

Подписано цифровой подписью: АНОО ВО  
"СИБИТ"

Причина: Я утвердил этот документ  
DN: ИИН ЮЛ=7707329152, E=uc@tax.gov.ru,  
ОГРН=1047707030513, C=RU, S=77 Москва, L=г.  
Москва, STREET="ул. Неглиная, д. 23",  
O=Федеральная налоговая служба, CN=Федеральная  
налоговая служба

УТВЕРЖДЕНО

Ректор

Родионов М. Г.

Приказ от 27.08.2025 № 11

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

Направленность (профиль) подготовки: Экономика организации

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная, заочная

Год набора (приема на обучение): 2025

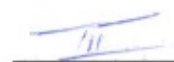
Срок получения образования:   Очная форма обучения – 4 года  
                                                  Очно-заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)  
                                                  Заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)

Объем:                                   в зачетных единицах: 4 з.е.  
                                                 в академических часах: 144 ак.ч.

г. Омск, 2025

**Разработчики:**

Доцент, департамент очного обучения, кандидат философских наук Толстиков Д. А.

**Рецензенты:**

Кутлунин Е.А., заместитель генерального директора по персоналу и режиму АО «Омское машиностроительное конструкторское бюро», к.э.н.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 954, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Бухгалтер", утвержден приказом Минтруда России от 21.02.2019 № 103н; "Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2022 № 731н; "Внутренний аудитор", утвержден приказом Минтруда России от 24.06.2015 № 398н; "Статистик", утвержден приказом Минтруда России от 08.09.2015 № 605н; "Аудитор", утвержден приказом Минтруда России от 19.10.2015 № 728н; "Специалист по организации администрирования страховых взносов", утвержден приказом Минтруда России от 28.10.2015 № 788н; "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2023 № 821н; "Специалист в оценочной деятельности", утвержден приказом Минтруда России от 26.11.2018 № 742н; "Специалист по микрофинансовым операциям", утвержден приказом Минтруда России от 22.04.2015 № 238н; "Специалист по работе с залогами", утвержден приказом Минтруда России от 19.03.2015 № 176н; "Специалист по лизинговой деятельности", утвержден приказом Минтруда России от 26.06.2017 № 515н; "Специалист рынка ценных бумаг", утвержден приказом Минтруда России от 23.03.2015 № 184н; "Специалист по прогнозированию и экспертизе цен на товары, работы и услуги", утвержден приказом Минтруда России от 03.12.2019 № 764н; "Специалист по работе с инвестиционными проектами", утвержден приказом Минтруда России от 16.04.2018 № 239н; "Специалист по экономике труда", утвержден приказом Минтруда России от 17.11.2020 № 795н; "Специалист по внешнеэкономической деятельности", утвержден приказом Минтруда России от 17.06.2019 № 409н; "Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства", утвержден приказом Минтруда России от 20.07.2020 № 431н; "Экономист предприятия", утвержден приказом Минтруда России от 30.03.2021 № 161н.

**Согласование и утверждение**

| № | Подразделение или коллегиальный орган | Ответственное лицо                     | ФИО            | Виза        | Дата, протокол (при наличии) |
|---|---------------------------------------|----------------------------------------|----------------|-------------|------------------------------|
| 1 |                                       | Руководитель образовательной программы | Родионов М. Г. | Согласовано | 27.08.2025, № 11             |

## Содержание

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)
2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Место дисциплины в структуре ОП
4. Объем дисциплины и виды учебной работы
5. Содержание дисциплины
  - 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий
  - 5.2. Содержание разделов, тем дисциплины
6. Рекомендуемые образовательные технологии
7. Оценочные материалы текущего контроля
8. Оценочные материалы промежуточной аттестации
9. Порядок проведения промежуточной аттестации
10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины
  - 10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы
  - 10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся
  - 10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине
  - 10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование
11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

### **1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)**

Цель освоения дисциплины - изучение организационно-экономических и социально-психологических отношений по поводу управления персоналом на уровне организации и ознакомление студентов с теорией и методами кадровой работы

Задачи изучения дисциплины:

- изучить теоретические основы управления персоналом;
- рассмотреть формы, методы и правила работы с малым коллективом, рабочей группой;
- сформировать системное понимание принципов использования персонала организации любой формы собственности и механизма управления им;
- овладеть методами планирования и организации работы персонала предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств;
- овладеть навыками анализа кадровой ситуации, отбора, адаптации и оценки персонала;
- овладеть методами мотивации и контроля работы персонала предприятий в зависимости от форм собственности, организаций, ведомств;
- научиться разрабатывать обоснованные решения по вопросам управления персоналом.

### **2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

ПК-4 Способен осуществлять деятельность по планированию, организации, мотивации и контролю работы персонала, обеспечению документационного сопровождения управленческих процессов

ПК-4.1 Знает основные принципы и методы организации работы персонала, объекты трудового процесса; основы организации делопроизводства и документационного сопровождения управленческих процессов

*Знать:*

ПК-4.1/Зн6 Основные понятия и категории управления персоналом

ПК-4.1/Зн7 Методы планирования, организации, мотивации и контроля персонала предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств

ПК-4.1/Зн8 Особенности организации деятельности малых групп для реализации различных экономических проектов

ПК-4.2 Умеет организовать деятельность по планированию, организации, мотивации и контролю работы персонала предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств, а также, документационному сопровождению их деятельности

*Уметь:*

ПК-4.2/Ум6 Планировать и организовать работу персонала предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств

ПК-4.2/Ум7 Применять методы мотивации и стимулирования труда работников предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств

ПК-4.2/Ум8 Осуществлять контроль работы персонала предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств

ПК-4.2/Ум9 Организовать работу малого коллектива, рабочей группы

### **3. Место дисциплины в структуре ОП**

Дисциплина (модуль) «Управление персоналом» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах):  
Очная форма обучения - 5, Очно-заочная форма обучения - 6, Заочная форма обучения - 6.

Предшествующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Документационное обеспечение управления;

Менеджмент;

Последующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Планирование и прогнозирование;

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы;

производственная практика (преддипломная);

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

#### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

##### Очная форма обучения

| Период обучения | Общая трудоемкость (часы) | Общая трудоемкость (ЗЕТ) | Контактная работа (часы, всего) | Консультации (часы) | Лекционные занятия (часы) | Практические занятия (часы) | Самостоятельная работа (часы) | Промежуточная аттестация (часы) |
|-----------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Пятый семестр   | 144                       | 4                        | 58                              | 4                   | 18                        | 36                          | 59                            | Экзамен (27)                    |
| Всего           | 144                       | 4                        | 58                              | 4                   | 18                        | 36                          | 59                            | 27                              |

##### Очно-заочная форма обучения

| Период обучения | Общая трудоемкость (часы) | Общая трудоемкость (ЗЕТ) | Контактная работа (часы, всего) | Консультации (часы) | Лекционные занятия (часы) | Практические занятия (часы) | Самостоятельная работа (часы) | Промежуточная аттестация (часы) |
|-----------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Шестой семестр  | 144                       | 4                        | 40                              | 4                   | 12                        | 24                          | 95                            | Экзамен (9)                     |
| Всего           | 144                       | 4                        | 40                              | 4                   | 12                        | 24                          | 95                            | 9                               |

##### Заочная форма обучения

| Период | Трудоемкость (часы) | Трудоемкость (ЗЕТ) | Контактная работа (часы, всего) | Консультации (часы) | Лекционные занятия (часы) | Практические занятия (часы) | Самостоятельная работа (часы) | Промежуточная аттестация (часы) |
|--------|---------------------|--------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
|        |                     |                    |                                 |                     |                           |                             |                               |                                 |

| обучения       | Общая труд (час) | Общая труд (ЗЕ) | Контакт (часы, | Консульта | Лекции (ча | Практичес (ча | Самостоятел (ча | Промежуточ (ча |
|----------------|------------------|-----------------|----------------|-----------|------------|---------------|-----------------|----------------|
| Шестой семестр | 144              | 4               | 10             | 4         | 2          | 4             | 125             | Экзамен (9)    |
| Всего          | 144              | 4               | 10             | 4         | 2          | 4             | 125             | 9              |

## 5. Содержание дисциплины (модуля)

### 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

#### Очная форма обучения

| Наименование раздела, темы                            | Всего      | Консультации | Лекционные занятия | Практические занятия | Самостоятельная работа | Планируемые результаты обучения, соотношенные с результатами освоения программы |
|-------------------------------------------------------|------------|--------------|--------------------|----------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Раздел 1. Управление персоналом</b>                | <b>117</b> | <b>4</b>     | <b>18</b>          | <b>36</b>            | <b>59</b>              | ПК-4.1<br>ПК-4.2                                                                |
| Тема 1.1. Теоретические основы управления персоналом  | 12         |              | 2                  | 4                    | 6                      |                                                                                 |
| Тема 1.2. Персонал как объект управления              | 14         |              | 2                  | 6                    | 6                      |                                                                                 |
| Тема 1.3. Система управления персоналом предприятия   | 14         |              | 2                  | 4                    | 8                      |                                                                                 |
| Тема 1.4. Кадровая политика и кадровое планирование   | 12         |              | 2                  | 4                    | 6                      |                                                                                 |
| Тема 1.5. Найм, адаптация и высвобождение персонала   | 12         |              | 2                  | 4                    | 6                      |                                                                                 |
| Тема 1.6. Технологии развития персонала               | 12         |              | 2                  | 4                    | 6                      |                                                                                 |
| Тема 1.7. Мотивация и стимулирование персонала        | 12         |              | 2                  | 4                    | 6                      |                                                                                 |
| Тема 1.8. Контроль и оценка персонала                 | 14         |              | 2                  | 4                    | 8                      |                                                                                 |
| Тема 1.9. Эффективность системы управления персоналом | 15         | 4            | 2                  | 2                    | 7                      |                                                                                 |
| <b>Итого</b>                                          | <b>117</b> | <b>4</b>     | <b>18</b>          | <b>36</b>            | <b>59</b>              |                                                                                 |

#### Очно-заочная форма обучения

| Наименование раздела, темы |  |     |           |             |               |                                          |
|----------------------------|--|-----|-----------|-------------|---------------|------------------------------------------|
|                            |  | ции | е занятия | кие занятия | альная работа | ые результаты :оотнесенные с ли освоения |

|                                                       | Всего      | Консультат | Лекционн  | Практичес | Самостояте | Планируем<br>обучения, с<br>результатам<br>программы |
|-------------------------------------------------------|------------|------------|-----------|-----------|------------|------------------------------------------------------|
| <b>Раздел 1. Управление персоналом</b>                | <b>135</b> | <b>4</b>   | <b>12</b> | <b>24</b> | <b>95</b>  | ПК-4.1<br>ПК-4.2                                     |
| Тема 1.1. Теоретические основы управления персоналом  | 12         |            | 2         | 2         | 8          |                                                      |
| Тема 1.2. Персонал как объект управления              | 16         |            |           | 4         | 12         |                                                      |
| Тема 1.3. Система управления персоналом предприятия   | 14         |            | 2         | 2         | 10         |                                                      |
| Тема 1.4. Кадровая политика и кадровое планирование   | 12         |            |           | 2         | 10         |                                                      |
| Тема 1.5. Найм, адаптация и высвобождение персонала   | 15         |            | 2         | 2         | 11         |                                                      |
| Тема 1.6. Технологии развития персонала               | 10         |            |           | 2         | 8          |                                                      |
| Тема 1.7. Мотивация и стимулирование персонала        | 14         |            | 2         | 2         | 10         |                                                      |
| Тема 1.8. Контроль и оценка персонала                 | 16         | 2          |           | 2         | 12         |                                                      |
| Тема 1.9. Эффективность системы управления персоналом | 26         | 2          | 4         | 6         | 14         |                                                      |
| <b>Итого</b>                                          | <b>135</b> | <b>4</b>   | <b>12</b> | <b>24</b> | <b>95</b>  |                                                      |

#### Заочная форма обучения

| Наименование раздела, темы                           | Всего      | Консультации | Лекционные занятия | Практические занятия | Самостоятельная работа | Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы |
|------------------------------------------------------|------------|--------------|--------------------|----------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Раздел 1. Управление персоналом</b>               | <b>135</b> | <b>4</b>     | <b>2</b>           | <b>4</b>             | <b>125</b>             | ПК-4.1<br>ПК-4.2                                                                |
| Тема 1.1. Теоретические основы управления персоналом | 14         |              | 2                  |                      | 12                     |                                                                                 |
| Тема 1.2. Персонал как объект управления             | 16         |              |                    | 2                    | 14                     |                                                                                 |
| Тема 1.3. Система управления персоналом предприятия  | 12         |              |                    |                      | 12                     |                                                                                 |
| Тема 1.4. Кадровая политика и кадровое планирование  | 16         |              |                    | 2                    | 14                     |                                                                                 |
| Тема 1.5. Найм, адаптация и высвобождение персонала  | 12         |              |                    |                      | 12                     |                                                                                 |
| Тема 1.6. Технологии развития персонала              | 14         |              |                    |                      | 14                     |                                                                                 |

|                                                       |            |          |          |          |            |
|-------------------------------------------------------|------------|----------|----------|----------|------------|
| Тема 1.7. Мотивация и стимулирование персонала        | 12         |          |          |          | 12         |
| Тема 1.8. Контроль и оценка персонала                 | 16         | 2        |          |          | 14         |
| Тема 1.9. Эффективность системы управления персоналом | 23         | 2        |          |          | 21         |
| <b>Итого</b>                                          | <b>135</b> | <b>4</b> | <b>2</b> | <b>4</b> | <b>125</b> |

## 5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

### *Раздел 1. Управление персоналом*

#### *Тема 1.1. Теоретические основы управления персоналом*

Цели, задачи и функции управления персоналом. Процесс управления персоналом. Жизненный цикл организации и управление персоналом. Принципы управления. Закономерности развития процессов в сфере управления персоналом.

Теории управления. Административная школа управления и ее значение для развития теории управления персоналом. Характеристика концепций управления. Управление трудовыми ресурсами. Управление персоналом. Управление человеческими отношениями. Социальный менеджмент.

Основные категории и понятия управления персоналом. Человеческие ресурсы, человеческий капитал, трудовые ресурсы, рабочая сила, персонал, кадры. Трудовой потенциал.

Особенности советской и российской школ управления персоналом и их претворение в практике. Зарубежные модели управления персоналом.

Влияние деятельности по управлению персоналом на производственно-коммерческую эффективность организации.

#### *Тема 1.2. Персонал как объект управления*

Персонал - субъект и основной объект управления в предприятиях различных форм собственности, организациях, ведомствах. Содержание понятия «персонал организации», общие и отличительные признаки. Функции персонала. Персонал и его роль в управлении производством. Понятие коллектива. Социальная структура коллектива. Ролевая структура коллектива. Этапы развития коллектива. Коммуникации в коллективе и их эффективность. Формальные и неформальные коммуникации группы. Сплочение коллектива. Конфликты в коллективе. Методы управления конфликтами. Малый коллектив, команда и рабочая группа. Этапы формирования рабочей группы. Особенности организации деятельности малых групп для реализации различных экономических проектов.

Роль и функции руководителя в управлении коллективом. Требования к руководителю. Сущность и природа влияния. Источники власти. Стратегии влияния. Методы управления. Стили руководства. Роль и значение лидера. Делегирование полномочий.

#### *Тема 1.3. Система управления персоналом предприятия*



Сущность и требования системного подхода к управлению персоналом. Внешняя и внутренняя среда организации и их влияние на систему управления персоналом. Место системы управления персоналом в общей системе управления предприятием, организации, ведомства. Структура и состав системы управления персоналом. Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации. Служба управления персоналом. Распределение обязанностей между линейными руководителями и специалистами по управлению персоналом. Методы распределения целей и задач между работниками. Штатное расписание. Оперограммы процессов. Схемы функциональных взаимодействий. Обеспечение системы управления персоналом. Особенности функционирования системы управления персоналом в период кризисного развития организации.

#### *Тема 1.4. Кадровая политика и кадровое планирование*

Кадровая политика организации: понятие, сущность и основные элементы. Место кадровой политики в стратегии бизнеса. Субъекты и объекты кадровой политики. Цели и приоритеты современной кадровой политики. Соотношение целей организации и концепции кадровой политики. Механизм реализации кадровой политики организации. Специфика кадровой политики в крупных и малых организациях. Условия разработки кадровой политики.

