Таблица – Обеспеченность персоналом кафе «Грильяж»

КАТЕГОРИИ РАБОТНИКОВ	2017 ГОД		+/-	2018 ГОД		+/-	2019 ГОД		+/-
	План	Факт		План	Факт		План	Факт	
Управляющий	1	1	0	1	1	0	1	1	0
Менеджер зала	2	2	0	3	2	-1	3	3	0
Старший повар	1	1	0	1	1	0	1	1	0
Повар	5	5	0	4	3	-1	5	5	0
Бармен	1	1	0	2	2	0	5	5	0
Официант	6	6	0	6	5	-1	7	7	0
Мойщица-уборщица	2	2	0	2	2	0	2	2	0
Дворник	1	1	0	1	1	0	1	1	0
Итого	19	19	0	20	17	-3	25	25	0
Обеспеченность персоналом, %									

Задание 4.

В таблице приведены данные по планируемой производственной программе участка.

Годовой фонд рабочего времени одного рабочего составляет 1380 часов. Доля незапланированных работ – 12%, процент выполнения плана – 107%, коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1.

Рассчитайте плановую списочную численность рабочих участка.

Таблица – Производственная программа участка

Виды работ	Количество повторений, ед.	Трудоемкость, нормо-час
Операция А	755	1,45
Операция Б	4750	0,55
Операция В	410	2,80

Задание 5.

Составление личного жизненного плана.

Задание 6.

Проанализировать ситуацию, связанную с управлением карьерой.

Олег Смирнов (23 года) после окончания, института устроился на работу в коммерческий банк. Через некоторое время, чувствуя интерес к этой деятельности и высоко оценивая свои возможности, он дал понять начальнику своего отдела, что интересуется смежными участками работы и готов освоить их, а также другие сферы деятельности в своем и иных отделах банка. Руководство банка заметило способного и перспективного новичка и решило «вырастить» из него грамотного руководителя.

Смирнова начинают планомерно обучать всем тонкостям банковского дела, перемещая с одного участка на другой сначала в своем отделе, а затем и в других.

Удостоверившись в успешном выполнении Смирновым всех работ, которые ему поручали, руководство банка направило его на стажировку в США для изучения опыта работы, недоступного в России. За сравнительно короткое время работы в банке (14 месяцев) Смирнов овладел навыками и оброс связями, выходящими за рамки требований его рабочего места. После возвращения со стажировки он почувствовал свой возросший потенциал, но нынешнее рабочее место стало казаться ему тормозом на пути развития карьеры. На должность начальника отдела он претендовать не может, так как она занята человеком, зарекомендовавшим себя способным и компетентным руководителем, отлично справляющимся со своими обязанностями. Перевод Олега на должность начальника отдела в каком-либо филиале банка, по мнению руководства, преждевременен, поскольку Олег слишком молод и честолюбив, не всегда умеет найти контакт с людьми, не имеет опыта руководящей работы.

Олег же не видит возможности почерпнуть что-то новое на старом рабочем месте, хочет быстрее расти. Его самооценка высока, он чувствует в себе силы и стремится их реализовать, не хочет терять время на приобретение опыта и закрепление навыков, которые ему понадобятся в дальнейшем. Ко всему, его приглашают на работу с повышением в другой банк.

Руководство банка, вложив в развитие Смирнова значительные средства, не хочет терять талантливого, но не готового к самостоятельной автономной работе специалиста.

Вопросы:

1. Каковы должны быть действия руководства банка в этой ситуации? Какие ошибки были допущены руководством банка в прошлом?
2. Стоит ли Смирнову упускать возможность своего профессионального роста при переходе в другой банк?
3. Необходимо ли удерживать специалиста, который так легко расстается с организацией, воспитавшей его, ради сиюминутной выгоды?

Задание 7

Рассчитать списочную численность персонала организации. На 31 октября 2022 года в организации числятся работники, с которыми заключен трудовой договор:

- на полный рабочий день – 150 человек. Из них на данный момент 10 человек находятся на больничном, 1 человек совершил прогул;
- на неполный рабочий день – 40 человек;
- надомники – 2 человека.

По договорам подряда трудятся 14 человек.

В организации имеется единственный собственник (учредитель), не являющийся ее работником.

Задание 8

Ситуация для анализа.

Павел Георгиевич Нечипоренко руководит обувной фабрикой «Стрела» в течение 15 лет. Через два года он собирается выйти на пенсию и полностью посвятить себя любимому делу – выращиванию гладиолусов. Как опытный руководитель он понимает, что должен заблаговременно подобрать и подготовить себе приемника. Это тем более важно, что «Стрела» переживает не лучшие времена – объемы производства падают потому что продукция фабрики не выдерживает конкуренции с импортной обувью, работники не получают заработную плату в течение трех месяцев, устаревшее оборудование требует замены. Павел Георгиевич присматривает три возможные кандидатуры на свою должность – Александра Плута, Ирины Семеновы и Игоря Северского, но не может сделать свой выбор.

Вопрос: Кого бы вы посоветовали Павлу Георгиевичу в качестве приемника?
Почему?

Таблица - Характеристика кандидатов

1	2	3	4
	А.Плут	И.Семенова	И.Северский
ВОЗРАСТ	45	41	54
ОБРАЗОВАНИЕ	Высшее инженер-экономист	Высшее инженер-технолог	Высшее инженер-механик
ЗАНИМАЕМАЯ ДОЛЖНОСТЬ	Начальник отдела сбыта и снабжения (1 год)	Главный технолог (5 лет)	Главный инженер (11лет)
ОПЫТ РАБОТЫ	3 года – ген директор ТОО «Горизонт» (установка металлических дверей) 15 лет служба в ВС, экономист, нач финансовой части полка	1 год зам. Глав. Технолога 3года нач. цеха 3 года инженер по снабжению 3 года инженер технолог (все «Стрела»)	4 года Главный инженер 5 лет знач. производства 4 года нач цеха 3 года бригадир 6 лет токарь (все зав. металлоконструкций)
НАВЫКИ КОММУНИКАЦИИ	Хорошее	Отличные	Среднее
ПРИЛЕЖАНИЕ	Хорошее	Отличное	Исключительное
АВТОРИТЕТ В КОЛЛЕКТИВЕ	Средний	Высокий	Высокий
АНАЛИТИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ	Хорошие	Исключительные	Хорошие
НАСТОЙЧИВОСТЬ	Исключительная	Высокая	Высокая

Задание 9.

Средством реализации плана карьеры и продвижения по службе являются подбор персонала и служебные перемещения. Пребывание сотрудников в той или иной должности более 5 лет нецелесообразно из-за консерватизма, обрастания неформальными связями, отсутствия критичности по отношению к себе. Состояние процессов внутриорганизационного перемещения кадров характеризует коэффициент внутренней мобильности персонала:

Число работников, сменивших
должности в течение периода

$K_{\text{моб}} = \frac{\text{Число работников, сменивших должности в течение периода}}{\text{Среднесписочное число работников.}}$

Среднесписочное число работников.

Рассчитайте данный показатель для своей организации за последние три года.

Задание 10.

Изучение отделом кадров карточек личного учета рабочих, в которых, в частности, отражены все перемещения рабочих внутри предприятия (из цеха в цех, смена профессии,

изменение разряда и т.п.), выявило следующую картину внутризаводского движения кадров.

Таблица

Номер варианта	Изменение			Доля рабочих, относящихся к данному варианту, в общей численности рабочих
	разряда	профессии	цеха	
I	Да	Да	Да	2,0
II	Да	Да	Нет	3,1
III	Да	Нет	Да	4,8
IV	Да	Нет	Нет	12,5
V	Нет	Да	Да	3,7
VI	Нет	Да	Нет	5,8
VII	Нет	Нет	Да	4,1
VIII	Нет	Нет	Нет	64,0
Итого				100,0

Рассчитать:

1. Долю рабочих, участвовавших во внутризаводском движении кадров.
2. Степень участия рабочих в различных видах движения (распространенность видов).
3. Средний срок работы рабочего в одном цехе, по одной профессии, в том же разряде до их смены.
4. Степень независимости каждого из видов движения от других видов.
5. Степень взаимосвязи между отдельными видами движения рабочих (например, связь между профессиональным и квалификационным движением, междеховым и профессиональным).

Практическое занятие № 4. Подбор персонала и профориентация

Задание 1.

Тест

1. Рекрутинг – это процедура, включающая:
 - а) анализ рынка труда.
 - б) кадровый аудит;
 - в) набор претендентов;
 - г) отбор персонала;
 - д) подбор персонала;
 - е) наём работников.
2. Набор персонала – это:
 - а) определение качественной и количественной потребности в персонале
 - б) комплектование необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которых организация подбирает подходящих для неё работников
 - в) выявление различий между кандидатами на вакантную должность
 - г) подбор кадров на временные рабочие места
3. Основной целью набора персонала в организациях с высокой текучестью кадров является:
 - а) извещение всех работающих об имеющихся вакансиях
 - б) обеспечение ротации персонала

- в) выявление различий между кандидатами и установление их соответствия требованиям будущей деятельности
- г) заполнение вакантных рабочих мест в организации.

4. К методам поиска персонала во внешних источниках относятся:

- а) внутренний конкурс;
- б) совмещение профессий;
- в) объявления в СМИ, Интернете;
- г) ротация.

5. К методам поиска персонала во внутренних источниках относятся:

- а) внутренний конкурс;
- б) совмещение профессий;
- в) объявления в СМИ, Интернете;
- г) ротация.

6. Лизинг персонала – это:

- а) вид деятельности по изучению рынка рабочей силы;
- б) реклама вакансий;
- в) подбор кадров на временные рабочие места за счет кратко- или среднесрочной аренды персонала у другой организации;
- г) исследование качеств кандидатов на вакантную должность.

7. Резюме – это:

- а) заключение кадровой службы о соответствии кандидата вакантному месту;
- б) краткая самореклама;
- в) описание этапов трудового пути;
- г) рекламное объявление о вакансиях;
- д) решение по итогам испытательного срока.

