

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Бойко Валерий Леонидович
Должность: Ректор
Дата подписания: 15.09.2025 11:15:28
Уникальный программный ключ:
1ae60504b2c916e8fb686192f29d3bf1653db777



**Высшая Школа
Управления**

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего
образования «Высшая школа управления» (ЦКО)
(НОЧУ ВО «Высшая школа управления» (ЦКО))

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.О.24 Управление персоналом

Направление подготовки

38.03.02

«Менеджмент»

Направленность (профиль) подготовки

Управление бизнес-процессами

Квалификация выпускника

«Бакалавр»

Форма обучения

заочная

Рабочая программа рассмотрена
на заседании кафедры
менеджмента и документационного обеспечения
«27» марта 2025 г. протокол №9

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор
И.В. Зайцевский

г. Москва, 2025

Рабочая программа дисциплины «Управление персоналом» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 970 от 12 августа 2020 года (зарегистрирован в Минюсте России 25 августа 2020 г. № 59449).

Организация-разработчик: НОЧУ ВО «Высшая школа управления» (ЦКО)

Разработчик: Зайцевский И.В., д.э.н., профессор, Прокофьев М.Н., к.э.н., доцент, Глухова М.И., к.э.н., доцент

Содержание

1. Цели и задачи освоения дисциплины	4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3. Планируемые результаты обучения	5
4. Структура и содержание дисциплины (модуля).....	8
4.1 Объем дисциплины и виды учебной работы	8
4.2 Тематический план дисциплины	9
4.3 Содержание дисциплины.....	11
4.4 Практическая подготовка	15
5. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины.....	15
5.1 Основная литература	15
5.2 Дополнительная литература	15
5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы	16
5.4 Материально-техническое и программное обеспечение (лицензионное и свободно распространяемое).....	17
6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	17
6.1 Занятия лекционного и семинарского (практического) типов.....	17
6.2 Самостоятельная работа обучающихся.....	18
7. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.....	20
Приложение 1. Фонд оценочных средств	22
1. Паспорт фонда оценочных средств	23
2. Оценочные средства.....	24
2.1 Текущий контроль	24
2.2 Промежуточная аттестация	62

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управление персоналом» является получение знаний и умений об основах формирования и организации системы управления персоналом, технологиях управления персоналом и его развитии, оценке эффективности системы управления персоналом, а также обретение теоретической и методической подготовки по организации системы управления персоналом в управлении, формирование необходимых профессиональных и нравственных качеств личности для индивидуальной и групповой деятельности.

Также к основным задачам дисциплины является относится развитие социально-личностных и профессионально значимых качеств обучающихся: гражданственности, патриотизма, глубокого уважения к закону и идеалам правового государства, чувства профессионального долга, организованности, толерантности, а также научно-исследовательской культуры.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление персоналом» относится к дисциплинам обязательной части блока Б1 «Дисциплины (модули)» учебного плана согласно ФГОС ВО для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

3. Планируемые результаты обучения

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции (ИДК)	Планируемые результаты обучения
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИУК-3.1. Определяет свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, учитывая особенности поведения и интересы других участников команды ИУК-3.2. Планирует и анализирует последствия личных действий, адекватно оценивает идеи и предложения других участников для достижения поставленной цели в командной работе ИУК-3.3. Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды, соблюдая установленные нормы и правила социального взаимодействия, несет личную ответственность за свой вклад в результат командной работы	Знать: - Основные принципы эффективной командной работы, включая стратегии сотрудничества, взаимодействие с разными типами личностей и учет интересов других участников команды. - Методы планирования и анализа личных действий и их последствий в контексте коллективных целей. - Особенности коммуникации, включая принципы обмена информацией, знанием и опытом с коллегами, а также ответственность за личный вклад в командный результат. - Инструменты и методы управления временем, планирования задач, расставления приоритетов и личного профессионального развития. - Основы инклюзивной компетентности, а также принципы работы с людьми с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья, включая нормы недискриминационного взаимодействия. - Технологии эффективной коммуникации, анализа качества взаимодействия, выявления и устранения проблем в коммуникации. Уметь:
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	ИУК-6.1. Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей ИУК-6.2. Определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста ИУК-6.3. Демонстрирует готовность к построению профессиональной карьеры и определению стратегии профессионального развития на основе оценки требований рынка труда, предложений рынка образовательных услуг и с учетом личностных возможностей и предпочтений	