Виды кадровой политики, их характеристика. Открытая кадровая политика. Закрытая кадровая политика. Инновационная кадровая политика. Формирование кадровой политики. Характеристики важнейших принципов формирования кадровой политики организации. Кадровая политика в условиях циклического развития организации. Международный опыт разработки и реализации кадровой работы.

Планирование работы с персоналом как форма реализации кадровой политики организации. Цели, задачи и сущность кадрового планирования на предприятии. Характеристика кадрового планирования. Объект кадрового планирования и принципы его организации на предприятии. Сущность и содержание стратегического и оперативного планирования работы с персоналом. Структура типового оперативного плана кадровой работы на предприятии. Информация для кадрового планирования. Содержание разделов плана; планирование потребности в кадрах; планирование привлечения, адаптации и высвобождения персонала; планирование использования персонала; планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров; планирование деловой карьеры, кадрового резерва; планирование расходов на персонал предприятия. Основы нормативного подхода к планированию персонала. Определение потребности в персонале Нормы труда. Виды затрат времени. Анализ затрат времени. Фотография рабочего времени.

#### *Тема 1.5. Найм, адаптация и высвобождение персонала*

Конкурентоспособность предприятия на рынке труда. Разработка программ удовлетворения перспективных потребностей организации в персонале. Технология привлечения кандидатов. Лизинг персонала. Критерии отбора кандидатов на вакантные рабочие места. Профессиограмма. Профиль должности. Источники набора работников и их эффективность. Процесс отбора персонала в организацию. Методы оценивания претендентов на вакантную должность (рабочее место). Оценка ценностных ориентаций личности. Собеседование при приеме на работу. Конкурсный отбор персонала: парадигмы конкурса, этапы, организация работы конкурсной комиссии. Трудовой договор. Подбор и расстановка кадров.

Трудовая адаптация и ориентация новых работников. Виды адаптации персонала. Первичная и вторичная адаптация. Этапы адаптации персонала. Факторы трудовой адаптации. Формальные и неформальные методы ускорения адаптации. Объективные и субъективные показатели адаптации работников. Условия успешной адаптации. Структурные элементы организации трудовой адаптации. Формы адаптации: наставничество, метод усложнения заданий, организация семинаров и т.д. Разработка адаптационных программ. Включение персонала в организационную культуру.

Высвобождение персонала. Виды увольнения: по инициативе сотрудника, по инициативе администрации, при выходе на пенсию. Работа с увольняемым персоналом (outplacement) при разных инициативах увольнения. Заключительное интервью. Программы управления сокращениями (планирование высвобождения персонала).

#### *Тема 1.6. Технологии развития персонала*

Развитие персонала. Факторы, влияющие на развитие персонала. Обучение: понятие, виды, цели Концепции обучения квалифицированных кадров: концепция специализированного обучения, концепция многопрофильного обучения и концепция обучения, ориентированного на личность. Особенности внутриорганизационного обучения. Модель непрерывного обучения. Методы обучения персонала. Корпоративные университеты. Роль линейных менеджеров и менеджеров по персоналу в организации обучения персонала. Оценка результатов обучения. Методы оценки эффективности программ обучения.

Цели развития карьеры для сотрудника. Цели развития карьеры для организации. Формы карьеры. Виды карьеры. Стадии карьеры. Отношения между этапами карьеры и стадиями жизни работника. Управление карьерой в организации. Программы поддержки развития карьеры: понятие, виды, общая характеристика отдельных видов программ. Факторы, способствующие и препятствующие управлению карьерой персонала в организации. Служебно-профессиональное перемещение. Действия менеджера по персоналу и линейного руководителя по управлению карьерой. Условиями эффективности управления карьерой. Кадровый резерв организации.

Структура кадрового резерва: стратегический, оперативный и молодые специалисты. Оценка эффективности сотрудников. Ротация кадров. Подготовка кадрового резерва.

#### *Тема 1.7. Мотивация и стимулирование персонала*

Понятие и сущность процесса мотивации. Современные теории мотивации. Мотивация, стимулирование и активизация деятельности. Главные и второстепенные факторы мотивации. Иерархия потребностей, социальные ожидания, осознание равенства и справедливости. Компенсация и мотивация. Мотивационная программа. Виды стимулов. Вознаграждение персонала. Оплата труда. Социальный пакет.

#### *Тема 1.8. Контроль и оценка персонала*

Контроль в системе управления персоналом. Назначение контроля. Виды контроля. Этапы контроля. Инструменты контроля работы персонала.

Деловая оценка: понятие, цели, задачи и критерии деловой оценки персонала. Условия и принципы проведения оценки. Функции оценки. Типы критериев оценки. Коэффициент производственной эффективности (КПЭ), компетенции, ценности, задачи и цели проектного типа. KPI. Виды оценки персонала. Основные этапы деловой оценки. Объекты и субъекты деловой оценки. Методы оценки персонала. Особенности оценки различных категорий персонала (руководители, специалисты). Аттестация работников: сущность, цели, задачи, назначение, методика проведения.

Основные подходы к оценке деятельности: по труду, результатам труда, поведению, рейтингам успешности. Центры оценки (ЦО): сущность, предпосылки и принципы метода. Основные формы работы с персоналом по итогам оценки.

### *Тема 1.9. Эффективность системы управления персоналом*

Эффективность управления персоналом. Формы проявления эффекта. Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом. Соотношение экономической и социальной эффективности управления персоналом. Оценка эффективности проектов совершенствования управления персоналом на предприятии. Виды эффективности проектов совершенствования системы и технологий управления персоналом. Содержание понятия «затраты на персонал». Состав затрат на персонал. Прямые и косвенные затраты на персонал. Эффективность затрат на персонал. Обобщающие и частные показатели эффективности затрат на персонал. Значение и задачи регулирования, планирования, учета и контроля затрат на персонал. Оценка эффективности работы службы управления персоналом.

## **6. Рекомендуемые образовательные технологии**

При преподавании дисциплины применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

- проблемные лекции;
- лекция-беседа;
- лекции с разбором практических ситуаций.

Семинарские занятия по дисциплине ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

- 1) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;
- 2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения, круглый стол);
- 3) контрольная работа по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине.

На семинарских занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

## **7. Порядок проведения промежуточной аттестации**

*Промежуточная аттестация: Очная форма обучения, Экзамен, Пятый семестр.*

1. Работа с тестовыми заданиями

## 2. Выполнение итоговой работы

*Промежуточная аттестация: Очно-заочная форма обучения, Экзамен, Шестой семестр.*

1. Работа с тестовыми заданиями
2. Выполнение итоговой работы

*Промежуточная аттестация: Заочная форма обучения, Экзамен, Шестой семестр.*

1. Работа с тестовыми заданиями
2. Выполнение итоговой работы

## 8. Оценочные материалы текущего контроля

### **Раздел 1. Управление персоналом**

*Контролируемые ИДК: ПК-4.1 ПК-4.2*

#### *Тема 1.1. Теоретические основы управления персоналом*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:
  - а) посещение лекционных и практических занятий,
  - б) соблюдение дисциплины.
2. Работа на лекционных занятиях:
  - а) ведение конспекта лекций,
  - б) уровень освоения теоретического материала,
  - в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия 1-2 представлены в приложении 4

#### *Тема 1.2. Персонал как объект управления*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:
  - а) посещение лекционных и практических занятий,
  - б) соблюдение дисциплины.
2. Работа на лекционных занятиях:
  - а) ведение конспекта лекций,
  - б) уровень освоения теоретического материала,
  - в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия 3-5 представлены в приложении 4

#### *Тема 1.3. Система управления персоналом предприятия*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:
  - а) посещение лекционных и практических занятий,
  - б) соблюдение дисциплины.
2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия 6-7 представлены в приложении 4

#### *Тема 1.4. Кадровая политика и кадровое планирование*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия 8-9 представлены в приложении 4

#### *Тема 1.5. Найм, адаптация и высвобождение персонала*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия 10-11 представлены в приложении 4

#### *Тема 1.6. Технологии развития персонала*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия 12-13 представлены в приложении 4

#### *Тема 1.7. Мотивация и стимулирование персонала*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия 14-15 представлены в приложении 4

#### *Тема 1.8. Контроль и оценка персонала*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия 16-17 представлены в приложении 4

#### *Тема 1.9. Эффективность системы управления персоналом*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие представлено в приложении 4

### **9. Оценочные материалы промежуточной аттестации**

*Очная форма обучения, Пятый семестр, Экзамен*

*Контролируемые ИДК: ПК-4.1 ПК-4.2*

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Тестовые задания по дисциплине "Управление персоналом" представлены в приложении 7

2. Выполнение итоговой работы

Примерный перечень вопросов к экзамену и примеры практико-ориентированных заданий для экзамена представлены в приложении 8

*Очно-заочная форма обучения, Шестой семестр, Экзамен*

*Контролируемые ИДК: ПК-4.1 ПК-4.2*

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Тестовые задания по дисциплине "Управление персоналом" представлены в приложении 7

2. Выполнение итоговой работы

Примерный перечень вопросов к экзамену и примеры практико-ориентированных заданий для экзамена представлены в приложении 8

*Заочная форма обучения, Шестой семестр, Экзамен*

*Контролируемые ИДК: ПК-4.1 ПК-4.2*

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Тестовые задания по дисциплине "Управление персоналом" представлены в приложении 7

2. Выполнение итоговой работы

Примерный перечень вопросов к экзамену и примеры практико-ориентированных заданий для экзамена представлены в приложении 8

## **10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

*Основная литература*

1. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк. - 6-е изд., стер. - Москва: Дашков и К°, 2022. - 280 с. - 978-5-394-04781-7. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Краснова, С. В. Управление персоналом: практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина. - Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. - 90 с. - 978-5-8158-2168-2. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

*Дополнительная литература*

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. - 3-е изд., стер. - Москва: Дашков и К°, 2022. - 288 с. - 978-5-394-04539-4. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684384> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - 4-е изд., стер. - Москва: Дашков и К°, 2023. - 388 с. - 978-5-394-05126-5. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710007> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

### **10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся**

*Профессиональные базы данных*

1. <https://www.openaire.eu> - Международная научная реферативная база данных

2. <https://scholar.google.ru> - Международная научная реферативная база данных

#### *Ресурсы «Интернет»*

1. <http://www.sibit.sano.ru> - Официальный сайт образовательной организации
2. <http://do.sano.ru> - Система дистанционного обучения Moodle (СДО Moodle)
3. <http://www.gov.ru> - Федеральные органы власти
4. <http://президент.рф> - Сайт Президента Российской Федерации
5. <http://www.duma.gov.ru> - Сайт Государственной Думы Федерального Собрания РФ
6. <http://www.cfin.ru> - Сайт «Корпоративный менеджмент»
7. <http://www.hr-portal.ru> - Сообщество HR- менеджеров
8. <http://www.garant.ru> - Справочная правовая система «Гарант»
9. <http://rostrud.ru> - Федеральная служба по труду и занятости
10. <http://www.rosmintrud.ru> - Министерство труда и социальной защиты РФ
11. <http://www.kadrovik.ru> - Национальный союз кадровиков

### **10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

При подготовке и проведении учебных занятий по дисциплине студентами и преподавателями используются следующие современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:

1. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» (<http://www.biblioclub.ru>).
2. Интегрированная библиотечно-информационная система ИРБИС64 (<http://lib.sano.ru>).
3. Справочно-правовая система КонсультантПлюс.
4. Электронная справочная система ГИС Омск.

### **10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование**

Институт располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются следующие помещения, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения:

Для лекций, семинаров (практических), групповых, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, ГИА

Мультимедийная учебная аудитория № 210

#### **Перечень оборудования**

- Аудиоколонка - 5 шт.
- Доска маркерная - 1 шт.
- Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
- Проектор - 1 шт.
- Стол - 37 шт.
- Стол преподавателя - 1 шт.
- Стул - 74 шт.
- Стул преподавателя - 1 шт.
- Трибуна - 1 шт.
- Экран - 1 шт.

#### **Перечень программного обеспечения**

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader



Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian  
Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus

2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 211

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 5 шт.

Доска маркерная - 1 шт.

Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.

Проектор - 1 шт.

Стол - 27 шт.

Стол преподавателя - 1 шт.

Стул - 54 шт.

Стул преподавателя - 1 шт.

Трибуна - 1 шт.

Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader

Kaspersky Endpoint Security для Windows

Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian

Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus

2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 301

Перечень оборудования

Доска - 1 шт.

Стол - 18 шт.

Стол преподавателя - 1 шт.

Стул - 36 шт.

Стул преподавателя - 1 шт.

Тематические иллюстрации - 0 шт.

Трибуна - 1 шт.

Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

Учебная аудитория № 302

Перечень оборудования

Доска маркерная - 1 шт.  
Стол - 18 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 36 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 0 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)  
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.  
Мультимедийная учебная аудитория № 303

Перечень оборудования  
Доска маркерная - 1 шт.  
Стол - 15 шт.  
Стол преподавателя - 30 шт.  
Стул - 1 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 0 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)  
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.  
Мультимедийная учебная аудитория № 304

Перечень оборудования  
Аудиоколонка - 2 шт.  
Доска маркерная - 1 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Проектор - 0 шт.  
Стол - 18 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 36 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 0 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.  
Экран - 0 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)  
Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows

Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian  
Microsoft Windows 10

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus  
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 312

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Проектор - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 0 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.  
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian  
Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus  
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 422

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.  
Доска маркерная - 1 шт.  
Интерактивная доска - 1 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Стол - 13 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 26 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Трибуна - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian  
Microsoft Windows 8 Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus  
2GIS

Для лекций, семинаров (практических), групповых и индивидуальных консультаций,  
текущего контроля, промежуточной аттестации

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.  
Доска маркерная - 1 шт.  
Информационная доска - 1 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Круглый стол - 3 шт.  
Ноутбук DELL - 8 шт.  
Ноутбук HP - 2 шт.  
Персональный компьютер - 1 шт.  
Проектор - 1 шт.  
Стеллаж - 2 шт.  
Стол одноместный - 10 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 27 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

MariaDB 10.11 (x64)  
Microsoft Office 2016 standart Win64 Russian  
Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus  
2GIS

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного, компьютерного оборудования и хранения элементов мультимедийных лабораторий  
Специальное помещение № 420

Перечень оборудования

Запасные части для компьютерного оборудования - 0 шт.  
Наушники для лингафонного кабинета - 0 шт.  
Паяльная станция - 1 шт.  
Персональный компьютер - 4 шт.  
Планшетный компьютер - 15 шт.  
Сервер - 10 шт.  
Стеллаж - 0 шт.  
Стол - 4 шт.  
Стул - 4 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

Перечень оборудования

- Запасные части для столов и стульев - 0 шт.
- Материалы для сопровождения учебного процесса - 0 шт.
- Наборы слесарных инструментов для обслуживания учебного оборудования - 0 шт.
- Станок для сверления - 0 шт.
- Стеллаж - 0 шт.
- Угловая шлифовальная машина - 0 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

## 11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

### ВИДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Успешное освоение теоретического материала по дисциплине требует самостоятельной работы, нацеленной на усвоение лекционного теоретического материала, расширение и конкретизацию знаний по разнообразным вопросам дисциплины. Самостоятельная работа студентов предусматривает следующие виды:

1. Аудиторная самостоятельная работа студентов – выполнение на практических занятиях и лабораторных работах заданий, закрепляющих полученные теоретические знания либо расширяющие их, а также выполнение разнообразных контрольных заданий индивидуального или группового характера (подготовка устных докладов или сообщений о результатах выполнения заданий, выполнение самостоятельных проверочных работ по итогам изучения отдельных вопросов и тем дисциплины);
2. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов – подготовка к лекционным, практическим занятиям, лабораторным работам, повторение и закрепление ранее изученного теоретического материала, конспектирование учебных пособий и периодических изданий, изучение проблем, не выносимых на лекции, написание тематических рефератов, выполнение индивидуальных практических заданий, подготовка к тестированию по дисциплине, выполнение итоговой работы.

Большое значение в преподавании дисциплины отводится самостоятельному поиску студентами информации по отдельным теоретическим и практическим вопросам и проблемам.

При планировании и организации времени для изучения дисциплины необходимо руководствоваться п. 5.1 или 5.2 рабочей программы дисциплины и обеспечить последовательное освоение теоретического материала по отдельным вопросам и темам (Приложение 2).