8. Самыми важными в анкете для претендентов на работу являются сведения:

- а) об образовании;
- б) о судимости;
- в) о национальности;
- г) о месте рождения;
- д) о профессиональном опыте.

9. Внутренний источник набора персонала позволяет привлечь на вакантные места людей:

- а) с новыми профессиональным опытом;
- б) без больших затрат времени и средств;
- в) специалистов с высшим образованием;
- г) иностранных рабочих;
- д) безработных.

10. Внешний источник набора персонала позволяет привлечь на вакантные места людей:

- а) с новыми идеями;
- б) без больших затрат времени и средств;
- в) с высшим образованием;
- г) без большого риска допустить ошибку;
- д) без ущерба для сложившихся взаимоотношений.

11. Трудовой договор – это соглашение между работником и работодателем, составленное:

- а) на типовом бланке;
- б) под диктовку работодателя;
- в) под диктовку работника;
- г) при участии профсоюза; д) в единственном экземпляре.

12. В бланке трудового договора работника с работодателем обязательным является пункт:

- а) требование пожизненного найма;
- б) план карьеры;
- в) дополнительные условия;
- г) правила техники безопасности;
- д) размер должностного оклада.

13. Срочный трудовой договор – это соглашение работника и работодателя о работе на срок:

- а) до 1 года;
- б) до 2 лет;
- в) до 3 лет;
- г) до 4 лет;
- д) до 5 лет;
- е) все вышеперечисленное.

14. Бессрочный трудовой договор – это соглашение работника и работодателя о работе:

- а) на любой срок
- б) на срок более 5 лет;
- в) до выхода на пенсию;
- г) все вышеперечисленное.

15. Обсуждать размер оплаты труда рекомендуется на этапе:

- а) поиска работы;
- б) набора;
- в) отбора;
- г) прохождения испытательного срока;
- д) заключения трудового договора;
- е) на любом из перечисленных этапов.

16. Срочный трудовой договор в большей степени выгоден:

- а) работодателю;
- б) работнику;
- в) коллегам по работе;
- г) семье работника;
- д) профсоюзу;
- е) всем вышеперечисленным акторам.

17. Трудовая книжка – это:

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

в) документ, который содержит сведения о жизни и трудовой деятельности работника и используется кадровой службой для получения дополнительных данных о работнике;

г) документ, регламентирующий трудовую деятельность работника на предприятии.

18. Трудовой потенциал работника – это:

а) возможная дееспособность и материальные возможности работника в сфере быта;

б) финансовые возможности работника в сфере управления предприятием;

в) возможная трудовая дееспособность работника и его ресурсные возможности в области труда;

г) возможная юридическая дееспособность работника и его конституционные возможности в области труда.

Задание 2

Внимательно ознакомьтесь с объявлением о наборе персонала, проанализируйте и укажите его недостатки. По объявлению в газете составьте резюме

Самарская холдинговая компания приглашает на работу экономиста

Требования к кандидатам: высшее профильное образование. Опыт работы по специальности от 2-х лет. Знание основ прогнозирования и планирования на предприятии. Уверенный пользователь ПК: Word, Excel.

Содержание работы: составление бюджета затрат на год с разбивкой на кварталы и месяцы. Проведение анализа отклонений фактических данных от бюджетных показателей. Разработка нормативов на основе анализа. Подготовка и ведение внутренней отчетности.

Личностные качества: аналитический склад ума, пунктуальность, целеустремленность.

Резюме по e-mail: cv@ac.samara.ru Тел.: 262-50-30

Задание 3

Разработайте описание должности на основе следующих квалификационных характеристик:

1. Должностные обязанности: организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия, учреждения, организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников. Обеспечивает укомплектование предприятия, учреждения, организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации. Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами. Осуществляет подбор кадров, проводит собеседования с нанимающимися на работу. Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников. Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантной должности. Разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного роста. Составляет и оформляет трудовые договоры, контракты, ведет личные дела работников и другую кадровую документацию. Волгоградская холдинговая компания приглашает на работу экономиста Требования к кандидатам: высшее профильное образование. Опыт работы по специальности от 2-х лет. Знание основ прогнозирования и планирования на предприятии. Уверенный пользователь ПК: Word, Excel. Содержание работы: составление бюджета затрат на год с разбивкой на кварталы и месяцы. Проведение анализа отклонений фактических данных от бюджетных показателей. Разработка нормативов на основе анализа. Подготовка и ведение внутренней отчетности.

Личностные качества: аналитический склад ума, пунктуальность, целеустремленность.
Резюме по e-mail: cv@ac.samaga.ru Тел.: 262-50-30 91

2. Должен знать: законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия, учреждения, организации по управлению персоналом; законодательство о труде; конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг; основы маркетинга; современные концепции управления персоналом; основы трудовой мотивации и системы оценки персонала; формы и методы обучения персонала; методы и организацию менеджмента; этику делового общения; основы общей и социальной психологии; правила и нормы охраны труда.

3. Требования к квалификации: высшее профессиональное образование (по специальности Менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

Основные позиции описания должности:

1. Наименование организации, подразделения;
2. Краткие сведения об организации;
3. Служебные взаимоотношения и полномочия (связи по вертикали и горизонтали, право распоряжения и в каких пределах);
4. Основные обязанности и ответственность (указать самое главное, за что отвечает работник);
5. Содержание работы (выделяются 8–10 пунктов, раскрывающих обязанности работника без чрезмерной детализации);
6. Условия работы (сведения о месте и графике работы, оплате, премировании, льготах, возможностях повышения квалификации и др.).

Задание 4

На основе предложенной ситуации подготовьте текст рекламного объявления о найме на работу и определите критерии первичного отбора кандидатов.

Представьте, что сегодня, к Вам – менеджеру по персоналу с утра зашел начальник отдела кадров и объявил, что оператор компьютерной верстки Сидоров И.Л. из производственного отдела со следующего месяца переходит работать в редакцию. Ваша задача осуществить поиск кандидатов на вакантную должность.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩЕЙ ПОИСК
КАНДИДАТА**

1. **Название организации:** Издательство «КАМИЛЛА»
2. **Организационно-правовая форма:** непубличное акционерное общество.
3. **Вид деятельности:** выпуск полиграфической продукции – книги, рекламные буклеты, плакаты, календари и тому подобное
4. **История развития организации:** Фирма НАО «Издательство «КАМИЛЛА» образована в мае 2011 года. С момента образования фирма занимается посреднической деятельностью по реализации партий книг и другой полиграфической продукции. Вначале фирма занималась только книжной торговлей. С февраля 2013 года начался выпуск первых книг. С августа 2015 года фирма начала приём заказов на выпуск полиграфической продукции.
5. **Принципы кадровой политики:** Тип кадровой политики – открытая. Основной целью организации является повышение уровня жизни сотрудников фирмы и удовлетворение потребностей. Эта цель реализуется посредством следующих подцелей: 1) повышение квалификации сотрудников в различных учебных центрах; 2) проведение политики полной занятости сотрудников путём сокращения «времени простоя», то есть распределение функциональных обязанностей таким образом, чтобы рабочий день был

равномерно загруженным при наиболее рациональном использовании возможностей персонала; 3) материальная заинтересованность.

ОПИСАНИЕ РАБОТЫ

Наименование должности: оператор компьютерной верстки (макетер)

Место работы: производственный отдел

Подчиненность: заместитель директора по производству

Виды выполняемых работ: редакторская правка, верстка, вывод текста на бумагу, вывод оригинал-макета на бумагу, вывод оригинал-макета на диапозитивы (плёнки)

Оборудование, используемое оператором: персональный компьютер IBM PC, лазерные принтеры HP 111, HP 111p, HP IV plus.

Производственные связи: с коллегами-макетерами, наборщиками, корректорами, технологами, зам. директора по производству, художники, редакторы.

Образование: высшее либо среднее специальное

Возраст: от 22 до 45 лет

Рабочие нормы: верстать в день одну книгу объёмом 450–500 страниц

Задание 5

Какие из представленных ниже документов предъявляются при заключении трудового договора в соответствии со ст. 65 Трудового кодекса РФ в обязательном порядке?

- а) паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- б) анкета;
- в) трудовая книжка;
- г) страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- д) рекомендательное письмо;
- е) автобиография;
- ж) документы воинского учета;
- з) документ об образовании и (или) о квалификации или наличии специальных знаний;
- и) медицинская справка;
- к) справка о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования;
- л) резюме;
- м) водительское удостоверение.

Задание 6

Внимательно ознакомьтесь с системой найма персонала в компании «Росгосстрах», проанализируйте, сделайте оценочные суждения о её эффективности. Предложите план мероприятий по оптимизации системы найма страховых агентов.

Одной из главных задач развития агентской сети в компании «Росгосстрах» является выстраивание управляемого процесса обновления и прироста агентского корпуса. При численности страховых агентов порядка 45 тыс. человек, большую часть составляют люди предпенсионного и пенсионного возраста. В связи с этим в компании возникает острая потребность в притоке агентов, которые бы «подхватили» клиентские портфели уходящих на пенсию агентов и были бы способны к развитию продаж на неохваченных страховых полях.

Основными условиями количественного развития агентской сети являются:

- Прозрачная система мотивации, позволяющая агенту зарабатывать;
- Конкурентный уровень комиссионного вознаграждения;
- Организация непрерывного процесса рекрутинга, адаптации и вывода агента на эффективный уровень;

- Понимание менеджерами агентских групп своей роли в этом процессе, обеспечение качественного подхода к наставничеству и обучению;
- Мотивация менеджеров агентских групп на работу с новичками;
- Создание благоприятных условий в агентской группе, обеспечивающей необходимый уровень удержания агентов.