УК-9. Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	ИУК-9.1. Обладает представлениями об инклюзивной компетентности и особенностях применения базовых дефектологических знаний в социальной и профессиональной сферах ИУК-9.2. Проявляет толерантность в отношении к инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья ИУК-9.3. Применяет принципы недискриминационного взаимодействия с людьми с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья с учетом их социально-психологических особенностей при коммуникации в различных сферах жизнедеятельности	• Определять свою роль и задачи в команде, используя стратегии сотрудничества для эффективного достижения поставленных целей. • Планировать и анализировать последствия своих действий, оценивать предложения других участников для достижения командных целей. • Эффективно обмениваться информацией и знаниями с коллегами, поддерживать конструктивную коммуникацию и нести ответственность за совместный результат. • Применять инструменты управления временем для планирования задач и достижения целей. • Определять приоритеты в личной и профессиональной деятельности, ориентироваться на развитие карьеры и адаптацию к требованиям рынка труда. • Проявлять толерантность и учитывать социально-психологические особенности людей с ограниченными возможностями здоровья при коммуникации и совместной работе. • Выявлять проблемы в коммуникации и взаимодействии, разрабатывать и внедрять корректирующие действия для улучшения командной работы. • Подготавливать отчетность по результатам совместной работы и взаимодействия участников команды. Владеть:
ПК-3 Способен контролировать взаимодействие участников бизнес-процессов	ИПК-3.1. Способен анализировать качество взаимодействия участников процессов. ИПК-3.2. Способен оперативно выявлять проблемы в коммуникации и разрабатывать решения для их устранения. ИПК-3.3. Способен внедрять корректирующие действия для улучшения взаимодействия. ИПК-3.4. Способен подготавливать отчетность о результатах взаимодействия и согласованности действий участников.	

		• Умение интегрировать индивидуальные усилия в общий командный процесс, взаимодействовать с учетом особенностей каждого участника, с ориентацией на достижения общего результата. • Способностью эффективно планировать свою деятельность и действия в команде, принимая во внимание последствия решений и мнения других участников. • Навыками обмена информацией, знаниями и опытом, поддержания открытой и конструктивной коммуникации с коллегами. • Умение рационально использовать время, определять приоритеты и разрабатывать стратегию профессионального развития. • Компетенцией в области инклюзивного взаимодействия и применения принципов недискриминации в работе с людьми с ограниченными возможностями здоровья. • Способностью оперативно выявлять проблемы в коммуникации, устранять их и обеспечивать эффективное взаимодействие участников. • Владением навыками подготовки и представления отчетности о результатах совместной работы и взаимодействия в команде.
--	--	---

4. Структура и содержание дисциплины (модуля)

4.1 Объем дисциплины и виды учебной работы

Виды учебной работы	Объем в часах
Общая трудоемкость дисциплины	144 (4 зачетных единицы)
Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)	16
Аудиторная работа (всего), в том числе:	16
Лекции	6
Семинары, практические занятия	10
Лабораторные работы	-
Внеаудиторная работа (всего):	128
в том числе: консультация по дисциплине	-
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	128
Вид промежуточной аттестации обучающегося	Зачет с оценкой

4.2 Тематический план дисциплины

Наименование разделов и тем	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)						Компетенции	
		Всего	Из них аудиторные занятия			Самостоятельная работа	Курсовая работа		Контрольная работа
			Лекции	Лабораторные работы	Практические/семинарские занятия				
Тема 1. Модели управления персоналом	8	9	1			8			УК-3, УК- 6, УК-9, ПК-3
Тема 2. Система деятельности по управлению персоналом	8	9	1			8			УК-3, УК- 6, УК-9, ПК-3
Тема 3. Подходы к построению системы управления персоналом	8	9	1			8			УК-3, УК- 6, УК-9, ПК-3
Тема 4. Концепция управления персоналом	8	9	1			8			УК-3, УК- 6, УК-9, ПК-3
Тема 5. Планирование персонала	8	9	1			8			УК-3, УК- 6, УК-9, ПК-3
Тема 6. Поиск, подбор, отбор и найм персонала	8	9	1			8			УК-3, УК- 6, УК-9, ПК-3
Тема 7. Ориентация и первичная адаптация персонала	8	11			1	10			УК-3, УК- 6, УК-9, ПК-3
Тема 8. Оценка персонала	8	11			1	10			УК-3, УК- 6, УК-9, ПК-3