Наиболее целесообразен следующий порядок изучения теоретических вопросов по дисциплине:

1. Изучение справочников (словарей, энциклопедий) с целью уяснения значения основных терминов, понятий, определений;
2. Изучение учебно-методических материалов для лекционных, практических занятий, лабораторных работ;
3. Изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы и электронных информационных источников;
4. Изучение дополнительной литературы и электронных информационных источников, определенных в результате самостоятельного поиска информации;

5. Самостоятельная проверка степени усвоения знаний по контрольным вопросам и/или заданиям;

6. Повторное и дополнительное (углубленное) изучение рассмотренного вопроса (при необходимости).

В процессе самостоятельной работы над учебным материалом рекомендуется составить конспект, где кратко записать основные положения изучаемой темы. Переходить к следующему разделу можно после того, когда предшествующий материал понят и усвоен. В затруднительных случаях, встречающихся при изучении курса, необходимо обратиться за консультацией к преподавателю.

При изучении дисциплины не рекомендуется использовать материалы, подготовленные неизвестными авторами, размещенные на неофициальных сайтах неделового содержания. Желательно, чтобы используемые библиографические источники были изданы в последние 3-5 лет.

Студенты при выполнении самостоятельной работы могут воспользоваться учебно-методическими материалами по дисциплине «Управление персоналом», представленными в электронной библиотеке института, и предназначенными для подготовки к лекционным и семинарским занятиям.

Контроль аудиторной самостоятельной работы осуществляется в форме собеседования. Контроль внеаудиторной самостоятельной работы студентов осуществляется в форме устного или письменного опроса.

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

Оценка компетенций на различных этапах их формирования осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации, Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания и технологической картой дисциплины (Приложение 1).

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего и промежуточного контроля представлены в Приложении 3.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена/зачета в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины (Приложение 7)

Оценка знаний студентов осуществляется в соответствии с Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в Институте, и технологической картой дисциплины

## ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ НА ЭТАПЕ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

1) Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)

При преподавании дисциплины «Управление персоналом» применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

- проблемные лекции;
- лекция-беседа.

Семинарские занятия по дисциплине «Управление персоналом» ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к

которым относятся:

- 1) устный опрос студентов с элементами беседы по вопросам, выносимым на практические занятия;
- 2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения);
- 3) контрольная работа и тест по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине. На семинарских занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

## 2) Письменное задание

Формируемые компетенции: ПК-4

Цели и задачи реферата.

Целью работы является обобщение и систематизация теоретического материала в рамках исследуемой проблемы.

В процессе выполнения работы решаются следующие задачи:

### 1. Формирование информационной базы:

- анализ точек зрения зарубежных и отечественных специалистов в области управления персоналом;
- конспектирование и реферирование первоисточников в качестве базы для сравнения, противопоставления, обобщения;
- анализ и обоснование степени изученности исследуемой проблемы;
- подготовка библиографического списка исследования.

### 2. Формулировка актуальности темы:

- отражение степени важности исследуемой проблемы в современной теории и практике;
- выявление соответствия задачам теории и практики, решаемым в настоящее время;
- определение места выбранной для исследования проблемы.

### 3. Формулировка цели и задач работы:

- изложение того, какой конечный результат предполагается получить при проведении теоретического исследования;
- четкая формулировка цели и разделение процесса ее достижения на этапы;
- выявление особенностей решения задач (задачи - это те действия, которые необходимо предпринять для достижения поставленной в работе цели).

В результате написания реферата студент изучает и анализирует информационную базу с целью установления теоретических зависимостей, формулирует понятийный аппарат, определяет актуальность, цель и задачи работы.

Обязательными составляющими элементами реферата являются:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основное содержание, разделенное на разделы (параграфы, пункты, подпункты), расположенные и поименованные согласно плану; в них аргументировано и логично раскрывается избранная тема в соответствии с поставленной целью; обзор литературы; описание применяемых методов, инструментов, методик, процедур в рамках темы исследования; анализ примеров российского и зарубежного опыта, отражающих тему исследования и т.д..
- заключение;
- список использованных источников.

Требования к оформлению письменных работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и курсовых работ, одобренных решением Ученого совета (протокол № 8 от 29.04.2020 г.).

Темы реферата выбирают в соответствии с Приложением 5

### 3) Практическое задание

Формируемые компетенции: ПК-4

Кейс - описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Цель кейса - научить обучающихся анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать ее из одной формы в другую.

В процессе выполнения кейса решаются следующие задачи:

- Формирование и развитие информационной компетентности;
- Развитие умений искать новые знания, анализировать ситуации;
- Развитие навыков самоорганизации, самостоятельности, инициативности;
- Развитие умений принимать решения, аргументировать свою позицию.

Обязательными составляющими элементами кейса являются:

- титульный лист;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников.

Кейсы по дисциплине представлены в приложении 6.

Требования к оформлению практических работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и курсовых работ, одобренных решением Ученого совета (протокол № 8 от 29.04.2020 г.).

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся по дисциплине основана на использовании Положения о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в институте, и технологической карты дисциплины.

Текущий контроль:

- посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия) - 0-35 баллов;
- письменное задание (реферат) - 0-25 баллов;
- практическое задание (кейс) - 0-50 баллов.

Промежуточная аттестация:

- итоговая работа - 25 баллов.

Максимальное количество баллов по дисциплине – 100.

Максимальное количество баллов по результатам текущего контроля – 75.

Максимальное количество баллов на экзамене – 25.

### МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения учебной дисциплины «Управление персоналом» следует:

1. Ознакомиться с рабочей программой дисциплины. Рабочая программа содержит перечень разделов и тем, которые необходимо изучить, планы лекционных и семинарских занятий, вопросы к текущей и промежуточной аттестации, перечень основной, дополнительной литературы и ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет» и т.д.
  2. Ознакомиться с календарно-тематическим планом самостоятельной работы обучающихся.
  3. Посещать теоретические (лекционные) и практические (семинарские) занятия, лабораторные работы.
  4. При подготовке к практическим (семинарским) занятиям, а также при выполнении самостоятельной работы следует использовать методические указания для обучающихся.
- Учебный план курса «Управление персоналом» предполагает в основе изучения дисциплины использовать лекционный материал и основные источники литературы, а в дополнение – практические занятия.



Кроме традиционных лекций и практических занятий (перечень и объем которых указаны) целесообразно в процессе обучения использовать и активные формы обучения.

Примерный перечень активных форм обучения:

- 1) беседы и дискуссии;
- 2) кейсы и практические ситуации;
- 3) индивидуальные задания;
- 4) деловые игры;
- 5) практические работы.

На лекциях студенты должны получить систематизированный материал по теме занятия: основные понятия и положения, классификации изучаемых явлений и процессов, методы и технологии управления персоналом и т.д.

Практические занятия предполагают более детальную проработку темы по каждой изучаемой проблеме, анализ теоретических и практических аспектов дисциплины. Для этого разработаны подробные вопросы, обсуждаемые на семинарских занятиях, практические задания, тесты. При подготовке к семинарским занятиям следует акцентировать внимание на значительную часть самостоятельной практической работы студентов.

Для более успешного изучения курса преподавателю следует постоянно отсылать студентов к учебникам, периодической печати. Освоение всех разделов курса предполагает приобретение студентами навыков самостоятельного анализа инструментов и механизмов дисциплины, умение работать с научной литературой.

Основная учебная литература, представленная учебниками и учебными пособиями, охватывает все разделы программы по дисциплине «Управление персоналом». Она изучается студентами в процессе подготовки к практическим занятиям, экзамену. Дополнительная учебная литература рекомендуется для самостоятельной работы по подготовке к семинарским и практическим занятиям, при написании письменных работ.

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями курса уделяется внимание приобретению практических навыков с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей профессиональной деятельности.

### ***Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами***

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия 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 опорнодвигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

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

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий текущего контроля. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с

ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

## Технологическая карта дисциплины

|                                |                       |
|--------------------------------|-----------------------|
| Наименование дисциплины        | Управление персоналом |
| Количество зачетных единиц     | 4                     |
| Форма промежуточной аттестации | Экзамен               |

| №                               | Виды учебной деятельности студентов                                                                         | Форма отчетности      | Баллы (максимум) |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------|
| <b>Текущий контроль</b>         |                                                                                                             |                       |                  |
| 1                               | Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и |                       |                  |
| 2                               | Выполнение письменного задания (реферат)                                                                    | Письменная работа     |                  |
| 3                               | Выполнение практического задания (кейс)                                                                     | Письменная работа     |                  |
| <b>Промежуточная аттестация</b> |                                                                                                             |                       |                  |
| 4                               | Выполнение итоговой работы                                                                                  | Итоговая работа, тест |                  |
| <b>Итого по дисциплине:</b>     |                                                                                                             |                       | 100              |

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Преподаватель \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
 (уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя) Подпись

## Тематическое планирование самостоятельной работы студентов

| Тема, раздел                                  | Очная форма | Очно-заочная форма | Заочная форма | Задания для самостоятельной работы                                                                                            | Форма контроля                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------|-------------|--------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Теоретические основы управления персоналом | 6           | 8                  | 12            | Изучение учебной литературы<br>Подготовка к практическим занятиям<br>Подготовка к тестированию по теме<br>Подготовка реферата | Опрос и беседа<br>Оценивание работы на практических занятиях<br>Тестовое задание<br>Защита реферата                                      |
| 2. Персонал как объект управления             | 6           | 12                 | 14            | Изучение учебной литературы<br>Подготовка реферата<br>Подготовка к практическим занятиям<br>Подготовка к тестированию по теме | Устный опрос и беседа<br>Защита реферата<br>Оценка работы на практических занятиях<br>Оценка выполнения тестового задания по теме        |
| 3. Система управления персоналом предприятия  | 8           | 10                 | 12            | Изучение учебной литературы<br>Подготовка к практическим занятиям, деловой игре<br>Подготовка к тестированию по теме          | Устный опрос и беседа<br>Оценка работы на практических занятиях, участие в деловой игре<br>Оценка выполнения тестового задания по теме   |
| 4. Кадровая политика и кадровое планирование  | 6           | 10                 | 14            | Изучение учебной литературы<br>Подготовка реферата<br>Подготовка к практическим занятиям<br>Подготовка к тестированию по теме | Устный опрос и беседа<br>Защита реферата<br>Оценка работы на практических занятиях<br>Оценка выполнения тестового задания по теме        |
| 5. Найм, адаптация и высвобождение персонала. | 6           | 11                 | 12            | Изучение учебной литературы<br>Подготовка докладов<br>Подготовка к практическим занятиям<br>Подготовка к тестированию по теме | Устный опрос и беседа<br>Выступление с докладом<br>Оценка работы на практических занятиях<br>Оценка выполнения тестового задания по теме |

|                                                |    |    |     |                                                                                                                               |                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------|----|----|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. Технологии развития персонала               | 6  | 8  | 14  | Изучение учебной литературы<br>Подготовка реферата<br>Подготовка к практическим занятиям<br>Подготовка к тестированию по теме | Устный опрос и беседа<br>Защита реферата<br>Оценка работы на практических занятиях<br>Оценка выполнения тестового задания по теме        |
| 7. Мотивация и стимулирование персонала        | 6  | 10 | 12  | Изучение учебной литературы<br>Подготовка докладов<br>Подготовка к практическим занятиям<br>Подготовка к тестированию по теме | Устный опрос и беседа<br>Выступление с докладом<br>Оценка работы на практических занятиях<br>Оценка выполнения тестового задания по теме |
| 8. Контроль и оценка персонала                 | 8  | 12 | 14  | Изучение учебной литературы<br>Подготовка докладов<br>Подготовка к практическим занятиям<br>Подготовка к тестированию по теме | Устный опрос и беседа<br>Защита реферата<br>Оценка работы на практических занятиях<br>Оценка выполнения тестового задания по теме        |
| 9. Эффективность системы управления персоналом | 7  | 14 | 21  | Изучение учебной литературы<br>Подготовка к практическому занятию<br>Подготовка к тестированию по теме                        | Устный опрос и беседа<br>Оценка работы на практическом занятии<br>Оценка выполнения тестового задания по теме                            |
| ИТОГО                                          | 59 | 95 | 125 |                                                                                                                               |                                                                                                                                          |



## Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего контроля

| №<br>п/п | Показатели оценивания                                                                                                  | Критерии оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Шкала<br>оценивания |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 1        | Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия) | <p>1. Посещение занятий: а) посещение лекционных и практических занятий, б) соблюдение дисциплины.</p> <p>2. Работа на лекционных занятиях: а) ведение конспекта лекций, б) уровень освоения теоретического материала, в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.</p> <p>3. Работа на практических занятиях: а) уровень знания учебно-программного материала, б) умение выполнять задания, предусмотренные программой курса, в) практические навыки работы с освоенным материалом.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0-35                |
| 2        | Письменное задание                                                                                                     | <p>1. Новизна текста: а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; г) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт.</p> <p>2. Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме письменного задания; б) соответствие содержания теме и плану письменного задания; в) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; д) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).</p> <p>3. Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).</p> <p>4. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и</p> | 0-25                |

|   |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |      |
|---|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
|   |                      | культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму письменного задания.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |
| 3 | Практическое задание | <p>1. Анализ проблемы: а) умение верно, комплексно и в соответствии с действительностью выделить причины возникновения проблемы, описанной в практическом задании.</p> <p>2. Структурирование проблем: а) насколько четко, логично, последовательно были изложены проблемы, участники проблемы, последствия проблемы, риски для объекта.</p> <p>3. Предложение стратегических альтернатив: а) количество вариантов решения проблемы, б) умение связать теорию с практикой при решении проблем.</p> <p>4. Обоснование решения: а) насколько аргументирована позиция относительно предложенного решения практического задания; б) уровень владения профессиональной терминологией.</p> <p>5. Логичность изложения материала: а) насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, б) насколько предложенный план может быть реализован в текущих условиях.</p> | 0-50 |

**Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе промежуточной аттестации**

| <b>№ п/п</b> | <b>Показатели оценивания</b> | <b>Критерии оценивания</b>                                                                                                                                                                                | <b>Шкала оценивания</b> |
|--------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 1            | Итоговая работа              | Количество баллов за тест пропорционально количеству правильных ответов на тестовые задания. После прохождения теста суммируются результаты выполнения всех заданий для выставления общей оценки за тест. | 0-25                    |



## **Тема 1. Теоретические основы управления персоналом**

### **Практическое занятие 1.**

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Раскройте понятие «управление персоналом». Назовите цели управления персоналом в организации.
2. Каково соотношение между понятиями «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы», «кадры организации», «персонал»? Их общие и отличительные признаки?
3. Каковы факторы, обуславливающие повышение роли персонала в современных условиях?
4. Какие подразделения в организации отвечают за работу с персоналом?
5. Какие функции по управлению персоналом выполняет линейный руководитель?
6. Могут ли ошибки в управлении персоналом сказаться на эффективности работы организации, и каким образом?

2) Раскройте содержание следующих понятий:

- экономически активное население;
- экономически неактивное население;
- рабочая сила;
- труд;
- достойный труд;
- рынок труда;
- трудовой потенциал;
- человеческий капитал.

3) Проведение тестирования по теме.

### **Практическое занятие 2.**

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. История становления науки управления
  2. Концепции управления и их практическое применение
  3. Особенности советской и российской школ управления персоналом.
  4. Особенности управления персоналом за рубежом (на примере нескольких стран)
  5. Современные тренды в управлении персоналом
- 2) Защита рефератов.

3) Выполнение практического задания.

Заполните таблицу. Сделайте выводы об особенностях управления персоналом в зарубежных странах. Существует ли, на Ваш взгляд, в зарубежных странах принципиальное отличие от практики управления персоналом Российских компаний?

### Подходы к управлению персоналом в зарубежных странах

| Критерии                                    | Американский | Японский | ... подход |
|---------------------------------------------|--------------|----------|------------|
| Метод найма                                 |              |          |            |
| Должностные инструкции                      |              |          |            |
| Отношение к работе                          |              |          |            |
| Оплата труда                                |              |          |            |
| Способ мотивации                            |              |          |            |
| Конкуренция                                 |              |          |            |
| Временная ориентация работников             |              |          |            |
| Продвижение по карьерной лестнице           |              |          |            |
| Гарантии для работника                      |              |          |            |
| Связь работника с организацией              |              |          |            |
| Профессиональная подготовка специалистов    |              |          |            |
| Принятие решений                            |              |          |            |
| Делегирование власти                        |              |          |            |
| Отношения с подчиненными                    |              |          |            |
| Механизм контроля                           |              |          |            |
| Текучесть персонала                         |              |          |            |
| Соотношение работников и специалистов служб |              |          |            |

4) Попробуйте составить подобную сравнительную характеристику подходов к управлению персоналом на примере российских компаний различных сфер деятельности (банковская, торговая, образовательная и др.). Сделайте выводы о наличии особенностей в управлении персоналом в каждой из рассмотренных сфер.