Основными составляющими процесса привлечения и обучения новых агентов являются:

- Планирование привлечения новых агентов;
- Поиск кандидатов;
- Привлечение кандидатов;
- Отбор кандидатов;
- Адаптация страховых агентов;
- Мотивация страховых агентов;
- Организация наставничества;
- Обучение страховых агентов.

В компании «Росгосстрах» существует понятие «воронка рекрутинга», которая позволяет оценить эффективность работы на каждом из этапов: набор, отбор, адаптация и обучения страховых агентов. «Воронка рекрутинга» – это инструмент планирования и контроля управления процессом привлечения и адаптации агентов, цель которого получение планового количества агентов, соответствующих профилю агента.

Воронка рекрутинга представляет собой:

- визуализацию системного подхода к процессу привлечения и удержания агентов;
- последовательность действий, которая позволяет провести кандидата от этапа «входящего обращения» в адрес компании, до заключения договора страхового консультанта;
- уровень «потерь» на каждом из этапов;
- взаимосвязь между этапами.

Кроме того, воронка рекрутинга позволяет выявить те из этапов, на которых происходит снижение эффективности и как следствие сверхнормативный «отсев» кандидатов (рис. 1).

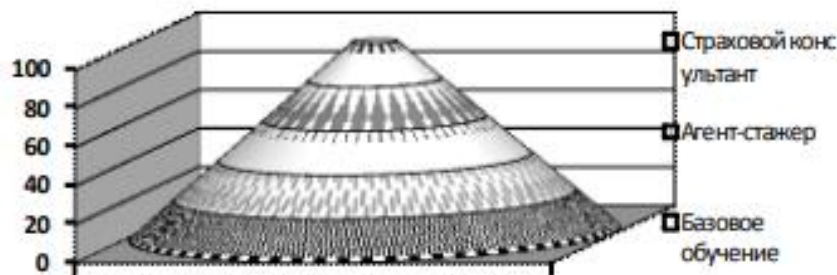


Рис. 1. «Воронка рекрутинга»

При первичном отборе кандидатов по телефону возникают следующие проблемы:

1. Большой объем (>10%) случайных и ошибочных звонков. Причиной этой проблемы может быть недостаточная детализация профиля в рекламном обращении или размещение объявлений в «нецелевых» местах.
2. Отсев на этапе первичного отбора по телефону более 65% происходит по трем основным причинам:
 - Отсутствие у кандидатов компетенций необходимых, для соответствия профилю агента, выявляемых на этапе телефонного интервью;
 - Выявление базовых ограничений;
 - Отсутствие мотивации кандидата, отказ.

Отсев кандидатов на этапе очного собеседования составляет более 50%. Связано это с ошибками предыдущего этапа (проявление ограничений, не выявленных на этапе телефонного интервью; отсутствие у кандидата компетенций необходимых для соответствия профилю агента), с отказом кандидата по его инициативе и со слабой мотивацией кандидата к дальнейшим действиям.

Проблемами на этапе базового обучения являются:

1. Отсутствие или нерегулярность проведения обучения.
2. Отсев в процессе базового обучения более 20% в связи с непониманием целей и задач обучения, осознанием агентом несоответствия работы и собственных ожиданий, недостаточной практической направленностью обучения.

Когда кандидата принимают на должность, он становится агентом стажером, но и на этом этапе отсев составляет более 15%. К ряду основных причин можно отнести:

- Невыполнение агентом плана мероприятий установленных на период адаптации в компании.
- Неспособность выполнять стандарты и нормативы.
- Недостаточное внимание со стороны менеджера агентской группы.
- Отсутствие или длительный срок получения первых реальных результатов.
- Снижение мотивации в течение адаптационного периода.
- Отсутствие практических навыков, для осуществления продаж.

Для поиска и привлечения страховых агентов на уровне Дирекций филиалов, руководителями розничных продаж совместно с кадровой службой, разрабатывается общая стратегия (план мероприятий) набора и удержания страховых агентов. Выбранная стратегия используется во всех структурных подразделениях. Руководитель территориального подразделения по согласованию с Дирекцией имеет право скорректировать стратегию набора агентов в зависимости от специфики рынка труда и прочих условий территории. Одним из важнейших параметров при разработке плана мероприятий по привлечению, является учет «профиля агента» – набора параметров и ограничений, которым должен соответствовать потенциальный кандидат.

Требования, предъявляемые к агентам:

1. Возраст от 23-х до 50-и лет
2. Образование – высшее, незаконченное высшее, среднее специальное.
3. Опыт работы в страховании – не обязателен.
4. Приветствуется: опыт работы в продажах, особенно в сфере продажи услуг.
5. Предпочтение отдается кандидатом из следующих категорий: бывшие учителя или медицинские работники, бывшие сотрудники НИИ, военные, работники профессий, связанных с обучением или обслуживанием людей.
6. Умения и навыки: грамотная речь, грамотное письмо, умение вести телефонные переговоры, опыт проведения деловых встреч. Наличие навыков успешных активных продаж, опыт работы с документами, желательно базовое знание компьютера, умение производить арифметические расчеты.
7. Личностные качества: Презентабельная внешность, доброжелательность, опрятный вид.

В «Росгосстрахе» источники рекрутинга используются в зависимости от состояния страхового рынка, рынка занятости, а также от эффективности каждого из источников:

1. Основные источники рекрутинга:
 - Рекомендации агентов (регулярные беседы с агентами); клиентов (в процессе общения с клиентами); близких, знакомых; кандидатов (полученные в процессе общения с кандидатами); людей с большим кругом общения («Центры влияния»).
2. Дополнительные источники рекрутинга:
 - Активный поиск (поиск резюме в СМИ; поиск резюме на специализированных сайтах; поиск в интернете; сотрудничество с рекрутерами; ярмарки вакансий; биржи труда; службы занятости).

- Презентации (презентации в специализированных ВУЗах; презентации на предприятиях, организация специальных акций, проведение акций «Приведи друга»; проведение специальных акций «День открытых дверей»; проведение семинаров; проведение встреч с действующими агентами).

3. Источники массового рекрутинга:

- Организация потока входящих обращений в ответ на размещенные рекламные сообщения;

- Публикация объявлений в специализированных СМИ;

- Публикация объявлений в местных СМИ;

- Публикации в регулярных СМИ.

В страховой компании 3 этапа подбора на вакансию страхового агента:

1 – первичное собеседование (по телефону);

2 – очное собеседование;

3 – принятие решения.

При собеседовании по телефону специалист по подбору персонала сразу отсеивает неподходящих кандидатов. Если по базовым критериям кандидат подходит, то выясняется его мотивация и заинтересованность в работе, оцениваются коммуникативные навыки и умение общаться. Когда кандидат соответствует формальным требованиям – его приглашают на очное собеседование, предварительно высылая ему в электронном виде анкету соискателя на электронную почту. Если у кандидата нет возможности заполнить анкету в электронном виде, то он заполняет ее при приходе на собеседование.

Очное собеседование проводится в 3 этапа:

1 – вводная часть;

2 – информационная часть;

3 – завершение собеседования.

Для сотрудников отдела управления персоналом разработана специальная структура проведения собеседований, представленная в таблице 1.

Таблица 1 – Структура проведения собеседования

	Вводная часть	Информационная часть	Заключительная часть
время	15% от времени беседы	80% от времени беседы	5% от времени беседы
цель	Установить контакт	Получить необходимую информацию о кандидате	Завершение беседы
задачи	Установить доверительные отношения с кандидатом	Получить фактическую информацию о резюме, рассказать о компании и вакансии, оценить кандидата, мотивировать на работу в компании	Подвести итоги беседы, договориться о следующем контакте
приемы	Поощрение, подстройка	Вопросы, определение потребностей кандидата, предложение выгод работы страхового агента, работа с возражениями, активное слушание	Резюме встречи, безоценочность

При подборе кандидатов специалисты управления персоналом обращают внимание на две группы характеристик:

1. Формальные характеристики – возраст, образование, опыт работы.

2. Личностные характеристики – ориентация на работу с людьми, поведение в конфликтных ситуациях, способность устанавливать и поддерживать контакт, ценностные ориентации, активность, интересы, стремление зарабатывать деньги, ориентация на профессиональный и карьерный рост и т.д.

Соответственно, все вопросы, задаваемые на собеседовании, направлены на выявление либо формальных, либо личностных характеристик. Это помогает специалистам по подбору персонала сразу отсеивать неподходящих кандидатов.

У специалистов отдела управления персоналом существует примерный список вопросов для собеседования (таблица 2).

Таблица 2 – Примерный список вопросов на собеседовании

Группа характеристик	Вопросы
Формальные характеристики	Какое у вас образование? Какой у вас опыт работы? Каковы ваши должностные обязанности на прошлом месте работы? Что вам больше всего нравилось в вашей предыдущей работе? Каковы ваши основные достижения на прошлом месте работы?
Личностные характеристик	Данные о ценностных ориентациях кандидата: Что для вас является наиболее важным в работе? Что бы вы хотели добиться в профессиональной деятельности? Сколько вы готовы работать, чтобы достичь успеха? Чем вас привлекает работа в качестве страхового агента? Каким вы себя видите через пять лет? Какие ваши качества помогут вам справиться с трудными ситуациями в работе? Личностные характеристики необходимые для успешного страхового агента: Что вас привлекает в работе с людьми? Как вы ведете себя в ситуации, когда вам предъявляют претензии? Что вы будете делать, если в начале деятельности страхового агента вы будете не очень успешны? Как вы себя ведете, если собеседник отстаивает точку зрения отличную от вашей?

После этапа собеседования следует этап принятия решения. Если кандидат подходит по большинству критериев, специалист по набору персонала отправляет его кандидатуру на согласование с руководством.

Для оценки системы найма страховых агентов не менее важным представляется и мнение самих страховых агентов к своей работе.