Тема 9. Оплата и мотивация труда	8	11			1	10			УК-3, УК- 6, УК-9, ПК-3
Тема 10. Развитие, обучение и ротация персонала	8	11			1	10			УК-3, УК- 6, УК-9, ПК-3
Тема 11. Рекреация персонала	8	11			1	10			УК-3, УК- 6, УК-9, ПК-3
Тема 12. Релаксация персонала	8	11			1	10			УК-3, УК- 6, УК-9, ПК-3
Тема 13. Российское и международное законодательство по управлению персоналом	8	12			2	10			УК-3, УК- 6, УК-9, ПК-3
Тема 14. Управление трудовыми отношениями	8	12			2	10			УК-3, УК- 6, УК-9, ПК-3
Итого по дисциплине		144	6		10	128			

4.3 Содержание дисциплины

Тема 1. Модели управления персоналом

Кадровая политика, ее элементы и формы кадровой работы. Цели, принципы и направления кадровой политики. Развитие теории управления персоналом. Роль человека в поведенческих теориях управления. Подходы к построению системы управления персоналом. Классические модели управления персоналом. Различие японской и американской моделей управления персоналом по факторам построения системы. Западноевропейская модель. Особенности формирования западноевропейской модели управления персоналом. Разновидности российской модели управления персоналом. Модели управления персоналом, складывающиеся в нашей стране во вновь создаваемых организациях, ориентированных на рыночные условия и учитывающие опыт зарубежных фирм: обедненное управление, загородный клуб, власть-подчинение, организационное управление, групповое управление. Значение программ в системе управления персоналом.

Тема 2. Система деятельности по управлению персоналом

Сфера деятельности по управлению персоналом. Понятие применяемого понятийного аппарата при характеристике проблемы: управление персоналом, качество трудовой жизни, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, человеческий капитал, персонал. Характеризуются показатели (списочный, явочный, среднесписочный, постоянный состав персонала) и классификация персонала по параметрам занятости (постоянные и временные), по сферам деятельности (основной деятельности, не основной деятельности, непрофильных производств), по отношению к производственному процессу (рабочие, управленческий персонал, из них – руководители, специалисты, служащие), по отношению к собственности (собственник капитала, наемный работник). Службы, реализующие функции по управлению персоналом. Изменение статуса кадровых служб и перестройка всей системы кадрового менеджмента. Дается оценка задач уровней управления персоналом (высший управленческий уровень, среднее звено управления). Роль отдела кадров, кадровой службы органов государственного и муниципального управления и государственных и негосударственных кадровых агентств в формировании персонала. Перспективы и масштабы возможных нововведений в системе управления персоналом, в том числе на основе кадрового консалтинга со стороны внешних аудиторов и экспертов кадрового менеджмента. Основные направления организационной перестройки кадровой работы в организации, расширение направлений работы с кадрами на основе развития

трудового потенциала работников и достижения миссии и целей организации.

Факторы, определяющие принципы построения системы управления персоналом. Факторы внешней (тенденции качества жизни, демографическое развитие общества, международные документы – конвенции и рекомендации МОТ, региональный и национальный рынок труда и др.) и внутренней среды (виды и объемы продукции, уровень профессионализма, морально-психологический климат и др.), влияющие на систему управления персоналом организации.

Тема 3. Подходы к построению системы управления персоналом

Инвестирование в развитие человеческих ресурсов. Показатели качества трудовой жизни. Организационно-правовые факторы построения системы управления персоналом. Рассмотрение значения Трудового Кодекса РФ и системы социального партнерства для формирования трудовых отношений и их роль в построении системы управления персоналом. Социально-психологические факторы построения системы управления персоналом. Факторы психологического единения коллектива – преданность организации, работа на единую цель, работа в коллективе. Социальные факторы системы управления персоналом – возможности обучения, продвижения по службе, моральное поощрение, социальные льготы и т.д. Факторы построения системы управления персоналом при формировании классических моделей «рынок труда» и «человеческий капитал» по трем подходам, определяющим специфику системы управления персоналом – инвестиционный, организационно-правовой и социально-психологический.

Тема 4. Концепция управления персоналом

Методы диагностики и самодиагностики (статистическая и оперативная информация, экспресс-интервью, анкеты, презентации, дискуссии). Схема концепции управления персоналом по жизненному циклу – планирование потребности и движения, поиск, подбор, найм, адаптация, оценка, мотивация, обучение, развитие, ротация, рекреация, релаксация. Циклически повторяющиеся этапы трудовой жизни персонала – оценка, мотивация, обучение, развитие, ротация, рекреация, релаксация.

Тема 5. Планирование персонала

Планирование кадров по этапам и процедурам, определяется понятие текущей потребности, оценка соответствия штатного расписания программе деятельности всей организации и каждого структурного подразделения. Анализ фактического наличия персонала по подразделениям, в том числе, в форме составления баланса кадров фирмы, раскрывается содержание его элементов, определяется структура расходов на кадры.