### **Тема 2. Персонал как объект управления.**

#### **Практическое занятие 3**

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Характеристики коллектива, рабочей группы
2. Развитие коллектива, роль руководителя на каждом этапе развития коллектива
3. Методы и стили управления, применяемые руководителем
4. Методика формирования рабочей группы
5. Межличностные, групповые и организационные коммуникации
6. Планирование и организация работы коллектива

2) Тематическая дискуссия (по темам рефератов)

3) Решение кейсов.

Кейсы содержат ситуации, требующие решения с применением знаний теоретических

положений управления персоналом. Каждому студенту выдается материал с описанием ситуации и вопросы для обсуждения.

При решении ситуации кейсов обучающиеся должны:

- 1) проанализировать предложенную ситуацию, выделить значимые моменты, влияющие на её решение и дать им оценку;
- 2) предложить свое решение ситуации.

1. Вы заместитель начальника отдела, все сотрудники которого – женщины. В силу своего характера, или по каким-то другим причинам, вы не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает вам перебраться в отдельный кабинет, но это будет затруднять вашу работу, так как вам необходима информация, поступающая от остальных сотрудников отдела. Как вы поступите?

2. Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее:

- Посетителей устраивает ассортимент;
- Посетители довольны качеством приготовленной пищи;
- Им нравится качество обслуживания и вежливость персонала;
- Но посетители не хотели бы приходить в это кафе в следующий раз в связи с тем, что персонал кафе плохо относится друг к другу, сотрудники грубо разговаривают между собой, ругаются, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу, организацию

Какие действия должен произвести директор заведения для сплочения коллектива, становления благоприятной психологической атмосферы?

3. Коллега, с которым вам приходится тесно сотрудничать, последнее время находится совсем «не в форме». Его ошибки множатся. Некоторое время без лишних слов вы исправляете их сами. Наконец ваше терпение кончается. Вы говорите: ...

4. В вашей команде появился неформальный лидер, несогласный с проводимой вами политикой и вашими действиями. Из-за этого ваш коллектив начал распадаться на две группировки. Чтобы предотвратить негативные последствия такой ситуации, вы приглашаете неформального лидера на встречу. Вы говорите: ...

5. На предприятие пришел молодой директор (35 лет), который хорошо ориентируется в сегодняшней рыночной ситуации. Он достаточно быстро вникает в суть дела. Его заместитель – человек, проработавший всю жизнь на этом предприятии (ему 50 лет), имеющий уважение всех работников. Довольно часто он саботирует действия директора, срывая выполняемые договоры, принося, тем самым убытки предприятию. Но делает это так, чтобы нельзя было указать на него как на виновного. Директор случайно узнает об этом. Как ему поступить?

6. У вас дружная команда в организации, но вы принимаете двух работников, которые оказываются непримиримы друг с другом и начинают «делить власть». Коллектив распадается на ваших глазах. Вы вызываете их обоих и говорите: ...

7. Рабочий – активный общественник. Общественные дела часто отвлекают его от работы. Товарищи по бригаде откровенно выражают недовольство. Им приходится часто выполнять большой объем работы, а при распределении премии делить его на равные доли. Как вы оцениваете эту ситуацию? Какие меры или действия предлагаете осуществить?

Выводы (рефлексия): По итогам изучения предложенных ситуаций в форме открытой дискуссии проводится обсуждение решений. Критерии оценивания: использование теоретических знаний, логичность изложения материала, аргументированность, самостоятельность работы.

#### **Практическое занятие 4**

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Что представляет собой численность персонала?

2. Какой бывает численность персонала? Каким образом можно рассчитать численность персонала?
3. Что такое структура персонала? Каково ее значение и метод расчета?
4. Каким образом могут быть использованы данные, полученные в ходе анализа структуры персонала?

2) Выполнение и защита индивидуального задания.

Индивидуальное задание требует знания видов структуры персонала, умений проводить расчет структуры персонала в зависимости от различных признаков, делать соответствующие выводы.

Каждому студенту выдается информационный материал о количественном и качественном составе персонала организации за ряд лет.

Задание:

На основе информации, представленной в информационном материале, рассчитайте и проанализируйте структуру персонала предложенной организации по основным признакам и динамику ее изменения. Рассчитайте средний возраст работников. Сделайте соответствующие выводы.

### **Практическое занятие 5.**

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Дайте понятия деструктивного и конструктивного конфликта. Попытайтесь установить основной критерий их различия. Предположите какие цели может преследовать управление деструктивным и конструктивным конфликтами.
2. Смоделируйте три конфликтные ситуации. Выделите субъекта конфликта, объект конфликта, причины его возникновения. Оцените по предложенной в лекции шкале глубину каждой из трех конфликтных ситуаций. Сформируйте подходящие модели управления конфликтом, основанные на одной из предложенных альтернатив: «обвинитель», «консультант», «воспитатель».
3. По каким признакам можно судить о том, что в коллективе возник скрытый конфликт?

3) Решение кейсов.

Кейсы содержат ситуации, требующие решения с применением знаний теоретических положений управления персоналом. Каждому студенту выдается материал с описанием ситуации и вопросы для обсуждения.

При решении ситуации кейсов обучающиеся должны:

- 1) проанализировать предложенную ситуацию, выделить значимые моменты, влияющие на её решение и дать им оценку;
- 2) предложить свое решение ситуации.

П р и м е р ы к е й с о в .

К е й с 1. На одном из совещаний по определению стратегии управления персоналом сети компаний «Альфа», было принято решение о необходимости обучения руководящего состава основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена директору по персоналу.

После трех месяцев напряженной совместной работы финансистов компании и преподавателей местной школы управления была создана пятидневная программа, раскрывающая основы, управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающая системы бухгалтерского учета. Директор по персоналу остался доволен программой и направил письмо в каждую компанию сети с предложением направить по 5 руководителей на первую программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день он увидел ответ директора одной из компаний сети, отказывающегося направить своих сотрудников на «неизвестное ему обучение». Директор по персоналу обратился к нему с ответным письмом, подробно описав стоящие

перед учебной программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен ответ, в котором директор компании сообщал, что его руководители «еще не созрели для этой программы». В результате на первой программе обучались 10, а не 15 человек, а сеть компаний понесла финансовые убытки.

**Контрольные вопросы и задания**

1. В чем причины возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.
2. Как вы оцениваете действия директора по персоналу? Как вы оцениваете действия директора компании?
3. Как можно было бы избежать конфликт?
4. Что делать в сложившейся ситуации директору персоналу?

**Кейс 2.** В метеорологической лаборатории работают 11 сотрудниц. Все располагаются в одной комнате. Коллектив дружный. Сотрудницы поддерживали отношения не только на работе, но и дружили семьями. Все всегда были доброжелательны друг к другу, всячески помогали, подменяли, когда кто-то не мог выйти на работу. Но со временем сотрудницы стали жаловаться, что рабочие места устроены неудобно: приходится сидеть спиной друг к другу, что создает дискомфорт. А когда нужно обсудить рабочий вопрос или просто перекинуться парой слов, сотрудницам приходится поворачиваться, но так как стулья не крутятся, делать это непросто.

Прикинув, как можно переставить рабочие столы, решили, что лучше сдвинуть их к середине комнаты и поставить так, чтобы все сидели по парам напротив друг друга. Но между столами не было даже небольших перегородок, из-за чего у сотрудниц не возникало чувства личного пространства и хотя бы условного уединения. Через месяц снова проявилось недовольство. Когда кто-то говорил по телефону, то у рядом сидящих возникало ощущение, что говорят с ними. Кому-то не нравилось, что соседка жует жвачку или пьет чай с конфетой, кто-то высказывался против резкого запаха духов. Ведь он ощущался на протяжении всего рабочего дня. Кому-то не нравилось, что некоторые соседки перекусывают прямо на рабочем месте несколько раз в день.

Раздражение нарастало и иногда выливалось в перепалку. Когда коллеги сидели спиной друг к другу, никто не обращал внимания на такие мелочи, а теперь недовольство нередко приводило к скандалам, но возвращать столы на прежние места никто не хотел, так как это тоже было неудобно.

**Контрольные вопросы и задания:**

1. Могла ли описанная в кейсе ситуация возникнуть по другим причинам, а не из-за того, что переставили столы?
2. Как нужно организовать пространство, чтобы угодить сотрудницам?

**Выводы (рефлексия):** По итогам подготовки студентов проводится обсуждение материалов кейсов с предоставлением возможности высказаться каждому участнику. Критерии оценки: использование материалов кейса, логичность изложения материала, самостоятельность работы.

### **Тема 3. Система управления персоналом предприятия**

#### **Практическое занятие 6**

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Проектирование системы управления персоналом и ее последующая оптимизация.
  2. Функциональные подсистемы системы управления персоналом.
  3. Обеспечивающие подсистемы системы управления персоналом.
  4. Управление персоналом в условиях кризиса.
- 2) Тестирование по вопросам темы.
- 3) Выполнение практических заданий.

Практическое задание «Модель системы управления персоналом»

Описание задания.

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 данного предприятия и возможности ее совершенствования.

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;
- аттестация персонала;
- организация обучения персонала.

Практическое задание «Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией».

Описание задания.

Постановка задачи

Необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения отделом управления персоналом функций при помощи построения схемы функциональных взаимосвязей этого отдела.

Методические указания

Схема функциональных взаимосвязей (ФВ) отражает горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления. Эту схему можно представить в виде таблицы, с левой стороны которой по вертикали указываются функции управления, выполняемые конкретным функциональным подразделением, а сверху по горизонтали — все функциональные подразделения аппарата управления, должности (таблица 1). На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия в выполнении конкретных функций. Применяются следующие символы: О — отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет

окончательный документ; П — представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У — участвует в выполнении данной функции; С — согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций; Р — принимает решение, утверждает, подписывает документ. Если в выполнении той или иной функции какой-либо из отделов не принимает участия, то клеточка остается пустой.

**СХЕМА ФУНКЦИОНАЛЬНОГО РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА В ОТДЕЛЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА**

| Наименование функций отдела управления персоналом                                 | Начальник отдела управления персоналом | Зам. начальника отдела управления персоналом | Менеджер по развитию персонала | Менеджер по мотивации труда | Менеджер по найму персонала | Менеджер по учету персонала |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. Подбор и расстановка персонала по их деловым и профессиональным качествам      | Р                                      | С                                            | О                              | У                           | У                           |                             |
| 2. Рассмотрение предложений о выдвижении на должности                             |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |
| 3. Рассмотрение представлений о поощрении и премировании работников               |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |
| 4. Анализ текучести кадров                                                        | Р                                      | О                                            |                                | С                           | У                           | У                           |
| 5. Контроль за состоянием работы кадров                                           |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |
| 6. Анализ профессионального, образовательного, возрастного состава персонала      |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |
| 7. Внесение предложений по улучшению качественного состава кадров                 |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |
| 8. Проведение работ с резервом кадров                                             |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |
| 9. Ведение учета работников, военнообязанных, пенсионеров                         |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |
| 10. Оформление документации при приеме, увольнении работников                     |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |
| 11. Ведение трудовых книжек                                                       |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |
| 12. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений                                          |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |
| 13. Подготовка годовых отчетов                                                    |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |
| 14. Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |
| 15. Формирование резерва кадров на выдвижение.                                    |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |
| <b>ИТОГО</b>                                                                      |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |

**Практическое занятие 7.**

**Деловая игра «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации»**

***Описание деловой игры***

Участники деловой игры самостоятельно выбирают организацию или моделируя условную организацию. Определяют сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность),

организационную структуру управления, а также проводят описание этой организации по следующим характеристикам:

- Форма собственности;
- Наименование продукции или услуг;
- Уровень сложности выпускаемой продукции или услуг;
- Уровень технической оснащенности производства и управления;
- Стадия развития организации (действующая или вновь создаваемая);
- Наличие филиалов;
- Финансовое состояние;
- Размер организации по численности персонала; наличие разных категорий персонала,
- Профессионально-квалификационный уровень персонала и др.
- Формулируется миссия (основная цель) организации.

### ***Постановка задачи***

На основании миссии (цели) с учетом характеристик организации формируются цели по управлению персоналом путем построения «дерева» целей по понятийному (аспектному) или факторному признаку декомпозиции.

На базе тщательно составленного многоуровневого «дерева» целей определите функции по управлению персоналом, выделив среди них как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием организации и ее персонала, появлением филиалов, а также новых областей деятельности. Выявленные функции по управлению персоналом закрепите за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложите создать новые подразделения.

### ***Методические указания***

Формирование целей, функций и структуры - важнейшие задачи построения системы управления персоналом организации. В условиях рыночной экономики формирование или реорганизация любой штабной службы (а именно такой и является система управления персоналом) организации начинается с определения миссии и стратегической цели этой организации и вытекающих из них прикладных задач.

Целеполагание — один из методов формирования системы управления организацией. Чем более конкретно и детально будут сформулированы цели, тем более конкретные задания по их реализации могут быть поставлены перед отдельными звеньями системы управления, производственными подразделениями и отдельными исполнителями. Любая организация (промышленное предприятие, банк, страховая компания, торговая фирма, энергопредприятие и т.д.) — многоцелевая социально-экономическая система, включающая научно-технические, производственно-коммерческие, экономические и социальные цели.

Социальные цели являются основой формирования целевой направленности системы управления персоналом. При этом основным методическим подходом считается структуризация целей по управлению персоналом, т.е. построение системы целей с помощью «дерева» целей по понятийному (аспектному) или факторному признаку декомпозиции. Чем больше уровней представлено в «дереве» целей, тем более конкретными и охватывающими многие области управления персоналом являются формулировки целей.

Задача разработчиков «дерева» целей заключается в такой детализации целей нижнего уровня, чтобы их формулировки представляли собой конкретные функции, выполнение которых может быть закреплено за отдельными звеньями и исполнителями системы управления персоналом. На первом этапе деловой игры участники должны определить, является ли выбранная ими организация действующей или она только создана. От этого будет зависеть характер закрепления функций по управлению персоналом за существующими звеньями оргструктуры, создание новых звеньев или привлечение дополнительных специалистов по управлению персоналом для выполнения новых



функций. Формирование или реорганизация организационной структуры системы управления персоналом должны осуществляться соответствии с принципами, правилами, нормами создание под разделений аппарата управления с учетом их численности, управляемости и т.п.

#### ***Описание хода деловой игры***

1. За неделю до аудиторного занятия преподаватель разбивает группу на подгруппы по 3-4 человека. Одна из подгрупп в количестве 2-3 человек будет выступать в качестве экспертной. Подгруппы формируются произвольно по желанию участников. Преподаватель информирует о целях игры и дает задание по самостоятельному выбору каждой подгруппой организации, для которой необходимо сформировать цели, функции и оргструктуру по управлению персоналом. Участники игры заранее собирают информации (или ее моделируют) о выбранной организации в соответствии с пунктами, изложенными в разделе «Описание деловой игры».

2. Во время аудиторного занятия каждая подгруппа объявляет о выбранной ею организации, чтобы исключить дублирование. Участники каждой подгруппы распределяют между собой роли руководителя организации (Директора, Президента и т.п.), и Заместителя по управлению персоналом, Начальника отдела управления персоналом и др. Экспертная группа должна владеть знанием методических основ формирования целей, функций и оргструктур и с этой точки зрения оценивать правильность рациональность результатов работы каждой подгруппы.

3. Все игровые группы выполняют однотипные задания, но работают обособленно. В случае необходимости представители экспертной группы консультируют участников игры по правилам построения «дерева» целей, по использованию нормативных материалов о формировании оргструктур управления, осуществляют контроль за соблюдением установленного режима времени дают комплексную оценку работы каждой игровой группе.