На вопрос «Какие стороны в работе агента Вас больше всего привлекают?» наиболее часто встречающиеся ответы отображены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Рейтинг привлекательности работы страхового агента

На вопросы, «Что для Вас является наиболее важным в работе агента?» и «Какие опасения возникают у вас при работе страховым агентом в данной страховой компании?», практически все страховые агенты выражают единое мнение:

а) наиболее важным агенты считают для себя – свободный график работы и самостоятельное планирование своего времени;

б) главное опасение страховых агентов – отсутствие работы и, как следствие, небольшой заработок.

При ответе на вопрос «Назовите причину, по которой вы могли бы сменить место работы» большинство респондентов выбрали варианты ответов представленные на рисунке 3.

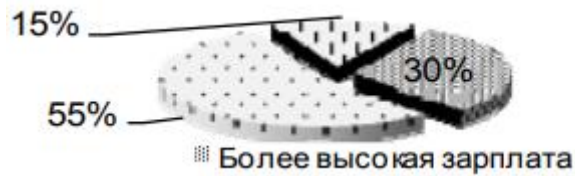


рисунок 3 – Причины смены работы

Задание 7

Рассчитать величину и структуру ущерба от текучести кадров по составляющим его видам на основании следующих данных:

1. Количество рабочих, уволившихся по собственному желанию, - 150 чел.
2. Количество рабочих, принятых взамен уволившихся (остальные 30 рабочих мест были ликвидированы), - 120 чел.
3. Средняя дневная выработка рабочего за отчетный период - 2,9 тыс. руб.
4. Средняя месячная выработка рабочего — 61,5 тыс. руб.
5. Снижение производительности труда у рабочих перед увольнением (как показывает анализ практики) - 14,0%
6. Среднее количество дней между подачей заявления и фактическим увольнением — 22 рабочих дня.
7. Пребывание рабочего места после увольнения рабочего в качестве вакантного - 12 дней.
8. Доля рабочих из числа принятых, сменивших профессию и нуждающихся в обучении, - 30,0%.
9. Средняя продолжительность обучения - 30 дней.
10. Среднее недовыполнение норм выработки рабочими после обучения в период самостоятельной работы: первый месяц - 10,0%; второй месяц - 3,0%.
11. Среднее недовыполнение норм выработки рабочими, уже имеющими профессиональную подготовку, в первый месяц самостоятельной работы - 5,0%.
12. Затраты на рекламу потребности в рабочей силе, на замену уволившихся по собственному желанию — 2,4 тыс. руб.
13. Затраты в расчете на одного рабочего, тыс. руб.: обучение одного рабочего - 3,2; увольнение одного рабочего - 0,1; на прием — 0,4.

Задание 8

Исходные данные.

В ходе обсуждения правильности реализуемой на предприятии кадровой политики было высказано пожелание уделить больше внимания учету интересов собственных рабочих, в частности обеспечить им возможность квалификационного роста. В порядке подготовки ответа на высказанные пожелания было решено выполнить необходимые расчеты. В приведенной ниже таблице представлены данные, характеризующие движение рабочих и источники пополнения вакантных рабочих мест применительно к рабочим различного квалификационного уровня.

Рассчитать:

1. Требуемый объем работ по повышению квалификации рабочих (количество, чел.) при отказе от набора со стороны рабочих четвертого разряда и выше и заполнения

вакантных рабочих мест за счет повышения квалификации собственных рабочих, имеющих более низкие разряды. Недостающую численность предполагается компенсировать за счет набора со стороны на 1-й и 2-й разряды (поровну), после предварительного обучения.

			Численность рабочих, чел.			
Разряд рабочих	На начало года	Переведено в следующий разряд	Уволено		Принято в течение года	На конец года
			по уважительным причинам	по неуважительным		
1	55	8	1	3	17	60
2	71	13	2	8	22	78
3	83	15	4	9	21	89
4	47	9	3	11	13	52
5	22	4	4	8	8	23
6	15	-	4	5	5	15
Итого	293	49	18	44	86	317

2. В какую сумму затрат обойдется данная кадровая политика, если затраты на подготовку одного рабочего составляют 2,5 тыс. руб., а стоимость повышения квалификации в расчете на одного рабочего - 0,4 тыс. руб.

Задание 9

Описание ситуации

Завод расположен в небольшом городе. Генеральный директор и его заместитель проводят совещание с двумя менеджерами службы управления персоналом, которые озабочены известием о том, что компания, владеющая заводом, намеревается его либо закрыть (п. 1 ст. 81 ТК РФ), либо резко сократить численность работников (п. 2 ст. 81 ТК РФ), либо открыть новый завод в другом городе. Менеджеры по управлению персоналом обеспокоены судьбой местных жителей, так как очень многие из них в данный момент работают на заводе. Поэтому менеджеры по управлению персоналом и попросили о проведении данного совещания.

Менеджеры по управлению персоналом поднимают следующие вопросы:

1. Большой процент трудоспособного населения города в настоящее время работает на заводе данной компании.
2. Действительно ли эта компания намерена закрыть завод и уволить большую часть работников?
3. Если эта информация соответствует действительности, то какие альтернативы закрытию завода рассматривались компанией? Например, проведение переобучения работников завода и повышение их квалификации с целью повысить рентабельность предприятия.
4. Если компания все же примет решение закрыть завод и уволить сотрудников, какие компенсации они получают?

Генеральный директор и его заместитель предупреждены о сути вопросов, на них они подготовили следующие ответы:

1. По имеющейся достоверной информации, число работающих на заводе составляет всего 15% взрослого трудоспособного населения города.
2. Генеральный директор не может ни подтвердить, ни опровергнуть информацию о закрытии завода и увольнении работников, так как этот проект еще только рассматривается и сохраняется в строгой тайне, хотя он лично предполагает, что завод

действительно скоро закроют. Гендиректор намерен уклониться от прямого ответа и сообщить, что информацией по данному вопросу не обладает. Но гендиректор собирается привести для примера действия компании в другом городе, где тоже находится ее завод. Компания недавно реорганизовала производство этого завода и провела дополнительный прием на работу. Компания рассчитывает в течение следующих 12 месяцев принять еще 250 человек, что составляет 2,5% от трудоспособного населения города.

3. На третий вопрос - еще один сложный вопрос - придется дать уклончивый ответ. Директору следует объяснить, что компания имеет программу повышения квалификации для всех работников завода, которая недавно была внедрена. Эта программа нацелена на увеличение возможностей выбора работы для сотрудников и повышения степени их удовлетворенности от работы.

4. По поводу компенсации опять-таки гендиректор не может дать прямой ответ, так как что по существующему на заводе порядку все вопросы относительно денежных выплат и компенсаций обсуждаются отдельно. Все подобные обсуждения всегда проходили в конструктивной обстановке и достигнутые соглашения удовлетворяли обе стороны.

Постановка задачи

Проиллюстрировать некоторые аспекты программы предприятия по сокращению кадров, определить задачи менеджеров по управлению персоналом в такой ситуации.

Методические указания

Участникам необходимо довести до сведения порядок действий работодателя при сокращении численности (штата) сотрудников организации. В соответствии с действующим Трудовым кодексом РФ работодатель обязан при увольнении по п. 2 ст. 81 (сокращение численности или штата организации), на основании ст. 82 ТК:

1) письменно уведомить выборный профсоюзный орган, службу занятости не позднее чем за 2 месяца до начала мероприятий по сокращению (в случае массовых увольнений, критерии которых определяются отраслевыми или территориальными соглашениями, - уведомление делается за 3 месяца до начала мероприятий);

2) при отсутствии профсоюзного органа необходимо письменно уведомить общее собрание трудового коллектива. Уведомление составляется в произвольной форме;

3) уведомление составляется также в произвольной форме за 2 месяца до планируемых мероприятий и дается под подпись каждому сотруднику (или этот факт ознакомления фиксируется в протоколе собрания трудового коллектива). Если работник отказывается подписать уведомление, то в присутствии двух свидетелей составляется акт о том, что сотрудник был поставлен в известность о предстоящем сокращении;

4) одновременно издается приказ об общем сокращении численности или штата сотрудников;

5) через два месяца издаются приказы об увольнении сотрудников по п. 2 ст. 81 ТК РФ, если они не захотят уволиться по собственному желанию;

6) далее происходит расчет и выплата компенсаций, которые включают в себя:

- заработную плату работника за последний месяц;
- заработную плату работника за 2 месяца в размере среднемесячного заработка за последние 3 месяца работы (имеется в виду официальная заработная плата).

Практическое занятие № 5. Управление развитием персонала

Задание 1

Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

Стратегия холдинга - дифференциация:

- производство по принципу: «никто не делает лучше»;
- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
- широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
- частые инновации;
- интенсивная рекламная и торговая деятельность;
- ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
- техническое превосходство;
- высочайший имидж и репутация;
- концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование самого современного сырья и оборудования;
- концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

Работник 1 (30 лет).

Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начинал с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармапрепаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо зарекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель.

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава.

Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

Работник 2 (22 года).

Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

Работник 3 (40 лет).

Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании - 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции - лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

Работник 4 (45 лет).

Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

Работник 5 (37 лет).

Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера - в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнитель. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются неловкие разговоры с руководителем.

Работник 6 (39 лет).

Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

Постановка задачи

Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

Сотрудники делятся на подгруппы:

- 1) работники и их руководители;
- 2) зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения;
- 3) менеджеры по персоналу отдела обучения;
- 4) директор и его первый заместитель

Каждая подгруппа должна решить следующие задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению:

Работники и их руководители: определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала.

Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения: проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за

принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации, которые будут отражены в стратегическом плане развития.

Менеджеры по персоналу отдела обучения: проанализировать заявки по обучению от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчет и предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения, определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, полученные знания; во-вторых, эффективность преподавания.

Директор и его первый заместитель: сформулировать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации; установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

Задание 2

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

Постановка задачи

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

Методические указания

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

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

Практическое занятие 6. Управление мотивацией персонала

Задание 1.

Дайте характеристику теориям мотивации, представив материал в виде таблицы (таблица 1).