Методы расчета численности персонала.

Тема 6. Поиск, подбор, отбор и найм персонала

Основные методы и формы привлечения персонала. Маркетинг персонала. Этапы и процедуры отбора персонала: анализ документов, ознакомительное собеседование, целевое собеседование, проверка документов, тестирование, почерковедение, астрология, медосмотр, собеседование с линейным руководителем.

Использование различных тестовых программ, технология проведения оценочного интервью. Документальное сопровождение процесса найма персонала (заявление при приеме, рекомендательные письма, договор о конфиденциальности, контракт и.д.).

Тема 7. Ориентация и первичная адаптация персонала

Понятие, виды и формы трудовой адаптации.

Варианты создания программ первичной ориентации служащих, которые являются инструментом в решении такой проблемы как формирование у нового работника требуемого уровня производительности и качества труда в наиболее короткие сроки.

Тема 8. Оценка персонала

Механизм постоянной системы оценки деловых и личностных качеств специалистов для установления и повышения должностного оклада. Система аттестации персонала, включающая процедуру подготовки и проведения аттестации руководителей и специалистов, рабочих кадров; схему проведения аттестации персонала. Этапы и процедура аттестации государственных и муниципальных служащих, а также работников, не отнесенных к категории государственных служащих. Процедура проведения квалификационного экзамена у государственных служащих. Методика проведения текущей оценки деятельности работника.

Тема 9. Оплата и мотивация труда

Сущность мотивационного процесса и его взаимодействие с установленными формами и видами вознаграждения за труд. Моральное поощрение, его виды. Формы и системы оплаты труда. Структура заработной платы. Нетрадиционные формы оплаты труда, повышающие заинтересованность работника в конечных результатах и повышающие производительность труда в целом. Возможность использования оценки труда в сочетании с выплатами стимулирующего характера. Районное регулирование заработной платы. Районные коэффициенты – порядок их установления и выплаты. Выплата надбавок к заработной плате.

Тема 10. Развитие, обучение и ротация персонала

Основные задачи управления персоналом в организации в области подготовки кадров, требования к переподготовке. Виды и формы, а также методы повышения эффективности подготовки и переобучения. Порядок разработки программа мероприятий (плана) по обучению и повышению квалификации работников. Возможности для продвижения работников по служебной лестнице, как условия формирования мотивации труда.

Возможность использования в российской практике модели «самообучающихся» организаций. Теоретическая концепция «управление знаниями». Планирование карьеры работника, его продвижения по квалификационным или служебным уровням (ступеням) по определенной схеме (модели). Процесс планирования карьеры, принципы карьерного продвижения и формы и методы составления карьерных планов в организации.

Тема 11. Рекреация персонала

Гарантии государства по релаксации персонала, возможности организации и способы, применяемые в современной практике. Чередование времени труда и времени отдыха. Способы и виды восстановления работоспособности работника. Роль государственных (фонда социального страхования) и внутрифирменных источников финансирования мероприятий по охране труда работников. Подходы к оценке состояния условий труда на предприятиях по возрастно-половому принципу, отраслевому, влиянию производственных факторов на человека, а также показатели производственного травматизма и профессиональной заболеваемости. Аттестация рабочих мест. Виды компенсаций за неблагоприятные условия работы, системы льготного пенсионирования. Источники финансирования рекреационных мероприятий.

Тема 12. Релаксация персонала

Социальное обеспечение работников и членов их семей, ушедших из организации по окончании ими трудовой деятельности. Источники финансирования данных мероприятий. Варианты распределения прибыли организации на релаксацию персонала. Система дополнительного пенсионного обеспечения.

Тема 13. Релаксация персонала

Структура и содержание Трудового кодекса РФ с позиции его применения для разработки стратегии управления персоналом на корпоративном уровне. Проблемы построения системы управления персоналом. Механизм определения статуса

государственного или муниципального служащего, содержание его льгот и компенсаций прописанные российским законодательством. Региональные и муниципальные особенности норм и правил управления персоналом и их соотношение с международными, федеральными социальными нормами.

Тема 14. Управление трудовыми отношениями

Основные понятия, характеризующие трудовые отношения. Нормативно-правовое обеспечение системы трудовых отношений, в том числе коллективный договор и трудовой договор.

Регламентация разрешения коллективных и индивидуальных трудовых споров.

4.4. Практическая подготовка

Практическая подготовка реализуется путем проведения практических занятий, предусматривающих участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

5. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины

5.1 Основная литература

1.Дубаневич, Л. Э. Экономика труда : учебное пособие для бакалавров / Л. Э. Дубаневич. — Саратов : Вузовское образование, 2022. — 133 с. — ISBN 978-5-4487-0803-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116619.html>. — ЭБС «IPRbooks».