4. Результатом игры в основное время (40-45 мин) должно стать подробное письменное описание всех этапов работы каждой подгруппы — полная характеристика организации и ее деятельности; миссия (основная цель); схема «дерева» целей по управлению персоналом; схема оргструктуры управления организацией или подсистемы управления персоналом, а также должны быть планы предложения по закреплению функций за звеньями или исполнителями этой подсистемы.

5. После завершения основного времени представитель каждой подгруппы докладывает о результатах проделанной работы, другой участник соответствующей подгруппы изображает на доске необходимые схемы, рисунки и т.п. Каждая играющая группа, а также экспертная группа параллельно с преподавателем задают вопросы, дают критическую оценку выступающим, анализируют имеющие место упущения, неточности.

6. Преподаватель подводит итоги деловой игры, отмечает как удачные, так и менее удачные варианты, указывает на основные недостатки.

7. Участники деловой игры сдают письменные отчеты, в которых излагаются сформированные ими для конкретной организации цели, функции и оргструктуры управления персоналом.

### **Тема 4. Кадровая политика и кадровое планирование в организации**

#### **Практическое занятие 8**

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Дайте определение кадровой политики организации.
2. Какие виды кадровой политики Вы знаете?
3. В каких случаях для организации более предпочтительной является закрытая кадровая политика, а в каких – открытая?

4. В чем заключается специфика кадровой политики малых организаций? Крупных предприятий? Государственных органов? Приведите примеры.

5. Каким образом связаны кадровая политика и стадия развития организации?

2) Тематическая дискуссия (по темам рефератов).

3) Работа с кейсом.

Кейсы содержат ситуации, требующие решения с применением знаний теоретических положений управления персоналом. Каждому студенту выдается материал с описанием ситуации и вопросы для обсуждения.

При решении ситуации кейсов обучающиеся должны:

3) проанализировать предложенную ситуацию, выделить значимые моменты, влияющие на её решение и дать им оценку;

4) предложить свое решение ситуации.

Примерное задание «Кадровая политика организации»

Описание ситуации

В небольшом кафе проходила встреча выпускников университета. Собралась почти вся группа, только Инна Макарова сильно опаздывала. Через полчаса подошла и она. Извинившись за опоздание, устроилась в уголочке. Вид у нее был крайне утомленный. Позднее к ней под села Наталья Волкова – во время учебы они частенько сидели вместе на лекциях и практических занятиях, но со времени выпуска не виделись ни разу.

- Инна, – радостно воскликнула Наталья, – я так рада тебя видеть! Мы ни разу не виделись с выпускного вечера, и я была уверена, что ты уехала из города. Как твои дела?

- Я почти никого и не вижу, очень загружена по работе, - грустно ответила Инна. - Я уже год работаю в крупной страховой компании «Защита», - не без гордости уточнила девушка.

- Я много слышала об этой организации. Говорят, что в вашу контору трудно попасть, но ещё труднее удержаться?

- Не знаю, откуда ты это знаешь, но это правда. Наша компания проводит негласную политику: «Нам нужны только победители». Новых людей буквально сталкивают «лбами» и друг с другом, и со «старичками», но лучшие получают продвижение по службе. Среди моих коллег много действительно хороших профессионалов, но у нас очень жесткая конкуренция в коллективе. Те, кто не смог продвинуться и зарекомендовать себя, либо сами уходят, либо их просят уволиться по собственному желанию. Думаю, ты знаешь, как это делается?

- Да, увы, знаю. А я нашла работу в рекламном агентстве «Редди», – начала свой рассказ Наталья. – У нас очень теплая атмосфера, мы почти одна семья. Мне нравится и работа, и коллектив, только платят уж очень мало. Правда, после повышения моя зарплата существенно вырастет, но я уже так давно этого жду. Мне сказали при трудоустройстве, что её повысят через несколько месяцев, самое большое через год. Но прошел год, потом ещё полгода, а ничего не изменилось в моем положении. Меня предупреждали, что политика рекламного агентства заключается в медленном продвижении людей. Это записано и в официальном корпоративном кодексе. Но всё-таки речь шла о нескольких месяцах, а я работаю почти два года. Двое моих коллег не выдержали ожидания и уже уволились. Я тоже думала об увольнении, но моя начальница меня подбодрила. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что не надо паниковать. Она показала мне планы кадровой службы по продвижению сотрудников, мою карьерограмму и сказала, что будет настойчиво рекомендовать меня на те вакансии, которые освободились.

После разговора с ней мне стало казаться, что я просто сильно спешу. Надо ещё набраться опыта и потерпеть. Да и начинать все сначала на новом месте мне страшно. Пусть сейчас у меня относительно низкая заработная плата, но когда-нибудь все изменится. Да и работа мне интересна. А тебе, Инна, нравится то, что ты делаешь?

- Да, конечно. У меня очень интересная работа, хотя она сложнее того, чему нас учили в университете. Приходится много работать и учиться, чтобы соответствовать высоким требованиям компании. Да и платят просто шикарно. Хотя потом приходится с лихвой

отрабатывать каждый рубль зарплаты. Только мой начальник мне не нравится. Знаешь из категории «глупый, но очень хитрый». Я заметила, что он делает много ошибок в своей работе, но всегда умеет найти виноватого. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают и свою, и часть его работы, а он получает все результаты. Уж что-что, а вот так «делегировать» обязанности наш начальник умеет.

Девушки некоторое время сидели притихшие. Наконец, Наталья сказала:

- Не грусти! Давай куда-нибудь сходим вдвоем, развеемся. Через несколько дней в театре премьера нового спектакля, ещё можно достать билеты. Ты хочешь пойти в театр?

- Я б бы пошла, Наташа, но у меня очень много работы. Вечером надо успевать сделать ту работу, которую я беру на дом. Может в следующий раз?

- Да, конечно, как только на работе будет «затишье» ...

Вопросы:

1. Сравните кадровую политику в рассмотренных организациях. Опишите достоинства и недостатки управления персоналом в организациях, где работают Инна и Наталья.
2. Как влияет на поведение работников кадровая политика каждой организации?
3. Какие факторы внешней и внутренней среды организации влияют на формирование её кадровой политики?
4. Что бы Вы могли порекомендовать изменить в кадровой политики описанных организаций?

Выводы (рефлексия): По итогам подготовки студентов проводится обсуждение материалов кейсов с предоставлением возможности высказаться каждому участнику. Критерии оценки: использование материалов кейса, логичность изложения материала, самостоятельность работы.

### **Практическое занятие 9**

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. В чем состоит сущность кадрового планирования? Каковы цели и задачи кадрового планирования?
2. Раскройте сущность и роль кадрового контроллинга в планировании работы с персоналом.
3. Раскройте содержание основных составляющих оперативного плана работы с персоналом.
4. Что представляет собой фотография рабочего дня?
5. Назовите методы определения потребности в персонале.
6. Какие планы и программы в области работы с персоналом могут разрабатываться в организации? Каким образом в них могут быть учтены стратегические цели организации?
7. Что включает в себя планирование работы персонала?

2) Тестирование по вопросам темы.

3) Решение задач.

Примеры задач.

1. В планируемом периоде цех предполагает выпустить продукции на 5,6 млн. руб. и при этом увеличить выработку на одного рабочего в год с 70 000 руб. до 74 000 руб. На сколько человек можно будет сократить численность рабочих и каков будет рост производительности труда?
2. Расчеты показывают, что в среднем в предстоящем году технологическая трудоемкость производственной программы цеха составит 300 000 нормо-часов. Определить плановую численность рабочих, если фонд рабочего времени одного рабочего составляет 1800 ч, а предполагаемое выполнение норм – 120%.
3. В связи со стратегией компании, планируется снижение технологической трудоемкости с 1 млн. нормо-часов на 20%. Определить требуемую численность промышленно-производственного персонала. В предыдущем периоде технологическая трудоемкость

составляла 1 млн. нормо-часов, нормы выполнялись на 130%. Годовой фонд рабочего времени – 1900 ч, удельный вес основных рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала – 52%.

4. В истекшем году технологическая трудоемкость продукции составила 3500 тыс. нормо-часов, фонд рабочего времени 220 дней по 8 ч, нормы в среднем выполнялись на 120%. Численность вспомогательных рабочих в основных цехах составляла 15% численности основных рабочих. Во вспомогательных цехах трудятся 50% от числа рабочих основных цехов. Рабочие составляют 70% численности всего промышленно-производственного персонала. В планируемом периоде предполагается в результате осуществления организационно-технических мероприятий снизить трудоемкость на 6%. Определите, какой должна быть численность работающих на предприятии в планируемом периоде.

5. Для выполнения годовой программы предприятию потребуется затратить 3 200 тыс. ч, в том числе по цеху №1 – 600 тыс. ч, №2 – 1 500 тыс. ч, №3 – 110 тыс. ч. нормы выполняются в среднем на 115%. Определите явочную и списочную численность рабочих по цехам и в целом по предприятию. Полезный фонд рабочего времени – 234 дня. Коэффициент невыходов рабочих  $K_n = 1,12$ .

## **Тема 5. Найм, адаптация и высвобождение персонала**

### **Практическое занятие 10**

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Как Вы считаете, от чего зависит конкурентоспособность предприятия на рынке труда?
2. Что следует понимать под наймом персонала на работу?
3. Для чего устанавливаются критерии отбора кандидатов на вакантные рабочие места?
4. Назовите источники набора персонала. Все ли они одинаково эффективны? Почему?
5. Из каких этапов может состоять процесс отбора персонала в организацию?
6. Как Вы считаете, следует ли использовать при отборе работников тесты?
7. Какой из методов оценки вы считаете оптимальным для определения профессионального уровня и личностных качеств соискателя в зависимости от вакантной должности? Обоснуйте свое мнение. Существуют ли универсальные методы оценки, которые можно применять в любой ситуации?

2) Выступление с докладами:

1. Рынок рекрутинговых услуг Омской области
2. Влияние бренда работодателя на привлечение кандидатов
3. Ассесмент-центр при отборе персонала
4. Правила проведения собеседования с кандидатами

3) Выполнение заданий и решение ситуаций.

Примерные задания и ситуации.

Задание 1. Выберите из представленного списка пять вопросов, с помощью которых можно оценить способность кандидата эффективно выполнять требуемую работу.

1. В чем вы разбираетесь особенно хорошо? почему вы так считаете?

2. Опишите лучшего из ваших руководителей или подчиненных, с кем вам приходится работать.
3. Назовите три ваших основные функции или обязанности на последнем месте работы, по выполнению которых оценивалась успешность вашей деятельности.
4. Является ли честность всегда лучшей политикой?
5. Каких знаний вам не хватает или не хватало на предыдущей работе?
6. Приведите пример хорошо подготовленного вами документа.
7. Сколько раз в день вы выгуливаете свою собаку?
8. Как вы чувствовали себя после последнего увольнения?
9. Опишите свой рабочий день, например вчерашний.
10. Что в ваших прежних коллегах вызвало зависть у вас?

#### Ситуация 1. «Выбор заместителя»

На собрании акционеров Александрова избрали директором фирмы. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту скорее флегматик и сангвиник, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений.

1. Иванов ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе были доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2. Петров ориентирован на работу и достижение конкретных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается достижения поставленных целей, используя авторитарный стиль руководства. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3. Сидоров предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют «Сухарем». План подразделение выполняет, но текучесть персонала больше, чем в других подразделениях.

4. Николаев ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока на работу сильно не влияет.

Выводы (рефлексия): По итогам подготовки студентов проводится обсуждение решений с предоставлением возможности высказаться каждому участнику. Критерии оценки: обоснование решения с использованием теоретических знаний, полученных в ходе лекции, а также при изучении учебной литературы, логичность и аргументированность изложения ответа, самостоятельность работы.

### **Практическое занятие 11.**

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Раскройте содержание понятия профориентация, основных направлений профориентационной работы.
2. Верно ли утверждение, что чаще всего сотрудники увольняются именно в период адаптации?
3. Оказывает ли какое либо влияние на организационно-административную адаптацию сотрудника профессиональная структура коллектива?
4. Верно ли что личные свойства адаптируемого работника не оказывают влияния на успешность его адаптации? Почему?
5. Могут ли молодые сотрудники, положительно зарекомендовавшие себя за несколько лет работы в организации, выступать в качестве наставников?
6. Почему управление специалисты рассматривают как одну из важных функций управления персоналом?
7. Дайте характеристику основным направлениям работы с увольняющимися сотрудниками
8. Как избежать «проблемных» увольнений, т.е. тех увольнений, которые создают организации серьезные последствия?

2) Проведение тестирования по теме.

3) Выполнение практических заданий и решение ситуаций.

Примерные задания и ситуации.

Задание 1. Приведите пример, когда отсутствие программы адаптации персонала могло стать причиной убытков, понесенных организацией. В частности, из-за отсутствия мероприятий по первичному обучению и введению в должность новички допустили промахи, которые дорого обошлись организации. Рассчитайте затраты на программу адаптации персонала и сравните эту сумму с убытками, причиной которых стали ошибки новых работников и повышенная текучесть кадров на испытательном сроке.

Задание 2. Составьте перечень приоритетных целей, достижение которых для нового работника будет критерием прохождения испытательного срока. Цели должны быть сформулированы в конкретных терминах, желательно – измеримы в исчисляемых показателях, например: число привлеченных и разосланных коммерческих предложений и т.д.

Ситуации. «Проблемы профориентации и адаптации персонала»

Описание ситуации 1

Валерия, молодой специалист, получившая юридическое образование и имеющая опыт работы в суде на должности секретаря, решила сменить работу и попробовать себя в роли менеджера в крупной торговой организации. Впервые в жизни она столкнулась с суровой действительностью законов бизнеса и необходимостью отдавать большую часть времени и сил работе.

Привыкание к новой работе вызвало у Валерии трудности, потому что до этого у нее не было больше одного начальника. Кроме того, ей не с кем было поделиться своими проблемами, в компании все были погружены в работу и совершенно её не замечали. Валерия не привыкла к такому ритму работы, на предыдущем месте всегда находилось время для общения с коллегами. Здесь же было все по-другому... Однажды, идя домой с работы, она встретила своего бывшего руководителя, и он предложил ей вернуться. Она

приняла это предложение, а о работе на должности менеджера постаралась поскорее забыть, как о неудачном опыте. Теперь Валерия перестала мечтать о смене работы и будет стараться работать как можно лучше, несмотря на недостаточно высокую зарплату.

#### Описание ситуации 2

Максим имел опыт работы только на одном предприятии, в котором он проработал около пяти лет. Некоторое время назад он был уволен по сокращению штатов. Максим долго искал работу по своей специальности, но, к сожалению, безуспешно. За время активного поиска работы Максим окончил вуз. Получение высшего образования в области компьютерных технологий способствовало воодушевлению Максима. В какой-то период времени ему предложили работу специалиста по IT-технологиям в крупной строительной компании.

Работа предполагала сотрудничество с зарубежными компаниями, и Максим ждал ее с волнением и воодушевлением.

К великому сожалению Максима, работа оказалась не интересной и не требовала применения его опыта и квалификации. Его функциональные обязанности сводились только лишь к системному администрированию. Максим был разочарован, поскольку его ожидания не были оправданы. Кроме того, оказалось, что непосредственный начальник Максима был человеком раздражительным, и когда Максим спросил, почему он на должности IT-специалиста выполняет обязанности рядового администратора, тот ответил так; «Вы что же думаете, что Вы самый умный? Учить меня вздумали? Не нравится – уходите».

В тот же день Максим уволился. Это произошло несколько месяцев назад. Максим до сих пор не нашел работу, поскольку, во-первых, он получил нелестные рекомендации с последнего места работы, а во-вторых, был разочарован работой.

Задание:

1. Изучить предложенные ситуации.
2. По каждой ситуации определить конкретные проблемы, с которыми столкнулись работники на новом месте работы.

Выводы (рефлексия): По итогам подготовки студентов проводится обсуждение решений с предоставлением возможности высказаться каждому участнику. Критерии оценки: обоснование решения с использованием теоретических знаний, полученных в ходе лекции, а также при изучении учебной литературы, логичность и аргументированность изложения ответа, самостоятельность работы.

### **Тема 6. Технологии развития персонала**

#### **Практическое занятие 12**

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Приведите основные концепции обучения персонала.
  2. Какие методы обучения используются в практике отечественных предприятий?
  3. В чем заключается роль руководителя в развитии персонала?
  4. Каким образом разрабатываются программы развития персонала в организации?
- 2) Тематическая дискуссия (по темам рефератов)
- 3) Выполнение практических заданий.

Примерные задания.