Таблица 1 – Характеристика теорий мотивации

Наименование теории	Авторы	Характерные особенности	Достоинства	Недостатки
1.				
...				

Задание 2

1 Из предложенного списка мотивов выбрать 10, которые являются наиболее значимыми для руководителя отдела организации. Выбранные мотивы проранжировать в порядке возрастания значимости или оценить значимость методом попарных сравнений.

2 Соотнесите полученную иерархию мотивов с известными Вам теориями содержания (Маслоу, МакКлеланда, Герцберга, Альдерфера и другими).

Список мотивов:

- 1 самостоятельность;
- 2 интересная деятельность;
- 3 высокий уровень оплаты труда;
- 4 возможность реализовать свои идеи на практике;
- 5 участие в выработке и принятии решений;
- 6 властные полномочия;
- 7 хорошие условия труда;
- 8 социальные гарантии;
- 9 высокий статус в организации;
- 10 возможность общения;
- 11 дополнительные социальные блага;
- 12 независимость;
- 13 безопасность деятельности;
- 14 возможность для дальнейшего карьерного роста;
- 15 спокойная работа;
- 16 короткий рабочий день;
- 17 небольшие нагрузки, свободный день;
- 18 возможности для дополнительного обучения и саморазвития;
- 19 сплоченный коллектив;
- 20 наличие элементов состязательности;
- 21 возможность самостоятельно планировать деятельность;
- 22 благоприятный социально-психологический климат;
- 23 хорошие отношения в коллективе;
- 24 гарантированный уровень оплаты труда;
- 25 четко очерченный круг обязанностей;
- 26 низкий уровень ответственности.

Задание 3

Необходимо из приведенных ниже 20 пунктов зачеркнуть неправильное.

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.
2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновению потребности.
3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации.
4. А. Маслоу считал, что человек рассматривает сразу несколько разных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
5. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.
6. Мотивация - это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.
7. Иерархия потребностей в теории А. Маслоу относится в равной мере ко всем людям.
8. Мотиваторы модифицируют поведение человека.
9. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда относится к теориям процесса мотивации.

10. Все потребности человека находят осознанное устранение.
11. В теории К. Альдерфера (в отличие от теории А. Маслоу) удовлетворять потребности предполагается как снизу вверх, так и сверху вниз.
12. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.
13. Потребность в самовыражении, по А. Маслоу, означает уважение человека другими в организации.

Задание 4

Необходимо провести диагностику трудовой мотивации с целью выявления ценностных ориентации и удовлетворенности трудом персонала организации.

Методические указания

Исследование трудовой мотивации проводится по следующим факторам.

Факторы удовлетворенности трудом

1. Отношение к содержанию выполняемой работы (интересная, нужная, важная, престижная работа).
2. Отношения в рабочем коллективе (отдел, группа, подразделение), в котором работают сотрудники.
3. Удовлетворенность условиями работы (рабочее место, оборудование, комфортная обстановка и т.д.).
4. Отношение к организации.
5. Удовлетворенность заработной платой, ее размером и системой вознаграждения.
6. Отношение к управлению (управление рабочим процессом, постановка задач, контроль, делегирование полномочий, совещания, мотивирование сотрудников).

Ценностные факторы труда

1. Оплата труда (размер и способы получения денежного вознаграждения).
2. Перспективы роста (карьерного, профессионального, личностного) - ценность развития и самореализации.
3. Ценность общности - хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании.
4. Ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода.
5. Ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкое рабочее время).
6. Ценность социально-бытовых условий (комфорт на работе).

В результате диагностики должны быть получены данные по степени удовлетворенности качеством трудовой жизни и системе трудовых ценностей работников. Сравнение факторов удовлетворенности трудом с ценностными ориентациями работников позволяют сделать вывод о несовпадении и проблемах в мотивационной политике организации.

В качестве методов получения информации чаще всего используют анкетирование и структурированное интервью. Анкетирование позволяет охватить большее количество опрашиваемых работников, структурировать вопросы и осуществлять формальную (статистическую) обработку данных. Собеседование дает возможность более глубокого анализа представлений работников о факторах удовлетворенности трудом и собственных трудовых ценностях. Желательно применять данные методы в комбинации: предварительное собеседование, затем разработка анкеты и проведение более широкого опроса и заключительного собеседования по получению более развернутой информации.

Задание 5

Необходимо сформулировать цели и принципы политики в области стимулирования труда персонала, учитывая, что организация имеет весь набор функциональных подсистем по управлению персоналом.

Методические указания

Политика в области стимулирования персонала - это система денежных и неденежных вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии. Разработка политики в области стимулирования персонала выступает как одна из важнейших, стратегических, задач в управлении персоналом. Соответственно, построение системы стимулирования персонала является функцией менеджера по персоналу.

Значение и основные задачи разработки политики в области стимулирования персонала

Основное значение системы стимулирования заключается в том, чтобы с помощью этой системы направить производственное поведение сотрудников организации на достижение стоящих перед ней стратегических задач. Иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет цели системы стимулирования:

- Привлечение персонала в организацию. Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система стимулирования должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

- Сохранение сотрудников в организации. Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы стимулирования.

- Стимулирование производительного поведения. Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему стимулирования.

- Контроль за издержками на рабочую силу. Продуманная система стимулирования позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.

- Административная эффективность и простота. Система стимулирования должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т.е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

- Соответствие требованиям законодательства. Во всех странах вознаграждение работников регулируется государственным законодательством. В качестве примера принципов формирования системы стимулирования персонала можно привести принципы, на которых основана фирменная система вознаграждения корпорации ИБМ:

«Система вознаграждения создает у людей чувство уверенности и защищенности. ИБМ хочет, чтобы ее сотрудники, вступая в контакт с клиентом и действуя от ее имени, сосредоточивались на выполнении стоящих перед ними задач. Их не должны отвлекать насущные денежные проблемы: как накормить и одеть семью, обеспечить ей крышу над головой. Все это им должна обеспечивать их заработная плата, при условии, разумеется, что они разумно решают свои проблемы...

Система оплаты труда должна не только создавать у человека чувство уверенности и защищенности, она должна также включать действенные средства стимулирования и мотивации. ИБМ... отдает предпочтение тем работникам, которые желают получить нечто большее, чем фиксированную заработную плату... и которые стремятся повысить свой доход, когда им предоставляется такая возможность... ИБМ всегда готова по достоинству вознаградить успех и совершенство.

В дополнение к заработной плате и комиссионным ИБМ старается «подсластить» жизнь своим наиболее достойным сотрудникам с помощью наград и вознаграждений... Они могут выступать в виде денежной суммы, ценного подарка или туристической путевки. Они являются свидетельствами признания корпорацией особо качественной работы сотрудника или достижения ими особо важных результатов. Будучи заранее запланированным или спонтанным, присуждение награды или вознаграждения всегда остается по своей природе двойственным - объективным и субъективным одновременно».

Задание 6

Необходимо сформировать набор методов стимулирования персонала организации с учетом того, что до настоящего момента в организации преобладали административные методы стимулирования персонала при невысоком уровне оплаты труда.

При выполнении задания необходимо руководствоваться данными таблицы 2.

Таблица 2 – Перечень стимулирующих систем

Форма стимулирования	Основное содержание стимулирующих систем в практике предприятий
Материальные денежные	
Заработная плата номинальная	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату
Заработная плата реальная	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введения компенсационных выплат; 3) индексации заработной платы в соответствии с инфляцией
Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это - годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях - это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его базовой зарплате
Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков

	сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные
Материальные не денежные	
Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта с: а) полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) частичным обслуживанием лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу
Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленных в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
Организация питания	Выделение средств на: 1) организацию питания на предприятии; 2) выплату субсидий на питание
Продажа товаров, выпускаемых предприятием	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
Программы обучения	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
Консультационные службы	Организация консультационных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях
Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьно-□го воспитания и образования детей и внуков сотрудников фирмы, привилегированные стипендии
Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
Страхование жизни	Страхование жизни работника (за символическое отчисление), членов его семьи за счет средств компании. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника, при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается
Программы выплат по временной нетрудоспособности	За счет средств компании и за счет средств, удерживаемых из доходов работника
Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей
Льготы и компенсации, не связанные с результатами	Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсации перехода на

(стандартного характера)	службу из других компаний расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройство жены (мужа) и т.д., премии и другие выплаты в связи с уходом на пенсию или увольнением). Указанные выплаты, получившие за рубежом название «золотые парашюты», предназначены для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др.
Отчисления в пенсионный фонд	Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
Нематериальные	
Стимулирование свободным временем	Регулирование времени занятости путем: 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; 2) организации гибкого графика работы; 3) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки
Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.)

Необходимо из приведенных ниже 20 пунктов зачеркнуть неправильное.

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.
2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновению потребности.
3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации.
4. А. Маслоу считал, что человек рассматривает сразу несколько разных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
5. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.
6. Мотивация - это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.
7. Иерархия потребностей в теории А. Маслоу относится в равной мере ко всем людям.
8. Мотиваторы модифицируют поведение человека.

9. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда относится к теориям процесса мотивации.
10. Все потребности человека находят осознанное устранение.
11. В теории К. Альдерфера (в отличие от теории А. Маслоу) удовлетворять потребности предполагается как снизу вверх, так и сверху вниз.
12. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.
13. Потребность в самовыражении, по А. Маслоу, означает уважение человека другими в организации.
14. Не все цели обладают мотивационной силой.
15. Мотивирование составляет основу управления организацией.
16. Потребность во власти, по теории Д. Мак-Клелланда, ассоциируется со стремлением человека к достижениям.
17. Обретение удовлетворенности и нарастание неудовлетворенности - два разных процесса, согласно воззрениям Ф. Герцберга.
18. Мотивирующие факторы у Ф. Герцберга составляют окружение работы.
19. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.
20. Теории содержания мотивации уделяют внимание анализу факторов, лежащих в основе мотивации.