2.Елкина, О. С. Экономическая безопасность предприятия (организации) : учебник / О. С. Елкина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 313 с. — ISBN 978-5-4497-1417-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116247.html>. — ЭБС «IPRbooks».

3.Низамова, А. Ш. Организация труда персонала в строительстве : учебное пособие / А. Ш. Низамова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 163 с. — ISBN 978-5-4497-1387-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116452.html>. — ЭБС «IPRbooks».

5.2 Дополнительная литература

1.Гари Десслер Управление персоналом [Электронный ресурс]/ Гари Десслер— Электрон. текстовые данные.— Москва: Лаборатория знаний, 2020.— 800 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/89014.html>.— ЭБС «IPRbooks».

2.Елкин С.Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Елкин С.Е.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019.— 236 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86681.html>.— ЭБС «IPRbooks».

3.Кузьминов А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: методическое пособие/ Кузьминов А.В.— Электрон. текстовые данные.— Симферополь: Университет экономики и управления, 2019.— 135 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/89499.html>.— ЭБС «IPRbooks».

4.Рутта, Н. А. Теория игр и принятия решений : учебное пособие для бакалавров / Н. А. Рутта. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 57 с. — ISBN 978-5-4497-1533-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/118016.html>. — ЭБС «IPRbooks».

5.Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Г.И. Михайлина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 280 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85236.html>.— ЭБС «IPRbooks».

6.Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник/ К.В. Воденко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, Наука-Спектр, 2019.— 374 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85473.html>.— ЭБС «IPRbooks».

7.Управление персоналом в бизнес структурах [Электронный ресурс]: учебное пособие/ С.В. Левушкина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Секвойя, 2018.— 195 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/93014.html>.— ЭБС «IPRbooks».

5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. <http://www.gov.ru>. — сервер органов государственной власти Российской Федерации.

2. <http://www.government.ru> — официальный сайт Правительства Российской Федерации.

3. <http://www.duma.gov.ru> — официальный сайт Государственной Думы РФ.

4. <http://www.supcourt.ru/> — официальный сайт Верховного Суда РФ.

5. <http://www.ksrf.ru/> — официальный сайт Конституционного Суда РФ.

6. <http://fasvso.arbitr.ru/> — официальный сайт Арбитражного суда Восточно-Сибирского округа.

7. <http://elibrary.ru/> — Научная электронная библиотека.

8. <http://www.edu.ru/> — Российское образование: федеральный образовательный

портал.

9. <http://www.iprbookshop.ru/> – Электронно-библиотечная система IPRbooks.
10. <https://cyberleninka.ru/> – Научная электронная библиотека «Киберленинка».
11. <https://vak.minobrnauki.gov.ru/> – сайт Высшая аттестационная комиссия при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации создана в целях обеспечения государственной научной аттестации.

5.4 Материально-техническое и программное обеспечение (лицензионное и свободно распространяемое)

Наименование дисциплины (модуля), практик в соответствии с учебным планом	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения.
Б1.О.24 Управление персоналом	Кабинет менеджмента	учебные места, оборудованные блочной мебелью, компьютерами с выходом в сеть интернет, рабочее место преподавателя в составе стол, стул, тумба, компьютер преподавателя с выходом в сеть интернет, экран, мультимедийный проектор, телевизор, тематические стенды, презентационный материал	Microsoft Windows XP Microsoft Office Kaspersky Endpoint для бизнеса КонсультантПлюс AdobeReader Cisco WebEx Информационно-коммуникационная платформа «Сферум»
	Аудитория для самостоятельной работы	учебные места, оборудованные блочной мебелью, компьютерами с выходом в сеть Интернет, многофункциональное устройство	

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

6.1 Занятия лекционного и семинарского (практического) типов

Методические указания для занятий лекционного типа. В ходе лекционных занятий обучающемуся необходимо вести конспектирование учебного материала, обращать

внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации. Необходимо задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Целесообразно дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из основной и дополнительной литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой дисциплины.

Методические указания для занятий семинарского (практического) типа. Практические занятия позволяют развивать у обучающегося творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления.

Подготовка к практическому занятию включает два этапа. На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает: уяснение задания на самостоятельную работу; подбор основной и дополнительной литературы; составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. Второй этап включает непосредственную подготовку к занятию, которая начинается с изучения основной и дополнительной литературы. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. Далее следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на практическое занятие или по теме, вынесенной на дискуссию (круглый стол), продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой темы с реальной жизнью. Готовясь к докладу или выступлению в рамках интерактивной формы (дискуссия, круглый стол), при необходимости следует обратиться за помощью к преподавателю.