1. Обсудите достоинства и недостатки перечисленных методов и форм обучения персонала: лекционное занятие, практическое занятие с применением компьютерного тренажера, кейс-методика, групповая дискуссия, деловая игра, «мозговой штурм», практическое занятие с наставником.

2. Определить, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

- 1) приобретение знаний;
- 2) развитие способностей;

3) изменение отношения.

| Метод обучения                                      | Приобретение знаний | Развитие способностей | Изменение отношения |
|-----------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|
| 1. Инструктаж                                       |                     |                       |                     |
| 2. Наставничество                                   |                     |                       |                     |
| 3. Консультирование                                 |                     |                       |                     |
| 4. «Сидя рядом»                                     |                     |                       |                     |
| 5. Менторский подход                                |                     |                       |                     |
| 6. Демонстрация приемов работы                      |                     |                       |                     |
| 7. Метод усложняющихся заданий                      |                     |                       |                     |
| 8. Специальный подбор заданий                       |                     |                       |                     |
| 9. «Оставление на произвол судьбы»                  |                     |                       |                     |
| 10. Работа под руководством специалиста             |                     |                       |                     |
| 11. Ситуационный анализ                             |                     |                       |                     |
| 12. Моделирование ситуаций                          |                     |                       |                     |
| 13. Советы молодых специалистов                     |                     |                       |                     |
| 14. Обзор обратной связи                            |                     |                       |                     |
| 15. Круглые столы                                   |                     |                       |                     |
| 16. Дискуссии                                       |                     |                       |                     |
| 17. Участие в специальных проектах                  |                     |                       |                     |
| 18. Рабочие группы                                  |                     |                       |                     |
| 19. «Мозговая атака»                                |                     |                       |                     |
| 20. Учебные фильмы                                  |                     |                       |                     |
| 21. Экспериментирование                             |                     |                       |                     |
| 22. Стажировки                                      |                     |                       |                     |
| 23. Участие в научно-практических конференциях      |                     |                       |                     |
| 24. Деловые игры                                    |                     |                       |                     |
| 25. Тренинги                                        |                     |                       |                     |
| 26. Дистанционное обучение                          |                     |                       |                     |
| 27. Лекции                                          |                     |                       |                     |
| 28. Самостоятельное изучение специальной литературы |                     |                       |                     |

Методические указания. Группу студентов необходимо разделить на небольшие подгруппы, которые должны обсудить и совместно решить, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех приведенных выше задач.

При этом необходимо привести аргументы в пользу своей позиции и ответить на следующие вопросы:

- может ли этот метод подойти для (наименование одной из задач)?
- если этот метод признан приемлемым для данного случая, то какие могут возникнуть проблемы или ограничения в его эффективном использовании?

3. Составьте планы внутрикорпоративного обучения для следующих курсов: семинары по повышению компьютерной грамотности; тренинг продаж; тренинг управленческих навыков. Определите цели и критерии успешности обучения, а также контингент обучаемых. Составьте примерную программу обучения, в рамках которой определите, какие методы и технологии обучения следует использовать в каждом конкретном случае. Определите ресурсы, необходимые для обучения работников (время, деньги, территория). Продумайте методы мотивации работников на обучение, а также критерии и методы оценки социальной и экономической эффективности обучения.



### Практическое занятие 13

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Что следует понимать под деловой карьерой? Назовите виды карьеры.
  2. Какие модели карьеры Вам известны? Охарактеризуйте их. Назовите достоинства и недостатки.
  3. Какие этапы в управлении карьерой можно выделить? Чем они характеризуются?
  4. Что представляет собой кадровый резерв, и с какой целью он создается?
  5. Как организуется работа с кадровым резервом?
- 2) Выполнение тестового задания по вопросам темы.
- 3) Решение ситуаций.

Примерные ситуации.

Ситуация 1. Начальника отдела кадров Громова И.С. назначили на должность заместителя директора по управлению персоналом организации, где он работает. Это привело к росту размеров вознаграждения за труд и способствовало реализации стремления работника к продвижению по службе. Определите вид карьеры Громова И.С.

Ситуация 2. Олег Костров, менеджер по персоналу торговой фирмы «Юпитер», вернулся с семинара по управлению персоналом с большим количеством новых идей и с намерениями воплотить их в жизнь. Наиболее важной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Олег рассказал о ней генеральному директору фирмы, объединяющей три крупных супермаркета. Генеральный директор заинтересовался рассказом Олега и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей «Юпитер».

Через три недели Олег провел семинар с руководителями компании. Семинар прошел на «ура», руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры. На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям компании «Юпитер» подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их менеджеру по персоналу.

В назначенный срок Олег получил только три плана. В течение следующих двух недель еще шесть. Остальные руководители обещали, что «принесут завтра», но ничего не приносили. Однако больше всего Олега расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт «хочу совершенствоваться в занимаемой должности». Вопросы:

1. Как Вы считаете, почему сложилась такая ситуация?
2. С чего, на Ваш взгляд, следует начать при планировании системы карьеры в организации?
3. Какие виды карьеры для сотрудников Вы бы могли предложить?

Ситуация 3. На собрании акционеров Александрова И.А. избрали директором фирмы. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту скорее флегматик и сангвиник, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений.

- А. Иванов ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе были доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

- В. Семенов ориентирован на работу и достижение конкретных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается достижения поставленных целей, используя авторитарный стиль руководства. В интересах дела идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил

прозвище «карьерист».

- О. Игнатов предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют «Сухарем». План подразделения выполняет, но текучесть персонала больше, чем в других подразделениях.

Л. Николаев ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока на работу сильно не влияет.

Ситуация 4. Будущий экономист заканчивает высшее учебное заведение по направлению подготовки «Экономика». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь. Постойте карьерограмму возможного карьерного пути экономиста после окончания высшего учебного заведения.

Выводы (рефлексия): По итогам подготовки студентов проводится обсуждение материалов кейсов с предоставлением возможности высказаться каждому участнику. Критерии оценки: использование материалов кейса, логичность изложения материала, самостоятельность работы.

## **Тема 7 Мотивация и стимулирование персонала**

### **Практическое занятие 14.**

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. В чем разница между мотивом и стимулом? Что такое потребности человека?
2. Что включает в себя мотивационная программа организации?
3. Приведите примеры ситуации, когда один и тот же стимул, применяемый в качестве управленческого воздействия, мотивировал на более эффективную работу одних работников и демотивировал других?
4. Обоснуйте необходимость индивидуального подхода к выбору методов стимулирования работников с различными типами мотивации и различным отношением к труду.

2) Выступление с докладами:

- нетрадиционные способы стимулирования персоналом
- особенности стимулирования персонала в зависимости от сферы деятельности организации (на примере нескольких организаций их разных сфер деятельности)
- зарубежный опыт мотивации и стимулирования персонала.

3) Выполнение заданий и упражнений.

Задание 1. Заполните таблицу «Теории мотивации»

| Название теории | Автор | Основные идеи | Недостатки | Возможности применения на практике |
|-----------------|-------|---------------|------------|------------------------------------|
|                 |       |               |            |                                    |
|                 |       |               |            |                                    |
|                 |       |               |            |                                    |

2. Выполните упражнение.

Верны ли следующие утверждения? Обоснуйте ответы.

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. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более

широкого взаимодействия с другими.

5. Мотивация - это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.
6. Формирование мотивов возможно посредством стимулов.
7. Не все цели обладают мотивационной силой.
8. Мотивация трудовой деятельности является основной задачей управления организацией.
9. Мотивация трудовой деятельности является главной задачей управления персоналом.
10. Потребность во власти, по теории МакКлелланда, связана со стремлением человека к достижениям.
11. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.
12. Процессуальные теории мотивации утверждают, что потребности не являются основополагающими в процессе мотивации.
13. В основе мотивационных теорий лежит понятие вознаграждения.
14. В процессе формирования мотива участвуют потребности и интересы.
15. Теории «Х» и «Y» являются взаимоисключающими.
16. Понятие «валентность вознаграждения» характеризует степень актуальности той потребности, в результате удовлетворения которой вознаграждение достигнуто.

### **Практическое занятие 15.**

#### **1) Работа с кейсами.**

Кейсы содержат ситуации, требующие решения с применением знаний теоретических положений управления персоналом. Каждому студенту выдается материал с описанием ситуации и вопросы для обсуждения.

При решении ситуации кейсов обучающиеся должны:

- 1) проанализировать предложенную ситуацию, выделить значимые моменты, влияющие на её решение и дать им оценку;
- 2) предложить свое решение ситуации.

Кейс «Инжсервис»

Описание ситуации.

Устраиваясь на работу в компанию «Инжсервис» на должность директора по персоналу, Ольга Янковская знала, что создание новой системы мотивации будет одной из главных ее задач. Поэтому с первого рабочего дня она попыталась досконально изучить существующую на данный момент систему мотивации в «Инжсервисе» - компании, которая занимается продажами, монтажом и обслуживанием инженерного оборудования. За две недели Ольга установила следующее.

- Из 204 сотрудников «Инжсервиса» 176 получали почасовую заработную плату, рассчитываемую по ставкам 5-летней давности. При этом к данным ставкам применяются коэффициенты, которые устанавливает генеральный директор компании.

- Почасовая ставка механика по обслуживанию составляет 1,1 ставки монтажника, в то время как на местном рынке труда монтажники зарабатывают 1,5 - 1,7 раза, чем в «Инжсервисе». Текучесть среди механиков за последний год составила 2%, а среди монтажников - 30%.

- Почасовая ставка водителя составляла 1,2 ставки от ставки механика по обслуживанию, при этом на местном рынке труда зарплата водителей составляет от 80 до 200% от зарплаты в «Инжсервисе». Текучесть среди водителей за последний год составила 50%.

- Административный персонал «Инжсервиса» получает должностные оклады, устанавливаемые генеральным директором и пересматриваемые «по мере возможности». Текучесть административного персонала за последний год составила 5%. В прошлом году руководство приняло решение арендовать спортивный клуб для административных работников.

- Повышение заработной платы для административного персонала не всегда совпадает с установкой коэффициентов для производственного персонала.

- В течение полугода в «Инжсервисе» свободна вакансия должности начальника отдела продаж, для которой был установлен должностной оклад, равный 70% от оклада генерального директора. Отбор проводил сам генеральный директор и отвергал всех кандидатов.

Задание:

1. Охарактеризуйте существующую систему мотивации на базе собранной Ольгой информации по следующим параметрам:

- конкурентоспособность на рынке труда;
- разнообразие методов стимулирования труда;
- применение адекватных ситуации методов.

2. Разработайте новую программу мотивации персонала для «Инжсервиса» (включая материальные и нематериальные аспекты).

3. Разработайте рекомендации для Ольги Янковской по вопросу заполнения вакансии начальника отдела продаж.

Кейс «Выбор при поощрении»

Рассмотрев перечень форм поощрения работников, студенты должны самостоятельно составить собственный перечень предпочтений в части поощрения. Можно составить бесконечный перечень форм поощрения на производстве. В приведенном перечне перечислены некоторые из форм поощрения работников.

Используя перечень, каждый участник должен составить списки внешних и внутренних форм поощрения.

Затем каждый должен проранжировать пункты перечня (начиная с наиболее значимых и заканчивая наименее важными). Из обоих списков необходимо проранжировать восемь наиболее важных форм поощрения. Сколько из них внешних и сколько внутренних?

Обсуждение перечня поощрений в малых группах. Результаты ранжирования обсуждаются в группах. Какие наиболее существенные различия выявлены между индивидуальными и групповыми перечнями? Какова роль руководителя при решении вопроса о поощрении подчиненных? Какова цена ошибок, потенциальные проблемы?

Перечень некоторых форм поощрения работников:

- ✓ пикники с участием коллектива организации,
- ✓ призы,
- ✓ задания, требующие определенных навыков и профессионализма,
- ✓ возможность отличиться,
- ✓ самостоятельность в решении некоторых вопросов,
- ✓ надбавка к заработной плате,
- ✓ признательность,
- ✓ служебный автомобиль,
- ✓ оплата развлечений,
- ✓ улыбка менеджера,
- ✓ обратная связь о результатах,
- ✓ обратная связь о продвижении по работе,
- ✓ более просторный офис,
- ✓ более престижная работа,
- ✓ большая вовлеченность в работу,
- ✓ премия,
- ✓ оплата медицинского страхования,
- ✓ участие в принятии решений,
- ✓ путешествия за счет организации,

- ✓ разрешение выполнить работу от начала и до конца,
- ✓ возможность приобрести акции организации,
- ✓ оплаченный продолжительный отпуск,
- ✓ грант для оплаты учебы (в вузе, колледже),
- ✓ публичная похвала,
- ✓ престижное место для парковки машины,
- ✓ оплаченный обед для семьи в ресторане,
- ✓ возможность пользоваться в выходные дни яхтой руководителя,
- ✓ благодарственное письмо семье,
- ✓ фотография на Доске почета,
- ✓ дополнительные выходные дни,
- ✓ бесплатная путевка в санаторий, дом отдыха.

Выводы (рефлексия): По итогам подготовки студентов проводится обсуждение материалов кейсов с предоставлением возможности высказаться каждому участнику. Критерии оценки: использование материалов кейса, логичность изложения материала, самостоятельность работы.

## **Тема 8. Контроль и оценка персонала.**

### **Практическое занятие 16**

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Что представляет собой контроль?
  2. Какие виды контроля Вы знаете?
  3. Что представляет собой кадровый контроллинг?
  4. Что следует понимать под деловой оценкой персонала? Под оценкой деятельности персонала? Под аттестацией персонала?
  5. С какой целью организации используют систему деловой оценки персонала?
  6. Всегда ли процедура деловой оценки персонала эффективна или ее эффективность реализуется при определенных условиях?
  7. В чем заключается роль руководителя в организации оценки персонала?
  8. Каковы этапы проведения деловой оценки персонала?
  9. Что включает в себя процедура проведения аттестации?
- 2) Проведение тестирования по вопросам темы.
- 3) Выполнение практических заданий и решение ситуаций.

Примерное практическое задание. Определите критерии, которые можно использовать для оценки количества и качества труда для следующих должностей: рабочий основного производственного подразделения, маркетолог, бухгалтер – расчетчик заработной платы, менеджер по продажам, начальник отдела снабжения, секретарь, менеджер по обучению персонала.

Примерная ситуация. Глеб Чуров, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Глеба, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах управления, прежде всего, системе оценки персонала. За три года своего существования Центр превратился из объединения трех бывших коллег по консультационной компании в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работает штатных инструкторов и 7 технических сотрудников. Глеб также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 75% объема работ Центра. По мнению Глеба, начальный период «компаний-

семьи», когда каждый старался изо всех сил, завершился, и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?
2. Какую систему оценки вы бы предложили Глебу?

Выводы (рефлексия): По итогам подготовки студентов проводится обсуждение материалов кейсов с предоставлением возможности высказаться каждому участнику. Критерии оценки: использование материалов кейса, логичность изложения материала, самостоятельность работы.

### Практическое занятие 17

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Какие методы деловой оценки персонала Вы знаете?
2. Какой метод деловой оценки персонала обладает большим субъективизмом: метод градации или метод оценочных шкал с описанием количественной оценки?
3. Метод ранжирования является простым или сложным методом деловой оценки персонала?
4. В чем состоят основные отличия традиционных методов деловой оценки от нетрадиционных?

2) Тематическая дискуссия (по темам рефератов)

3) Выполнение практических заданий.

Практическое задание 1. Руководство типографии «Марс» приняло решение об использовании при оценке результатов деятельности персонала методики КРІ. Однако возник вопрос о том, какие КРІ использовать для «функциональщикова», оплата труда которых обычно не завязана на количественных показателях? Показателей не должно быть слишком много. Они должны быть простыми в расчетах и удобными в мониторинге и анализе, соответствовать обязанностям сотрудников, отражать их функционал.

Разработайте показатели КРІ для представленных в форме работников:

| Должность        | Ключевые показатели результативности труда (КРІ) |
|------------------|--------------------------------------------------|
| Бухгалтер-кассир |                                                  |
| Юрисконсульт     |                                                  |
| Программист      |                                                  |

Практическое задание 2. Прочитайте описание ситуации и выполните задание.

*Описание ситуации.*

ООО «Веста» специализируется на продаже текстильной продукции для дома через сеть розничных магазинов. Цели организации – максимизация прибыли, повышение известности на рынке, формирование лояльности у клиентов.