Задание 7

Проанализируйте ситуации, сложившиеся в организации, и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для этой организации (анализ ситуации проводится по заданной ниже схеме мотивационного процесса:

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
3. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
4. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.
5. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

Схема мотивационного процесса:

1. анализ ситуации: место сложившейся ситуации (организация, рабочее место), участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры);
2. определение проблемы: формулирование проблемы, причины и мотивы;
3. постановка целей мотивации работника (работников): выявление потребностей, определение иерархии потребностей, анализ изменения потребностей, «потребности-стимулы», стратегия, способ мотивации;
4. осуществление мотивации: создание отвечающих потребностям условий, обеспечение вознаграждения за результаты, создание уверенности и возможности достижения цели, создание впечатления от ценности вознаграждения;
5. управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса, сравнение полученных результатов с требуемыми, корректировка стимулов.

Задание 8

Оцените в соответствии с теорией Ф. Герцберга величину факторов неудовлетворенности и удовлетворения (в баллах, процентах) своего труда в организации

Количество баллов				
1	2	3	4	5
не важно	важно, но не очень			очень важно

Необходимо оценить по пятибалльной шкале степень важности для Вас каждого из 12 нижеуказанных факторов, влияющих на Ваше отношение к работе.

Как вы оцениваете влияние каждого из следующих факторов на отношение к работе?

1. Интересное содержание работы.
2. Хороший начальник.
3. Признание проделанной вами работы, уважение к вам.
4. Возможность продвижения по службе.
5. Удовлетворённость личной жизнью.
6. Престижная работа.
7. Ответственная работа.
8. Хорошие условия труда для работы.
9. Разумные правила и процедуры, существующие на данном предприятии.
10. Возможность совершенствования.
11. Работа, которую вы можете хорошо делать и преуспевать в этом.
12. Чувство безопасности, связанное с работой.

По результатам теста необходимо заполнить таблицу, и выяснить, какие факторы (мотивационные или гигиенические) преобладают у Вас.

Гигиенические факторы		Мотивационные факторы	
№ фактора	балл	№ фактора	балл
1		2	
3		4	
5		6	
7		8	
9		10	
11		12	

Задание 9

Проанализируйте обеспечение мотивации труда работников гипотетической организации на основе реализации принципа оплаты по трудовому вкладу (на основе анализа форм и систем оплаты труда, используя соотношения темпов роста производительности труда, рентабельности трудовых ресурсов и средней заработной платы работников).

Таблица

Форма оплаты труда	Категория работников	Темп роста средней заработной платы, %	Темп роста производительности труда, %	Темп роста рентабельности трудовых ресурсов, %	Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы, к-т (гр.4/гр.3)	Соотношение темпов роста рентабельности трудовых ресурсов и средней заработной платы, к-т (гр.5/гр.3)
Повременно-премиальная	Руководители, специалисты, собственно служащие, ИТР, МОП	101	106	98	104,95	97,03

Сдельно-премиальная	Рабочие	105,21	111,45	103	105,93	97,90
Доля прибыли	Руководители, специалисты, служащие, рабочие	х	117	х	106,36	100,00

Практическое занятие 7. Профессиональная и организационная адаптация персонала

Задание 1

Определение адаптационных технологий по должностям

Заполните таблицу 1.

Таблица 1 - Определение адаптационных технологий по должностям

Специальность/Должность / Рабочее место	Предпочтительный пакет адаптационных технологий
Специалист по управлению персоналом	
Фармацевт	
Пекарь	
Менеджер по логистике	
Бухгалтер	
Няня в детском саду	

Задание 2

Определите, к какому виду адаптации в таблице 2 относится следующий случай (для удобства воспользуйтесь таблицей четырех критериев типологии адаптации персонала) и допишите эту ситуацию до логического завершения, акцентируя внимание на стадиях адаптационного процесса: совсем недавно в НАО «Знак Хлеба» (г. Саратов) был принят студент 4 курса (Поволжская академия государственной службы имени И. А. Столыпина) в качестве специалиста по управлению брендами. Новый бренд-менеджер не обладает практическим опытом в сфере маркетинга и не работал до этого в НАО «Знак Хлеба». Первые пять дней он изучал общие информационные материалы, позднее ознакомился с расположением служебных помещений, а также производством хлебобулочных изделий.

Таблица 2 - Типы адаптации персонала

Критерии типологии	Типы адаптации персонала
Компоненты системы адаптации персонала	Профессиональная (производственная), психофизиологическая, организационная, социально-психологическая, экономическая, внеорганизационная
Различия опыта профессиональной или служебной деятельности	Первичная, вторичная
Сферы адаптации	Адаптация к новой организации, адаптация к новой деятельности
Субъекты адаптации	Адаптация работника, адаптация работы к человеку

Задание 3

Для оптимизации технологии адаптации, повышения уровня лояльности и управляемости рабочих промышленного предприятия «Стройком» был проведен социологический опрос.

Характеристика предприятия. Промышленное предприятие «Стройком» располагается в небольшом городе N областного значения. Предприятие занимается выпуском стройматериалов. В городе, помимо «Стройкома», есть еще два завода: механический и металлургический.

Общая численность работников предприятия «Стройком» – 1305 человек (руководство – 80 человек, ИТР – 120 человек, рабочие – 1105 человек). Основные рабочие составляют 53% от общего числа рабочих, вспомогательные – 34%, младший обслуживающий персонал – 13%. Мужчин среди рабочих – 62%, женщин – 38%.

Цель исследования – оптимизировать процесс адаптации на предприятии.

Объектом исследования стали сотрудники, работающие не более трех лет на данном предприятии, а предметом – отношение рабочих к системе адаптации персонала и предприятию в целом.

Гипотеза исследования: управление процессом адаптации со стороны руководства помогает вновь принятым рабочим быстрее освоиться на новой работе, адаптированные работники являются более лояльными и управляемыми.

Результаты анкетирования приведены в таблице 3.

Таблица 3 - Результаты анкетирования

Вопросы	Распределение ответов
Нравится ли вам ваша работа?	а) очень нравится – 11,32% б) пожалуй, нравится – 68,87% в) работа мне безразлична – 19,81%
Хотели бы вы перейти на другую работу?	а) да – 31,13% б) нет – 38,68% в) не знаю – 30,19%
Когда вы пришли в первый день в эту организацию, что для вас было самым трудным?	а) общение с новым коллективом – 19,81% б) общение с новым мастером – 9,9% в) привыкание к новому рабочему месту – 70,29%
Объясняли ли вам общие требования к работе в первые дни работы?	а) да – 93,87% б) нет – 6,13%
Кто вам помог освоить новые должностные обязанности?	а) ваш непосредственный мастер – 14,15% б) члены бригады – 70,75% в) наставник – 8,02% г) никто не помогал – 7,08%
Сколько времени вам потребовалось, чтобы освоить новые должностные обязанности	а) до 1 месяца – 83,02% б) до 3 месяцев – 15,09% в) более полугода – 1,89%
Вам было трудно привыкнуть к новому рабочему месту?	а) да – 81,6% б) нет – 18,4%
Если в первые месяцы работы у вас возникала проблема, то к кому вы обращались?	а) к вашему непосредственному мастеру – 39,15% б) к члену бригады – 39,15% в) к наставнику – 18,87% г) ни к кому – 2,83%
Что для вас имело наибольшее значение в первые месяцы работы?	а) влиться в коллектив – 41,98% б) эффективно работать – 41,51% в) слышать одобрение руководства – 9,43% г) свой вариант ответа – большинство

	респондентов в этом варианте указали: «заработная плата» – 7,08%
Изменилось ли ваше мнение об организации после того, как вы начали в ней работать?	а) да, в лучшую сторону – 12,26% б) да, в худшую сторону – 37,74% в) нет, не изменилось – 50%
Оцените, насколько хорошо организована ваша работа	а) по-моему, наша работа организована очень хорошо – 6,6% б) в общем неплохо, хотя есть возможность улучшения – 48,11% в) работа организована неудовлетворительно, много времени расходуется впустую – 21,23% г) трудно сказать – 24,06%
Назовите главную причину увольнения сотрудников с предприятия	а) сложный психологический климат – 13,68% б) плохая организация труда – 10,38% в) заработная плата – 72,64% г) свой вариант – 3,3%

Характеристика выборки исследования. Отбор участников опроса производился на основе целевой выборки. Всего было опрошено 212 рабочих, имеющих стаж работы на данном предприятии не более 3 лет. Половозрастная характеристика респондентов представлена в таблицах 4 и 5.

Таблица 4 - Структура респондентов по полу

Пол	Количество, чел.
мужчины	144
женщины	68

Таблица 5 - Структура респондентов по возрасту

Возрастные группы	Мужчины, чел.	Женщины, чел.
До 20 лет	50	26
От 21 до 30 лет	39	16
От 31 до 40 лет	25	10
От 41 до 50 лет	19	12
Старше 50 лет	11	4

1. Оцените ситуацию, сложившуюся на данном предприятии.
2. Разработайте меры по оптимизации технологий адаптации рабочих.

Задание 4

Проанализируйте текст анкеты оценки итогов испытательного срока, приведенной ниже. Учитывая, что эту анкету заполняет сам работник на исходе испытательного срока, поясните, зачем нужна обратная связь от новичка и информация о его самооценке? Какие особенности адаптации нового работника помогает выявить эта анкета? Чем может быть полезно заполнение подобной анкеты для самого нового работника? Какие вопросы вы добавили бы в эту анкету?

Анкета оценки итогов испытательного срока

ФИО _____

1. Назовите свои основные функциональные обязанности. Проранжируйте их в порядке значимости (ранг 1 – самая важная функция).