6.2. Самостоятельная работа обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся предусмотрена учебным планом по дисциплине в объеме 72 часов. Самостоятельная работа реализуется в рамках программы освоения дисциплины в следующих формах:

- работа с конспектом занятия (обработка текста);
- проработка тематики самостоятельной работы;
- написание контрольной работы;
- поиск информации в сети «Интернет» и литературе;

- выполнение индивидуальных заданий;
- подготовка к сдаче зачета с оценкой

Самостоятельная работа проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубления и расширения теоретических знаний обучающихся;
- формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию, учебную и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности обучающихся: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности, организованности; формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, совершенствованию и самоорганизации;
- развитию исследовательских умений обучающихся.

Технология организации самостоятельной работы обучающихся включает использование информационных и материально-технических ресурсов: библиотека с читальным залом, компьютерные классы с возможностью работы в Интернет, аудитории для самостоятельной работы.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит консультирование по выполнению задания, который включает цель задания, его содержания, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами обучающихся в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений обучающихся.

Контроль самостоятельной работы обучающихся предусматривает:

- соотнесение содержания контроля с целями обучения;
- объективность контроля;
- валидность контроля (соответствие предъявляемых заданий тому, что предполагается проверить);
- дифференциацию контрольно-измерительных материалов.

Формы контроля самостоятельной работы:

- просмотр и проверка выполнения самостоятельной работы преподавателем;
- организация самопроверки, взаимопроверки выполненного задания в группе;
- обсуждение результатов выполненной работы на занятии;

- проведение письменного опроса;
- проведение устного опроса; организация и проведение индивидуального собеседования;
- организация и проведение собеседования с группой.

7. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Обучение по дисциплине обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ) осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

Содержание образования и условия организации обучения, обучающихся с ОВЗ определяются адаптированной образовательной программой, а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида.

Освоение дисциплины обучающимися с ОВЗ может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Предполагаются специальные условия для получения образования обучающимися с ОВЗ.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии).

В курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий как оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).
- при необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

**Фонд оценочных средств
для текущего контроля и промежуточной аттестации
при изучении дисциплины
Б1.О.24 Управление персоналом**

1. Паспорт фонда оценочных средств

Код и наименование компетенции	Индикатор достижения компетенции	Наименование оценочного средства
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИУК-3.1. Определяет свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, учитывая особенности поведения и интересы других участников команды ИУК-3.2. Планирует и анализирует последствия личных действий, адекватно оценивает идеи и предложения других участников для достижения поставленной цели в командной работе ИУК-3.3. Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды, соблюдая установленные нормы и правила социального взаимодействия, несет личную ответственность за свой вклад в результат командной работы	Опрос, доклад (реферат), тест, задачи при разборе конкретных ситуаций, зачет с оценкой
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	ИУК-6.1. Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей ИУК-6.2. Определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста ИУК-6.3. Демонстрирует готовность к построению профессиональной карьеры и определению стратегии профессионального развития на основе оценки требований рынка труда, предложений рынка образовательных услуг и с учетом личностных возможностей и предпочтений	
УК-9. Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	ИУК-9.1. Обладает представлениями об инклюзивной компетентности и особенностях применения базовых дефектологических знаний в социальной и профессиональной сферах ИУК-9.2. Проявляет толерантность в отношении к инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья ИУК-9.3. Применяет принципы недискриминационного взаимодействия с людьми с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья с учетом их социально-психологических особенностей при коммуникации в различных сферах жизнедеятельности	

Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования компетенции, характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе итоговой аттестации. Изучение учебной дисциплины «Управление персоналом» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций: УК-3, УК-6, УК-9, ПК-3. Результаты обучения по дисциплине достигаются в рамках осуществления всех видов контактной и самостоятельной работы обучающихся в соответствии с утвержденным учебным планом. Индикаторы достижения компетенций считаются сформированными при достижении соответствующих им результатов обучения. Итоговая оценка сформированности компетенций определяется в период подготовки и сдачи зачета с оценкой.