Вам предлагается разработать критерии оценки торгового персонала: продавца-кассира и продавца-консультанта розничного магазина. Критериями оценки выступают показатели профессионального поведения, профессиональной деятельности, показатели квалификации, показатели результативности. По этим показателям должна оцениваться деятельность сотрудника.

Алгоритм разработки критериев оценки может быть следующим:

- определение факторов деятельности для выбранных групп сотрудников и их связь с достижением целей организации (подразделения);
- определение на основе выбранных факторов критериев оценки;

- оценка критериев по степени важности для организации и возможностям произвести оценку (разработать шкалу оценки);
- выбор не более пяти критериев для оценки;
- ранжирование критериев (определить вес факторов, влияющих на результат деятельности).

## **Тема 9. Эффективность системы управления персоналом**

### **Лекция**

Эффективность управления персоналом. Формы проявления эффекта. Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом. Соотношение экономической и социальной эффективности управления персоналом. Оценка эффективности проектов совершенствования управления персоналом на предприятии. Виды эффективности проектов совершенствования системы и технологий управления персоналом.

Содержание понятия «затраты на персонал». Состав затрат на персонал. Прямые и косвенные затраты на персонал. Эффективность затрат на персонал. Обобщающие и частные показатели эффективности затрат на персонал. Значение и задачи регулирования, планирования, учета и контроля затрат на персонал. Оценка эффективности работы службы управления персоналом.

### **Практическое занятие 18.**

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Что представляет собой оценка деятельности подразделений управления персоналом?
2. Какие расходы на персонал следует учитывать при оценке эффективности кадровых служб?
3. Какие формы проявления экономических и социальных результатов от управления персоналом Вы знаете?
4. Каких расходов может потребовать совершенствование системы управления персоналом?

2) Тестирование по вопросам темы.

3) Выполнение практических заданий и решение ситуаций.

Пример задания. Составьте список критериев для оценки эффективности работы кадровой службы организации. В каких единицах и какими методами можно измерить разработанные критерии? Опишите систему оценки работы кадровой службы для реально существующей организации.

Пример ситуации. Компания по продаже программного обеспечения «Инфолайн» достаточно быстро растет. Идет постоянный набор персонала. Сотрудники нанимаются в большом количестве, но и увольняющихся тоже много. В фирме наблюдается постоянная текучка кадров. Особенно остро это ощущается в отделе продаж. Менеджеры по продажам, проработав полгода – год, пройдя обучение и став квалифицированными сотрудниками, увольняются, найдя себе более «интересную» работу. Из-за этого директор перегружен рутинной работой. Менеджер по персоналу объясняет ситуацию худшими условиями труда, чем в других компаниях, хотя эти условия – на уровне среднего по городу. Сам коллектив невысокого мнения о компании и руководстве. И обсуждения в кулуарах усугубляют недовольство. Высшее руководство ставит директору задачу увеличить штат еще на 60 человек до конца года, а директор не представляет, как это можно сделать. Если при существующей картине он перегружен и замучен, что будет, если ввести еще 60 штатных единиц? В чем причина сложившейся в компании ситуации? Дайте рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом организации. Какие затраты потребуются для их реализации?

Выводы (рефлексия): По итогам подготовки студентов проводится обсуждение решений с предоставлением возможности высказаться каждому участнику. Критерии оценки: обоснование решения с использованием теоретических знаний, полученных в ходе лекции, а также при изучении учебной литературы, логичность и аргументированность изложения ответа, самостоятельность работы.



## Номер темы

| Первая буква фамилии студента | № темы реферата |
|-------------------------------|-----------------|
| А                             | 1.              |
| Б                             | 2.              |
| В                             | 3.              |
| Г                             | 4.              |
| Д                             | 5.              |
| Е, Е                          | 6.              |
| Ж                             | 7.              |
| З                             | 8.              |
| И                             | 9.              |
| К                             | 10.             |
| Л                             | 11.             |
| М                             | 12.             |
| Н                             | 13.             |
| О                             | 14.             |
| П                             | 15.             |
| Р                             | 16.             |
| С                             | 17.             |
| Т                             | 18.             |
| У                             | 19.             |
| Ф                             | 20.             |
| Х                             | 21.             |
| Ц                             | 22.             |
| Ч                             | 23.             |
| Ш                             | 24.             |
| Щ                             | 25.             |
| Э                             | 26.             |
| Ю                             | 27.             |
| Я                             | 28.             |

Примерная тематика рефератов:

1. Развитие теорий управления о роли человека в организации (ПК4, 31)
2. Особенности управления персоналом в организациях разных стран (ПК4, 32)
3. Исследование рынка труда и его сегментирование (ПК4, 31)
4. Портрет современного работника: компетентностный подход (ПК4, 31)
5. Мировые тренды в управлении персоналом (ПК 4, 31)
6. Особенности управления персоналом в российских предприятиях различных форм собственности (ПК4, 32)
7. Особенности организации труда персонала в современных условиях (ПК4, 32)
8. Корпоративная культура и ее роль в системе управления персоналом предприятия (ПК4, 31)
9. Стиль управления руководителя: особенности и эффективность (ПК4, 31)
10. Делегирование полномочий: особенности и принципы (ПК4, 31)
11. Система кадрового планирования в организации (ПК4, 3 2)
12. Привлечение персонала в современных условиях (ПК4, 32)
13. Методы мотивации труда в российских организациях (ПК4, 32)

14. Формирование команды проекта и роль лидера в ней (ПК4, 3 3)
15. Виды трудовых коллективов и особенности управления ими (ПК4, 33)
16. Современные информационные технологии в управлении персоналом (ПК4, 3 1)
17. Контроллинг персонала: опыт организаций (ПК4, 3 2)
18. Аттестация персонала (ПК4, 3 2)
19. Кадровая политика и ее роль в деятельности организации (ПК 4, 31)
20. Проблемы командообразования в организации и пути их преодоления (ПК4, 33)
21. Инновационные проекты в системе управления персоналом (ПК4, 3 3)
22. Особенности управления малой группой (ПК4, 33)
23. Организация отбора кандидатов на вакантную должность (ПК4, 32)
24. Организация работы с кадровым резервом предприятия (организации, ведомства) (ПК4, 3 2)
25. Планирование карьеры сотрудников в организации (ПК4, 3 2)
26. Организация обучения персонала предприятия (ПК4, 32)
27. Особенности адаптации работников в российских организациях (ПК4, 3 2)
28. Оценка результатов труда персонала (ПК4, 32)

## Формируемые компетенции ПК-4, У 1

**Ситуация 1**

Исходные данные. На сборочном конвейере освободившееся место заняла молодая работница. Она прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы ее новых подруг. Несмотря на старания, она не может пока трудиться так, как остальные члены бригады, и задерживает передачу деталей. Работницы стали нервничать, в бригаде начались ссоры.

Постановка задачи. Какие меры по организации работы персонала должен предпринять мастер? Ответ обоснуйте.

**Ситуация 2**

Исходные данные. В самый напряженный период завершения работы производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

Постановка задачи. Какие меры по организации работы персонала следует принять? Ответ обоснуйте.

**Ситуация 3**

Исходные данные. Объединение добилось больших успехов в решении производственных и социальных задач, что стало возможным благодаря совершенствованию отношений в группах. В основу работы с коллективом положены действия той «пружины», которая поддерживает людей в состоянии постоянной мобильности и нацеленности на новое, прогрессивное. Генеральный директор пояснил, что это за «пружина» – переориентация мышления на всех уровнях управления. В основу были положены принципы:

1) использовать комплекс экономических и социально-психологических мер, побуждающих трудовую отдачу и социальную активность каждого. Была введена следующая система мотивации труда и распределительных отношений: сами бригады оценивают трудовой вклад каждого, распределяют социально-бытовые льготы;

2) передача основных функций управления в группы. Это было тяжелое время по отладке работы, текучесть кадров достигала 60 %. Решить проблему удалось, подобрав руководителя (при отборе отказались от стереотипа «руководящего лица»).

Постановка задачи. Какие меры в работе с сотрудниками и группой необходимо предпринять новому руководителю в данной ситуации?

**Ситуация 4**

Исходные данные. Главный бухгалтер ООО «Апис» заметил, что в его отделе в последнее время существенно снизились показатели работы. Работники чаще стали допускать ошибки, не выполняют вовремя полученные задания, участились конфликты. На прошлой неделе случился нервный срыв у одной из сотрудниц. Она давно просила предоставить ей отпуск по семейным обстоятельствам, однако сейчас в отделе было очень много работы, и руководитель отказал ей в просьбе. Сотрудница очень переживала по этому поводу, так как ей было необходимо решать семейные проблемы и в то же время много работать. Руководитель собрал сотрудников отдела и побеседовал с ними. Выяснилось, что основная проблема неудовлетворительных результатов работы связана с рутинностью работы и высокой утомляемостью работников.

Постановка задачи. Сформулируйте и обоснуйте рекомендации для руководителя по планированию и организации работы с персоналом.

### **Ситуация 5**

Исходные данные. Молодая российская фирма занимается дистрибьюцией и розничной торговлей парфюмерией. За три года фирма выросла от двух человек в крупный холдинг, состоящий из пяти компаний. Издержками столь бурного роста стали крайне низкая регламентация рабочих процессов, отставание количества работающих в компании сотрудников от ее реальных потребностей, хроническая перегруженность персонала, сбой в работе, резкое ухудшение эмоциональной обстановки и корпоративной дисциплины.

Постановка задачи: Спланируйте требования к персоналу в новых условиях. Предложите перечень компетенций.

Предложите меры по совершенствованию работы с персоналом в условиях бурного роста.

### **Ситуация 6**

Исходные данные. В аптечной сети «Н» в аптеке «А» работали четыре кассы. Одна из них находилась на проходном месте рядом с входом в торговый зал аптеки, но давала оборота в среднем на 30–40 % меньше, чем остальные три. Чего только в аптеке ни делали: и «самых – самых» продавцов ставили, и товары группировали, и вменяли в обязанность фармацевтам других касс сообщать покупателям, что та касса свободна. Результат нулевой. Пригласили консультанта, который провел оценку рабочих мест методом наблюдения и выяснил, что проходы между стеллажами, на которых находились фармацевтические препараты, и прилавками, за которыми стояли продавцы, слишком узки для двух человек. Когда препараты заканчивались, их подносили складские работники, которым было запрещено проносить товары через торговый зал, так как в торговом зале все время толпились покупатели. В итоге препараты доходили только до второй кассы и передавались кассиром вручную на третью. Сотрудник, работающий за четвертой кассой, вынужден был ходить на склад за препаратами самостоятельно, что отнимало приблизительно 30–40 % времени (консультант рассчитывал по минутам).

Постановка задачи: Выявите причины описанных проблем? Сформулируйте рекомендации по организации работы персонала.

### **Ситуация 7**

Исходные данные. Аптечная сеть. Управляющий жалуется на то, что помощник бухгалтера постоянно опаздывает в банк на сдачу документов и т.п. Одного уже уволили фактически из-за того же, со вторым ситуация повторяется. При прямом анализе деятельности, которым, как правило, пользуется руководство компании, виноватым будет объявлен тот специалист, который задерживает документы. При комплексном анализе выяснилось, что задержка происходит из-за того, что бухгалтерия документы ждет со склада – т.е. виноват склад. Вроде все ясно - наказать складское хозяйство и т.д. Но... на то время, когда нужно готовить документы для бухгалтерии, почему – то всегда приходится самый пик привоза товара на склад. После подсчета времени, затрачиваемого на все операции (проверить срок годности, сосчитать количество упаковок, ввести накладные в компьютер и тп.), вывод однозначен – не успеть. Брать еще одного сотрудника нет возможности – нерентабельно. А коммерческий директор, который договорился с поставщиками на такие условия, долго объяснял, что они в другое время привозить товар отказываются, так как – либо не могут, либо не успевают.

Постановка задачи: Выявите причины описанных проблем. Что можно предложить, чтобы решить выявленные проблемы?

### **Формируемые компетенции ПК-4, У 2**

Описание ситуации.

Компания Higt-line является одним из лидеров на рынке продаж бытовой техники, компьютеров и комплектующих к ним. В результате 10- летней деятельности компания

построила крупную розничную сеть супермаркетов в Москве и регионах России, состоящую на сегодняшний день из 30 магазинов средней площадью 1000 кв.м. Количество персонала в сети достигло 3000 человек. Обслуживание покупателей магазинов построено по принципу индивидуального консультирования, поэтому к персоналу, работающему с клиентами, предъявляются достаточно высокие требования, как по знанию товара, так и по технике активных продаж. Являясь лидером на рынке в своем сегменте, компания не может обеспечить сеть готовым персоналом, обладающим всем набором необходимых навыков и знаний для работы в магазинах. В связи с этим при подборе торгового персонала преобладает политика найма «на вырост». На работу принимаются молодые люди, способные пройти необходимое обучение и после подтверждения квалификации на аттестации приступить к работе. Система мотивации продавцов основана на разрядах. Соответственно, чем выше разряд, тем выше постоянная часть заработной платы. Например, разница в зарплате между нулевым разрядом (в период профподготовки) и первым разрядом составляет 20%. М. Аршинов, директор отдела персонала, отвечавший за разработку системы, полностью поддерживал инициативу своего руководства, полагая, что мотивация роста в качестве нового слова в управлении персоналом, поможет достигнуть ощутимых результатов. Однако практика показала, что система работает далеко не так, как хотелось бы. М. Аршинов отметил ощутимое уменьшение числа сотрудников, достигающих более высокого разряда. Когда попытались выяснить причину изменения ситуации, выявили, что продавцы не хотели проходить аттестацию на первый разряд, ссылаясь не на нехватку времени, а также откровенно заявляя о том, что им неинтересно получать первый разряд, в то время, как по задумке руководства сети принятая система разрядов должна стимулировать персонал расти и тем самым обеспечивать необходимый кадровый резерв. Директора магазинов также должны быть заинтересованы в повышении квалификации своего персонала, но особого рвения в разрешении сложившейся ситуации они не проявили. Со своей стороны они объясняли это тем, что персонал должен торговать, а не учиться, чтобы сдать экзамены.

Вопросы и задания: 1. Почему мотивация роста «не работает» в данной ситуации? 2. Какие методы контроля работы персонала применяются в организации? 3. Какие мероприятия для выявления мотивации может осуществить служба персонала? 3. Будут ли в этой ситуации востребованы нематериальные способы, стимулирующие персонал профессионально расти? Почему? 4. Может ли руководство компании скорректировать цели компании и отказаться от политики «найма на вырост»? Что может сделать руководство организации для того, чтобы мотивация персонала и цели организации эффективно дополняли друг друга? 5. Возможно ли изменение системы материального стимулирования? Предложите направления, по которым можно скорректировать вознаграждения.

#### Формируемые компетенции ПК-4, У-3

##### Задание.

Разработайте методику формирования и организации работы малого коллектива, рабочей группы под проект, реализуемый на предприятии (выбрать известный Вам проект или условный).

Опишите проект.

Обоснуйте необходимое количество и квалификацию участников рабочей группы, их функционал и требования к ним.

Определите возможные сферы дополнительных знаний, которые могут потребоваться для реализации проекта (семинары по повышению компьютерной грамотности; тренинг продаж; тренинг управленческих навыков и др.).

Спланируйте работу группы по реализации проекта.

Определите ресурсы, необходимые для функционирования группы на каждом этапе работы.

Определите цели и критерии успешности работы группы.  
Предложите методы контроля и оценки работы группы.  
Продумайте методы мотивации работников, входящих в группу.

**ТЕСТ**  
по дисциплине «Управление персоналом»  
Максимальный балл – 10

1. Что следует понимать под категорией "персонал"?  
А Это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике  
В Совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности
2. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации:  
А Административные  
В Экономические  
С Статистические  
D Социологические
3. Все работники, принятые на постоянную, сезонную, а также на временную работу на срок один день и более, со дня зачисления их на работу - ...  
А Списочный состав  
В Среднесписочная численность  
С Явочный состав.  
D Численность персонала
4. Комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работы с персоналом и организацией называется ...  
А Стратегический план  
В Оперативный план  
С План потребности в персонале  
D Нет верного ответа
5. При планировании потребности в персонале учитывают:  
А Информацию о продвижении персонала  
В Статистику движения персонала  
С Систему планов организации  
D Все ответы верны
6. Число работников той или иной квалификации или должности, которое должно приходиться на одного работника другой квалификации или должности представляет собой ...  
А Норму численности  
В Норму соотношения  
С Норму обслуживания  
D Норму выработки
7. Знания, умения, навыки, способности и модели поведения, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей, называются ...  
А Компетенциями  
В Полномочиями

- С Преференциями
- D Привилегиями

8. Увольнение сотрудника на основании неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, является соглашением сторон;

- A Увольнением по инициативе работника
- B Увольнением в связи с выходом на пенсию
- С Увольнением по инициативе работодателя
- D Увольнением в связи с ликвидацией предприятия

9. Распорядительное воздействие осуществляется в форме:

- A Нормирования труда
- B Регламентирования труда
- С Инструктирования персонала
- D Приказов и распоряжений

10. Достоинством внешних источников наема работников является ...