Функциональные обязанности	Ранг

2. Какого результата (цели) вы должны были достигнуть к моменту завершения испытательного срока? _____

3. Совпали ли ваши ожидания от должности (существовавшие на момент трудоустройства в организацию) с реальным положением дел? В чем совпали? _____

В чем не совпали? _____

4. Какие конструктивные замечания смогут сделать (делают) вам клиенты, непосредственный начальник, руководитель подразделения? _____

5. Какие факторы мешают вам исполнять свои служебные обязанности? _____

6. Что необходимо сделать, чтобы устранить недостатки в работе? _____

7. Недостаток каких знаний, необходимых для работы, вы ощущаете на данный момент? _____

8. Из какого источника вы могли бы получить эти знания? _____

9. Перечислите положительные и отрицательные моменты в своей работе.

Плюсы	Минусы

10. По каким критериям, с вашей точки зрения, должна оцениваться эффективность вашей работы?

КРИТЕРИЙ	ПОЯСНЕНИЕ

11. Как вы оцениваете собственную работу в течение испытательного срока?

- отлично: «Я – молодец»;
- хорошо: «Есть над чем поработать, стремлюсь к лучшему»;
- удовлетворительно: «Я работаю не хуже других, этого достаточно»;
- плохо: «Это не мое. Не знаю, зачем я сюда пришел».

12. Что в работе для вас самое главное? Проранжируйте факторы в порядке значимости: ранг 1 – самое важное, ранг 10 – самое малозначимое.

ФАКТОР	РАНГ
Возможность проявлять инициативу	
Возможность проявлять творческие способности	
Возможность обучения, приобретения опыта	
Интерес к самой работе	
Карьерный рост	
Комфортные условия труда	
Признание личных достижений, авторитет	
Стабильность, надежность	
Хороший заработок	
Хорошие отношения в коллективе	

Задание 4

Составьте индивидуальные планы адаптации для следующих работников:

- менеджер по продажам;
- бухгалтер;
- специалист отдела снабжения.

Максимально конкретизируйте специальную программу ориентации, разделив этап профессионального инструктажа на обучение отдельным узкопрофессиональным навыкам и возложив обязанности по обучению на конкретных функциональных специалистов. Сроки проведения мероприятий и ответственность за них в каждом конкретном случае могут отличаться, так как оба фактора зависят от масштабов и структуры организации, от наличия опыта работы у нового сотрудника.

Практическое занятие 8. Оценка Эффективности управления персоналом

Задание 1

Попытайтесь самостоятельно определить подлежащие оценке личные и профессиональные качества, предъявляемые к следующим топ-менеджерам и специалистам в таблице 1.

Таблица 1 – Личные и профессиональные качества для топ-менеджеров и специалистов

Топ-менеджер	Личные качества	Профессиональные качества
Генеральный директор		
Коммерческий директор		
Финансовый директор		
Маркетолог		
HR-менеджер		
Логистик		
Руководитель производства		
Пресс-секретарь		

Задание 2

Характеристика организации. Компания Irbis Trade.

Профиль деятельности: торгово-производственный.

Численность персонала: около 500 работников на производстве, 150 работников в офисе.

Срок работы на российском рынке: 6 лет.

Общая ситуация. Вы – новый менеджер по персоналу, HR-generalist в бэк-офисе компании. Назначение офиса – продажи, закупки, логистика, ведение учетно-отчетной работы и управление персоналом. По договоренности с генеральным директором первые месяцы работы вы посвятили тому, что разбирались с ситуацией в компании, навели общий порядок в кадровом делопроизводстве и занимались подбором персонала в компанию. Все это время вы также размышляли о способах повышения отдачи от работников. Ваши наблюдения и ваш предыдущий опыт привели к выводу, что для начала необходимо внедрить хорошую систему оценки персонала.

По вашему наблюдению, ситуация в компании представляет собой классический вариант стадии роста: сотрудники требуют четкого распределения должностных обязанностей, закрепленных в должностных инструкциях, справедливой оценки и оплаты труда, возможностей роста и профессионального развития внутри компании и т. д. Руководство готово повысить заработную плату тем, кто этого заслуживает, вкладывать средства в их развитие. По мнению генерального директора, необходимо провести аттестацию (оценку) персонала, результаты которой можно было бы использовать для построения справедливой системы оплаты труда, принимать решения о размерах вознаграждения каждого работника, о переводе на другую должность, о направлении на обучение и т. д.

До вас HR-менеджером была разработана система оценки деятельности персонала, но она не прижилась. Генеральный директор считает, что он сам не уделил ей достаточного внимания при разработке, и в итоге получилось, что она оценивает всех одинаково. По воспоминаниям начальников управлений и отделов, прежняя система оценки ассоциируется у них с заполнением большого количества бумажек и сомнительным результатом типа «годен / не годен». По общему мнению, система оценки при неплохо отработанном процессе проведения была недостаточно хорошо связана с системой мотивации, слабо связана с системой обучения и развития персонала. По заключению генерального директора прежняя система не позволяла справедливо оценить вклад в общий результат неторговых подразделений.

Задание:

1. Предложите способы и методы оценки персонала различных подразделений бэк-офиса и различных категорий работников (менеджеры, начальники среднего звена, топ-менеджеры).

2. Каким образом можно использовать способы и методы оценки в системе справедливого вознаграждения различных категорий работников разных подразделений бэк-офиса за вклад в общий результат деятельности компании.

3. Напишите план действий по внедрению новой системы оценки персонала.

Задание 3

Студент должен провести оценку деятельности подчиненного. Для этого ему необходимо заполнить бланк оценочной (аттестационной) формы и подготовиться к проведению оценочного (аттестационного) интервью с подчиненным. Оценивается способность кандидата к четким формулировкам, умение выделять ключевые задачи.

Форма для написания характеристики на подчиненного (бланк оценочной (аттестационной) формы)

ФИО работника _____

Рабочие достижения, производительность и качество труда работника _____

Профессиональные знания и навыки работника _____

Способность взаимодействовать с другими работниками _____

Сильные стороны работника _____

Слабые стороны работника _____

Необходимость дополнительного обучения, повышения квалификации _____

Рекомендации по повышению в должности или переводу на другую работу _____

Рекомендации по оплате труда _____

Дополнительные комментарии _____

Задание 4

Тщательно проанализируйте следующую ситуацию и выявите основную технологию оценки персонала, нашедшую применение в данном случае: практически каждый день Иван Понырев, новый менеджер по продажам одной из московских компаний, слышит от своего непосредственного начальника такую фразу: «Знаете, Иван, вы лодырь и лентяй. Посмотрите, как работает Светлана Александровна: заказ за заказом!»

Задание 5

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: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали, что:

- 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;

- 50% сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
 - 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого 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, помимо повышения оклада;
 - 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
 - 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.
1. О чем говорят результаты опроса?
 2. В чем причины сложившейся ситуации?
 3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

Задание 6

Определите критерии, которые могут использоваться для оценки количества и качества труда для следующих должностей:

- рабочий основного производственного подразделения;
- маркетолог;
- бухгалтер по расчету заработной платы;
- менеджер по продажам;
- начальник отдела снабжения;
- секретарь;
- менеджер по обучению персонала.

Например, для менеджера по подбору персонала критерием количества труда может быть число «закрытых» за месяц вакантных должностей, т. е. число работников, принятых в организацию. Критерием качества его труда может выступать уровень профессионализма принятых работников, который будет измеряться уровнем текучести кадров в течение испытательного срока. Более целесообразно определять этот критерий позитивной формулировкой: процент работников, успешно прошедших адаптацию и признанных на аттестации по итогам испытательного срока специалистами достаточного уровня квалификации.

Задание 7

Ситуация ТРЕНИНГ

Данный тренинг проводился для подготовки годовых итоговых собеседований руководителя с подчиненными; по итогам собеседования и итогам выполнения поставленных перед ними целей развития и конкретных целей их деятельности определялась сумма вознаграждения, получаемого каждым работником по итогам года.

Тренинг был составной частью специальной системы – разработанной программы по комплексной оценке результатов деятельности каждого работника.

Тренинг проводился для руководителей и для подчиненных, при этом руководители часто выступали в двойственной роли, так как они были и оценивающими, и оцениваемыми. Задача этого тренинга заключалась в том, чтобы подготовить оцениваемых и оценивающих к процедуре оценки, создать действительно объективную, основанную на единых критериях систему оценки сотрудников, дать возможность сотрудникам высказать свои сомнения и опасения в безопасной, доброжелательной и веселой атмосфере тренинга.

Основными целями тренинга в дополнение к сказанному являлись следующие:

1. Создание действительно объективной системы оценки персонала, унификации системы оценок.

2. Получение навыков проведения комплексной оценки деятельности через итоговое собеседование.

3. Создание атмосферы поддержки оценки деятельности. Осознание необходимости ее как для каждого работника, так и для всего предприятия.

Одним из заданий тренинга была работа с кейсами по оценке отдельных работников по определенному показателю. В результате тренинга и работы с кейсами необходимо было добиться того, чтобы определенная оценка по заданному критерию, выставленная работнику одного подразделения, соответствовала уровню проявления определенного поведения или достижений другого работника другого отдела.

Задания выполнялись в четырех малых группах. Каждая группа получала по жребию героя, критерий, по которому проводилась оценка, и оценку (от 2 до 5).

Потом группы составляли сказочный иллюстрированный рассказ о достижениях героя за год по определенному критерию и представляли его командам-соперникам. Команды-соперники должны были угадать и критерий, и балл. Затем мы анализировали, как рассказ соответствовал достижениям, как соответствовал баллу и т. д.

Для работы с этим кейсом были приготовлены карточки с критериями, баллами и расшифровка балльных оценок.

Задание цеху первичной обработки елок компании Armand New Year Pro duction

Вы сотрудники компании Armand New Year Production. У вас есть 20 минут для того, чтобы:

1) нарисовать портрет вашего сотрудника – руководителя цеха первичной обработки елок Деда Мороза Угличского;

2) описать конкретные примеры поведения за этот год Деда Мороза Угличского таким образом, чтобы они соответствовали полученным вами по жеребьевке баллу и критерию.