2. Оценочные средства

2.1 Текущий контроль

ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Тема 1. Модели управления персоналом

1. Кадровая политика, ее элементы и формы кадровой работы.
2. Цели, принципы и направления кадровой политики.
3. Развитие теории управления персоналом.
4. Роль человека в поведенческих теориях управления.
5. Подходы к построению системы управления персоналом.
6. Классические модели управления персоналом.
7. Различие японской и американской моделей управления персоналом по факторам построения системы.
8. Западноевропейская модель.
9. Особенности формирования западноевропейской модели управления персоналом.
10. Разновидности российской модели управления персоналом.
11. Модели управления персоналом, складывающиеся в нашей стране во вновь создаваемых организациях, ориентированных на рыночные условия и учитывающие опыт зарубежных фирм: обедненное управление, загородный клуб, власть-подчинение,

организационное управление, групповое управление. Значение программ в системе управления персоналом.

Тема 2. Система деятельности по управлению персоналом

1. Сфера деятельности по управлению персоналом.
2. Понятие применяемого понятийного аппарата при характеристике проблемы: управление персоналом, качество трудовой жизни, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, человеческий капитал, персонал.
3. Характеризуются показатели (списочный, явочный, среднесписочный, постоянный состав персонала) и классификация персонала по параметрам занятости (постоянные и временные), по сферам деятельности (основной деятельности, не основной деятельности, непрофильных производств), по отношению к производственному процессу (рабочие, управленческий персонал, из них – руководители, специалисты, служащие), по отношению к собственности (собственник капитала, наемный работник).
4. Службы, реализующие функции по управлению персоналом.
5. Изменение статуса кадровых служб и перестройка всей системы кадрового менеджмента.
6. Дается оценка задач уровней управления персоналом (высший управленческий уровень, среднее звено управления).
7. Роль отдела кадров, кадровой службы органов государственного и муниципального управления и государственных и негосударственных кадровых агентств в формировании персонала.
8. Перспективы и масштабы возможных нововведений в системе управления персоналом, в том числе на основе кадрового консалтинга со стороны внешних аудиторов и экспертов кадрового менеджмента.
9. Основные направления организационной перестройки кадровой работы в организации, расширение направлений работы с кадрами на основе развития трудового потенциала работников и достижения миссии и целей организации.
10. Факторы, определяющие принципы построения системы управления персоналом. Факторы внешней (тенденции качества жизни, демографическое развитие общества, международные документы – конвенции и рекомендации МОТ, региональный и национальный рынок труда и др.) и внутренней среды (виды и объемы продукции, уровень профессионализма, морально-психологический климат и др.), влияющие на систему управления персоналом организации.

Тема 3. Подходы к построению системы управления персоналом

1. Инвестирование в развитие человеческих ресурсов.
2. Показатели качества трудовой жизни Валтона.
3. Организационно-правовые факторы построения системы управления персоналом.

Рассмотрение значения Трудового Кодекса РФ и системы социального партнерства для формирования трудовых отношений и их роль в построении системы управления персоналом.

4. Социально-психологические факторы построения системы управления персоналом. Факторы психологического единения коллектива – преданность организации, работа на единую цель, работа в коллективе.

5. Социальные факторы системы управления персоналом – возможности обучения, продвижения по службе, моральное поощрение, социальные льготы и т.д.

6. Факторы построения системы управления персоналом при формировании классических моделей «рынок труда» и «человеческий капитал» по трем подходам, определяющим специфику системы управления персоналом – инвестиционный, организационно-правовой и социально-психологический.

Тема 4. Концепция управления персоналом

1. Методы диагностики и самодиагностики (статистическая и оперативная информация, экспресс-интервью, анкеты, презентации, дискуссии).

2. Схема концепции управления персоналом по жизненному циклу – планирование потребности и движения, поиск, подбор, найм, адаптация, оценка, мотивация, обучение, развитие, ротация, рекреация, релаксация.

3. Циклически повторяющиеся этапы трудовой жизни персонала – оценка, мотивация, обучение, развитие, ротация, рекреация, релаксация.

Тема 5. Планирование персонала

1. Планирование кадров по этапам и процедурам, определяется понятие текущей потребности, оценка соответствия штатного расписания программе деятельности всей организации и каждого структурного подразделения.

2. Анализ фактического наличия персонала по подразделениям, в том числе, в форме составления баланса кадров фирмы, раскрывается содержание его элементов, определяется структура расходов на кадры.

3. Методы расчета численности персонала.

Тема 6. Поиск, подбор, отбор и найм персонала

1. Основные методы и формы привлечения персонала.
2. Маркетинг персонала.
3. Этапы и процедуры отбора персонала: анализ документов, ознакомительное собеседование, целевое собеседование, проверка документов, тестирование, почерковедение, астрология, медосмотр, собеседование с линейным руководителем. Использование различных тестовых программ, технология проведения оценочного интервью.
4. Документальное сопровождение процесса найма персонала (заявление при приеме, рекомендательные письма, договор о конфиденциальности, контракт и.д.).