- A Покрытие абсолютной потребности в кадрах
- B Относительно низкие затраты на привлечение работников
- С Ограничение возможности для выбора кандидатов
- D Отсутствие необходимости адаптации принимаемых сотрудников

11. Способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации – это ...

- A Философия организации
- B Методы управления персоналом
- С Принципы управления человеческими ресурсами
- D Система управления человеческими ресурсами

12. Социально-психологическая адаптация характеризуется:

- A Дополнительным освоением профессиональных возможностей
- B Включением работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями
- С Освоением новых требований производственной и технологической дисциплины
- D Ознакомление с экономическим механизмом управления организацией

13. Недостатком внешних источников наема работников является ...

- A Покрытие абсолютной потребности в кадрах
- B Относительно низкие затраты на привлечение работников
- С Ограничение возможности для выбора кандидатов
- D Плохое знание организации новичками и их сравнительно длительный период адаптации

14. Процесс адаптации имеет следующую последовательность этапов:

- A Ориентация, действенная адаптация, функционирование, оценка уровня подготовленности
- B Функционирование, действенная адаптация, ориентация, оценка уровня подготовленности
- С Оценка уровня подготовленности, ориентация, действенная адаптация, функционирование



D Действенная адаптация, ориентация, оценка уровня подготовленности, функционирование

15. К методам обучения на рабочем месте относят ...

A Производственный инструктаж

B Наставничество

C Стенды, тренажеры, имитирующие ситуацию

D Все ответы верны

16. Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места – это ...

A Наставничество

B Ротация

C Направленное приобретение опыта

D Стажировка

17. Данный вид аттестации выявляет потенциальные возможности работника и уровень его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

A Очередная

B По истечении испытательного срока

C При продвижении по службе

D При переводе в другое структурное подразделение

18. Элементом аттестации является ...

A Оценка персонала

B Оценка удовлетворенности персонала

C Оценка заработной платы

D Нет верного ответа

19. При какой форме оплаты труда заработная плата начисляется работнику исходя из количества фактически изготовленной продукции или затрат времени на ее изготовление?

A Повременной

B Сдельной

C Бестарифной

D Нет верного ответа

20. Кадровый резерв – это...

A Отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится человек в данный момент своей карьеры;

B Потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации;

C Количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой человеком в организации, до высшей точки;

D Интерес или ценность, от которых человек не откажется, если необходимо сделать выбор.

21. Согласно теории Ф. Герцберга к гигиеническим факторам относится:

A Признание проделанной подчиненным работы, уважение к нему

B Возможность продвижение по службе

- С Ответственная работа
- D Разумные правила и процедуры компании

22. Выберите неверное утверждение:

- A «Пирамида потребностей» А. Маслоу в основе имеет физиологические потребности
- B Возможность продвижение по службе Ф. Герцберг относит к мотивационным факторам
- С Теория ожиданий В. Врума относится к содержательным теориям мотивации
- D Автором теории «Приобретенных потребностей» является Д. МакКлелланд

23. Теории, занимающиеся идентификацией того, что во внутриличностной или рабочей среде побуждает человека к данному поведению – это теории ...

- A Содержательные
- B Организационные
- С Процессуальные
- D Управленческие

24. Какой автор считал, что удовлетворенность и неудовлетворенность являются не двумя полюсами одного процесса, а двумя различными процессами?

- A Д. МакКлелланд
- B В. Врум
- С Ф. Герцберг
- D А. Маслоу

25. Мотивация – это:

- A Предписанное, регламентирующее действие по выполнению конкретной работы, очередность выполнения работ, взаимоотношения между подразделениями и т. д.
- B Функция, представляющая собой совокупность взаимосвязанных процессов планирования, организации и контроля, необходимых для того, чтобы организация могла поставить перед собой цели и достичь их.
- С Совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий.
- D Все варианты верны

26. Какая система оплаты труда предполагает установление размера оплаты не за каждую производственную операцию в отдельности, а за весь комплекс работ, взятый в целом?

- A Сдельная прямая
- B Повременно-премиальная
- С Сдельная прогрессивная
- D Аккордная

27. Демократический стиль управления характеризуется:

- A Жесткими требованиями к трудовой дисциплине
- B Участием сотрудников в принятии решений
- С Переложением ответственности на подчиненных
- D Единоличным решением всех вопросов руководителем

28. Выберите верное утверждение.

- A Мотивация и стимулирование – это одно и то же
- B Минимальный размер оплаты труда каждый работодатель устанавливает самостоятельно
- С Согласно теории А. Маслоу уверенность в будущем относится к потребности в безопасности

D Потребность во власти выражает желание человека принадлежать к определенной группе

29. Наиболее эффективным методом отбора кандидатов на вакансию является:

- A Центр оценки персонала
- B Графологическая экспертиза
- C Изучение рекомендательных писем
- D Изучение биографии

30. К факторам внешней среды, влияющим на набор работников, относят ...

- A Кадровую политику организации
- B Образ организации
- C Состояние рынка труда
- D Все ответы верны

31. Документ, определяющий назначение и место работника в системе управления, функциональные обязанности, права, ответственность – это ...

- A Штатное расписание
- B Должностная инструкция
- C Положение о формировании кадрового резерва организации
- D Трудовой кодекс РФ

32. Целями адаптации новичков являются ...

- A Сокращение текучести рабочей силы
- B Снижение неопределенности у новых работников
- C Развитие позитивного отношения к работе у новых работников
- D Все варианты верны

33. Основным документом, на основе которого осуществляется правовое регулирование трудовых отношений, в соответствии с Конституцией Российской Федерации является:

- A Трудовой кодекс РФ
- B Коллективный договор
- C Трудовой договор
- D Правила внутреннего трудового распорядка

34. Заключительное интервью службой управления человеческими ресурсами проводится при ...

- A Увольнении по инициативе администрации
- B Увольнении по инициативе работника
- C Уходе на пенсию
- D Нет верного ответа

35. Успешность адаптации новых сотрудников зависит от условий ...

- A Особенности социально-психологического климата коллектива
- B Личностные свойства адаптируемого сотрудника
- C Особенности организации труда
- D Все ответы верны

36. Документ, содержащий сведения о численности работников соответствующих категорий по каждой должности, перечень должностей, должностных окладов и надбавок к ним – это ...

- A Штатное расписание

- В Должностная инструкция
- С Положение о формировании кадрового резерва организации
- D Трудовой кодекс РФ

37. Какими приемами возможно стимулировать работу персонала с целью достижения требуемых результатов?

- A Развивать конкуренцию среди сотрудников подразделения
- В Выяснять причины неудовлетворительных результатов и выносить административные наказания
- С Применять принципы материального и морального вознаграждения за достигнутые результаты; но при оценке индивидуального вклада учитывать коллективные результаты
- D Назначать заработную плату выше, чем в компаниях - конкурентах

38. В рамках какой концепции человек рассматривается не как элемент структуры, а как элемент социальной организации в единстве трех компонентов: трудовой функции, социальных отношений и состояния работника?

- A Управление персоналом
- В Использование трудовых ресурсов
- С Управление человеческими ресурсами
- D Управление человеком

39. При оценке мотивации кандидатов на вакансию наиболее эффективным будет метод:

- A Анализ анкетных данных
- В Изучение биографии
- С Проверка отзывов
- D Собеседование

40. Выберите верное утверждение:

- A При открытой кадровой политике набор работников ориентирован на внешние источники
- В При открытой кадровой политике обучение проводится во внутрикорпоративных центрах
- С При закрытой кадровой политике карьерный рост сотрудников невозможен
- D При закрытой кадровой политике обучение персонала проводится во внешних учебных центрах

41. Определение соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям – это ...

- A Мотивация работников
- В Оценка результатов труда работников
- С Адаптация работников
- D Нет верного ответа

42. Назовите характеристики закрытой кадровой политики организации:

- A Набор работников ориентирован на внешние источники
- В Обучение персонала проводится во внутрикорпоративных центрах
- С При мотивации и стимулировании персонала предпочтение отдается стабильности
- D Продвижение сотрудников внутри компании затруднено

43. Назовите этапы формирования кадрового резерва

- A Составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров
- В Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение
- С Определение кандидатов в резерв

D Все ответы верны

44. Тип кадровой политики, при котором руководство контролирует негативные состояния в работе с персоналом, предпринимает попытки проанализировать их причины, осуществляет мониторинг персонала, называется ...

- A Активная кадровая политика
- B Пассивная кадровая политика
- C Реактивная кадровая политика
- D Превентивная кадровая политика

45. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

- A определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- B найма рабочих на предприятие;
- C отбора персонала для занимания определенной должности;
- D достижения стратегических целей предприятия

46. Каковы последствия неэффективной мотивации персонала?

- A Низкий уровень исполнительской дисциплины
- B Некачественный труд
- C Невнимание к обучению
- D Все ответы верны

47. Показателями оценки результатов труда руководителя службы управления человеческими ресурсами могут быть:

- A Коэффициент текучести кадров, количество вакантных мест, показатели по обучению сотрудников
- B Количество новых продуктов, затраты на рекламу, рентабельность
- C Производительность труда, ликвидность, издержки производства
- D Прибыль, доля на рынке, численность персонала

48. Назовите нематериальные стимулы:

- A Заработная плата и премии
- B Бесплатное лечение и компенсация транспортных расходов
- C Возможности карьерного роста и самосовершенствования
- D Все ответы верны

49. Выберите неверное утверждение:

- A Материальные стимулы могут быть денежными и неденежными
- B Престижность труда является нематериальным стимулом
- C Нематериальные стимулы могут быть социальными, моральными и творческими
- D Компенсация расходов на мобильную связь относится к нематериальным стимулам

50. Планирование работы персонала необходимо:

- A В крупных государственных компаниях
- B Для правильного комплектования штата организации
- C Для рационального распределения трудовых функций
- D Все ответы верны

### Примерный перечень вопросов к экзамену:

1. Цели, задачи и функции управления персоналом. Субъекты управления персоналом.
2. Содержание понятия «персонал организации». Отличительные признаки персонала.
3. Качественный и количественный состав персонала. Численность персонала. Показатели движения персонала.
4. Структура персонала. Виды структуры. Анализ структуры персонала.
5. Распределение обязанностей между линейными руководителями и специалистами по управлению персоналом. Схемы функциональных взаимодействий.
6. Требования к руководителю. Уровни руководства. Функции руководителей различных уровней в области управления персоналом. Делегирование полномочий.
7. Служба управления персоналом и ее функции.
8. История становления науки управления. Теории управления.
9. Особенности российской школы управления персоналом
10. Зарубежные модели управления персоналом.
11. Принципы и закономерности управления и их применение на практике.
12. Методы управления персоналом. Административные, экономические, социально- психологические. Их характеристика. Особенности применения.
13. Характеристики коллектива, рабочей группы. Развитие коллектива, роль руководителя на каждом этапе развития коллектива
14. Методика формирования рабочей группы
15. Межличностные, групповые и организационные коммуникации. Формальные и неформальные коммуникации.
16. Конфликты в группе и методы управления ими.
17. Понятие и сущность процесса мотивации. Факторы мотивации персонала. Потребности персонала.
18. Виды стимулов, применяющиеся в организациях.
19. Обучение персонала: понятие, виды, цели, методы.
20. Кадровая политика организации: понятие, сущность и основные элементы. Механизм реализации кадровой политики организации.
21. Виды кадровой политики, их характеристика.
22. Карьера персонала: понятие, виды, модели, этапы.
23. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.
24. Кадровый резерв организации, его назначение. Структура кадрового резерва: Подготовка кадрового резерва.
25. Деловая оценка: понятие, цели, задачи и критерии деловой оценки персонала. Условия и принципы проведения оценки персонала.
26. Виды оценки персонала. Основные этапы оценки персонала. Методы оценивания персонала. Особенности их применения.
27. Основные подходы к оценке деятельности: по труду, результатам труда, поведению, рейтингам успешности.
28. Центры оценки персонала: сущность, предпосылки и принципы метода. Этапы построения и проведения оценки. Организация работы с персоналом по итогам оценки.
29. Технология привлечения кандидатов. Источники набора работников и их эффективность, достоинства и недостатки.
30. Методы оценивания претендентов на вакантную должность (рабочее место). Критерии отбора кандидатов на вакантные рабочие места. Профессиограмма. Профиль должности.
31. Этапы и принципы отбора кандидатов на вакантную должность.

32. Трудовая адаптация персонала: понятие, цели, виды адаптации.
33. Методы адаптации персонала и их характеристика.
34. Высвобождение персонала. Виды увольнения. Технологии работы с увольняемым персоналом при разных основаниях увольнения.
35. Планирование работы с персоналом. Цели, задачи и виды кадрового планирования на предприятии. Сущность и содержание оперативного планирования работы с персоналом. Оперативный план работы с персоналом.
36. Определение потребности в персонале. Нормы труда. Виды затрат времени. Анализ затрат времени. Фотография рабочего времени.
37. Контроль работы персонала: понятие, назначение, виды, методы.
38. Содержание понятия «затраты на персонал». Состав затрат на персонал. Прямые и косвенные затраты на персонал.
39. Эффективность затрат на персонал. Обобщающие и частные показатели эффективности затрат на персонал.
40. Эффективность управления персоналом. Формы проявления эффекта. Соотношение экономической и социальной эффективности управления персоналом.

#### **Примеры практико-ориентированных заданий для экзамена, проверяющие умения ПК -4**

Задание 1. Какие штатные единицы руководителей можно запланировать в планово-экономическом отделе и бухгалтерии крупной компании, и каким образом распределить полномочия, если численность специалистов в этих службах составляет соответственно 32 и 13 человек. Норма управляемости для заместителя начальника службы – 15 человек, для начальника бюро – 7 человек. Для линейных руководителей экономических служб действуют следующие коэффициенты, учитывающие дополнительные работы: для заместителей начальников – 1,05; для начальников отделов – 1,15. (ПК-4, У1)

Задание 2. Прочитайте трудовую характеристику работника. Определите тип мотивации работника.

Предложите и обоснуйте основные стимулы для работника в соответствии с его типом мотивации.

Вероника Ивушкина работает в сети магазинов модной одежды продавцом-консультантом. Вероника имеет опыт работы в сфере торговли (в разных магазинах) около 10 лет и менять область профессиональной деятельности не планирует. В. Ивушкина убеждена, что труд должен достойно оплачиваться, а индивидуальный вклад каждого учитываться. Ей нравится ее работа и общение с людьми, а также возможность заработать. (ПК-4, У2)

Задание 3. В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Каким образом следует осуществлять контроль работы персонала предприятия, чтобы впоследствии избежать подобной ситуации? Каким образом следует поступить бригадиру? Ответ обоснуйте. (ПК4, У-3)

Задание 4. АО «Мастер» предприятие, производящее несколько различных видов продукции на одной производственной линии. Производственная линия состоит из 3-х участков. При переходе с одного вида продукции на другой, переналадка оборудования происходит на каждом участке. Перед предприятием стоит задачи сократить время переходов между различными видами продукции. Для решения этой задачи принято решение организовать рабочую группу.

Возможные участники рабочей группы:

- старший менеджер отдела сбыта.
- бухгалтер по заработной плате;
- заведующий складом;
- инженер (экономист) по планированию производства;
- начальник отдела закупок;
- менеджер по рекламе;
- мастера производственных участков.

1. Кого бы Вы включили в состав рабочей группы? Ответ обоснуйте.
  2. Определите порядок формирования рабочей группы.
  3. Определите этапы работы группы и результаты на каждом из этапов.
  4. Предложите мотивационные факторы для членов рабочей группы.
- (ПК-4, У4)