Пожалуйста, сохраните в тайне от других команд вашего героя, оценочный балл и критерий, с которыми вы работаете!

Задание отделу охраны леса компании Armand New Year Production

Вы сотрудники компании Armand New Year Production. У вас есть 20 минут для того, чтобы:

– нарисовать портрет вашего сотрудника – руководителя отдела охраны леса Бабы Яги Ключкиной;

– описать конкретные примеры поведения за этот год Бабы Яги Ключкиной таким образом, чтобы они соответствовали полученным вами по жеребьевке баллу и критерию.

Пожалуйста, сохраните в тайне от других команд вашего героя, оценочный балл и критерий, с которыми вы работаете!

Задание отделу корпоративных ценностей компании Armand New Year Production

Вы сотрудники компании Armand New Year Production. У вас есть 20 минут для того, чтобы:

– нарисовать портрет вашего сотрудника – руководителя отдела корпоративных ценностей Снегурки Добропорядочной;

– описать конкретные примеры поведения за этот год Снегурки Добропорядочной таким образом, чтобы они соответствовали полученным Вами по жеребьевке баллу и критерию.

Пожалуйста, сохраните в тайне от других команд вашего героя, оценочный балл и критерий, с которыми вы работаете!

Задание отделу упаковки подарков компании Armand New Year Production

Вы сотрудники компании Armand New Year Production. У вас есть 20 минут для того, чтобы:

- нарисовать портрет вашего сотрудника – руководителя отдела упаковки подарков Емели Сидеевича Печкина;
- описать конкретные примеры поведения за этот год Емели Сидеевича Печкина таким образом, чтобы они соответствовали полученным Вами по жеребьевке баллу и критерию.

Пожалуйста, сохраните в тайне от других команд вашего героя, оценочный балл и критерий, с которыми вы работаете!

Задание 8

Тест

1. Эффективность функционирования персонала может быть измерена:
 - а) производительностью труда;
 - б) фондоотдачей;
 - в) материалоемкостью продукции;
 - г) изменением объема выпуска на 1 руб. затрат на персонал.

2. Аттестация персонала применяется для оценки:
 - а) результатов деятельности за весь трудовой период человека;
 - б) соответствия занимаемой должности;
 - в) перспектив занятия более высоких должностей;
 - г) поведения человека в быту;
 - д) возможности пересмотра оплаты труда.

3. Соотнесите процессы с их характеристиками
 - 3.1. аттестация кадров
 - 3.2 сертификация кадров
 - а) является внутриорганизационной процедурой
 - б) является внешней для организации процедурой
 - в) подтверждает соответствие работника занимаемой должности в данной организации
 - г) подтверждает профессиональные компетенции работника и его право работать в данной отрасли, сфере деятельности
 - д) может производиться как внутренними службами организации, так и на основе аутсорсинга

4. Производительность труда работников может быть рассчитана:
 - а) делением объема продукции на численность персонала;
 - б) фонда заработной платы на численность персонала;
 - в) отработанного фонда времени на численность персонала;
 - г) произведенной продукции и услуг на фонд отработанного времени.

5. Эффективность затрат на персонал выражают показатели:
 - а) производительность труда;
 - б) зарплатоотдача;
 - в) зарплатоемкость продукции;
 - б) интенсивность труда.

6. Соотнесите факторы эффективности функционирования персонала с уровнями, на которых они действуют

- 6.1. индивидуальный (отдельный работник)
- 6.2. коллективный (коллектив подразделения)
- 6.3. организационный
 - а) стиль руководства
 - б) дисциплина труда
 - в) разделение и кооперация труда
 - г) квалификация
 - д) организационная структура управления

7. Оценка по принципу 360 градусов предусматривает, что персонал оценивают:

- а) руководители;
- б) подчиненные;
- в) коллеги;
- г) все указанные.

8. Принципами оценки персонала не являются:

- а) объективность;
- б) регулярность;
- в) участие государственных органов;
- г) проведение внешними для организации субъектами

Задание 9

Описание ситуации

Арматура предприятия «ТрубАрм» эксплуатируется на предприятиях нефтегазового комплекса. Основными видами деятельности «ТрубАрм» являются:

- проектирование, изготовление, ремонт и техническое обслуживание трубопроводной арматуры нефтепромыслового оборудования;
- проведение сертификационных и других видов испытаний промышленной трубопроводной арматуры;
- производство и реализация трубопроводной арматуры, другой машиностроительной продукции, товаров народного потребления.

Представленные на рисунке 1 финансовые показатели предприятия свидетельствуют о динамичности его функционирования и развития.

На предприятии работает 2235 чел. Из них: 296 чел. – руководящий состав, 347 чел. – инженерно-технические работники, 1147 чел. – рабочие основного производства, 445 чел. – вспомогательный персонал. В последнее время руководство предприятия наблюдает неблагоприятную ситуацию: снизилось качество работы, возросло количество брака, рабочие не хотят работать сверх нормы, некоторые работники ищут другое место работы и т.д.

Для анализа сложившейся ситуации на предприятии отделом кадров был проведен опрос. В качестве респондентов выступили рабочие основного производства предприятия. По результатам опроса работников, были выявлены ключевые проблемы в мотивации рабочих:

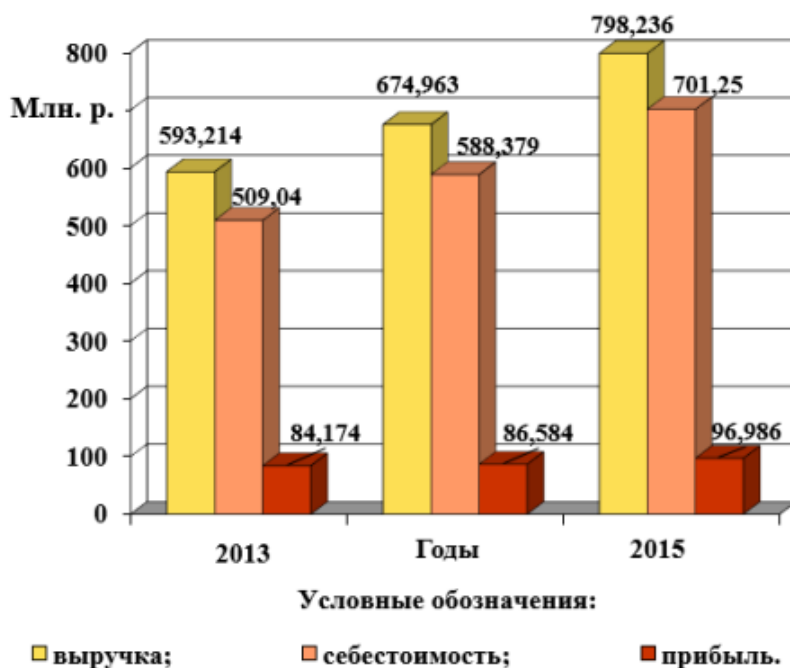


Рисунок 1 - Основные экономические показатели «ТрубАрм»

- низкий уровень оплаты труда;
- тяжелые условия труда;
- отсутствие социальных льгот;
- низкий уровень организации труда;
- плохие взаимоотношения в коллективе;
- отсутствие возможности самореализации и развития;
- отсутствие взаимопонимания между руководством предприятия и рабочими.

Кроме того, по результатам проведенного исследования были сформированы предпочтения работников по повышению их мотивации (рисунок 2).

Задание:

1. На основании выявленных проблем и предпочитаемых мотивов работников разработайте мероприятия по повышению мотивации персонала «ТрубАрм».
2. Рассчитайте экономическую эффективность предложенных мероприятий.



Рисунок 2 – Предпочитаемые мотивы

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

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

Устно-письменная форма по вопросам к экзамену предполагается, как правило, для сдачи академической задолженности.

Перечень вопросов для подготовки к зачету

УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач

1. Укажите особенности объекта управления персоналом.
2. Сформулируйте HR - функции, реализуемые в организации в рамках трудового пути сотрудника
3. Назовите документы, с которыми работают сотрудники кадрового делопроизводства.
4. Является ли тождественным управление персоналом и управление человеческими ресурсами?
5. Сформулируйте определение профессиографии.
6. Перечислите принципы построения рациональной организационной структуры управления персоналом предприятия.
7. Перечислите стандартные процедуры, не требующие разработки в рамках кадровых технологий.
8. Какие процедуры включает в себя технология, связанная с системой обучения персонала?
9. Сформулируйте определение нормативно- методического обеспечения системы управления персоналом.
10. Перечислите основные критерии, используемые при подборе кандидатов в кадровый резерв.

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

11. Какие исходные данные необходимы для построения организационной структуры управления персоналом предприятия?
12. Сформулируйте определение кадровой технологии.
13. На какие группы делятся нормативно-методические документы в системе управления персоналом?
14. Какие стили руководства выделяют в теории управления персоналом?
15. Сформулируйте определение лидерства.
16. Перечислите этапы процесса формирования кадрового резерва.
17. Укажите основные источники формирования кадрового резерва.
18. Сформулируйте виды деловой карьеры в зависимости от траектории движения индивида.
19. Перечислите объективные факторы, влияющие на скорость развития карьеры
20. Сформулируйте определение полной адаптации персонала.

ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

21. Назовите и охарактеризуйте документ, являющийся основой планирования карьеры.
22. Перечислите функции мотивации труда.
23. Перечислите виды адаптации персонала.
24. Какие стадии адаптации проходит работник на предприятии?
25. Сравните понятия «обучение персонала» и «подготовка персонала».
26. Перечислите методы определения потребностей в обучении для конкретного работника предприятия.
27. Перечислите требования, которым должны удовлетворять технологии оценки уровня эффективности работы службы управления персоналом.
28. Перечислите принципы, на которых должна базироваться технология оценки уровня эффективности работы службы управления персоналом.
29. Кого рекомендуется привлекать к экспертизе деятельности службы управления персоналом?
30. Перечислите меры снижения текучести кадров.