Тема 7. Ориентация и первичная адаптация персонала

1. Понятие трудовой адаптации.
2. Виды трудовой адаптации.
3. Формы трудовой адаптации.
4. Варианты создания программ первичной ориентации служащих, которые являются инструментом в решении такой проблемы как формирование у нового работника требуемого уровня производительности и качества труда в наиболее короткие сроки.

Тема 8. Оценка персонала

1. Механизм постоянной системы оценки деловых и личностных качеств специалистов для установления и повышения должностного оклада.
2. Система аттестации персонала, включающая процедуру подготовки и проведения аттестации руководителей и специалистов, рабочих кадров; схему проведения аттестации персонала.
3. Этапы и процедура аттестации государственных и муниципальных служащих, а также работников, не отнесенных к категории государственных служащих.
4. Процедура проведения квалификационного экзамена у государственных служащих. Методика проведения текущей оценки деятельности работника.

Тема 9. Оплата и мотивация труда

1. Сущность мотивационного процесса и его взаимодействие с установленными

формами и видами вознаграждения за труд.

2. Моральное поощрение, его виды.
3. Формы и системы оплаты труда.
4. Структура заработной платы.
5. Нетрадиционные формы оплаты труда, повышающие заинтересованность работника в конечных результатах и повышающие производительность труда в целом.
6. Возможность использования оценки труда в сочетании с выплатами стимулирующего характера.
7. Районное регулирование заработной платы.
8. Районные коэффициенты – порядок их установления и выплаты.
9. Выплата надбавок к заработной плате.

Тема 10. Развитие, обучение и ротация персонала

1. Основные задачи управления персоналом в организации в области подготовки кадров, требования к переподготовке.
2. Виды и формы, а также методы повышения эффективности подготовки и переобучения. Порядок разработки программа мероприятий (плана) по обучению и повышению квалификации работников.
3. Возможности для продвижения работников по служебной лестнице, как условия формирования мотивации труда.
4. Возможность использования в российской практике модели «самообучающихся» организаций.
5. Теоретическая концепция «управление знаниями».
6. Планирование карьеры работника, его продвижения по квалификационным или служебным уровням (ступеням) по определенной схеме (модели).
7. Процесс планирования карьеры, принципы карьерного продвижения и формы и методы составления карьерных планов в организации.

Тема 11. Рекреация персонала

1. Гарантии государства по релаксации персонала, возможности организации и способы, применяемые в современной практике.
2. Чередование времени труда и времени отдыха.
3. Способы и виды восстановления работоспособности работника.
4. Роль государственных (фонда социального страхования) и внутрифирменных

источников финансирования мероприятий по охране труда работников.

5. Подходы к оценке состояния условий труда на предприятиях по возрастнополовому принципу, отраслевому, влиянию производственных факторов на человека, а также показатели производственного травматизма и профессиональной заболеваемости. Аттестация рабочих мест.

6. Виды компенсаций за неблагоприятные условия работы, системы льготного пенсионирования.

7. Источники финансирования рекреационных мероприятий.

Тема 12. Релаксация персонала

1. Социальное обеспечение работников и членов их семей, ушедших из организации по окончании ими трудовой деятельности.

2. Источники финансирования данных мероприятий.

3. Варианты распределения прибыли организации на релаксацию персонала.

4. Система дополнительного пенсионного обеспечения государственных и муниципальных служащих.

Тема 13. Российское и международное законодательство по управлению персоналом

1. Структура и содержание Трудового кодекса РФ с позиции его применения для разработки стратегии управления персоналом на корпоративном уровне.

2. Проблемы построения системы управления персоналом

3. Механизм определения статуса государственного или муниципального служащего, содержание его льгот и компенсаций прописанные российским законодательством.

4. Региональные и муниципальные особенности норм и правил управления персоналом и их соотношение с международными, федеральными социальными нормами.

Тема 14. Управление трудовыми отношениями

1. Основные понятия, характеризующие трудовые отношения.

2. Нормативно-правовое обеспечение системы трудовых отношений, в том числе коллективный договор и трудовой договор.

3. Регламентация разрешения коллективных и индивидуальных трудовых споров.

Критерии оценки:

При оценивании знаний студентов учитывается:

- правильное использование терминологии и конструкций,
- полнота и лаконичность ответа; четкость аргументации;
- глубина анализа методов управления персоналом;
- умение применить методы управления персоналом к конкретному случаю и мотивировать сделанный выбор;
- логика и аргументированность изложения;
- корректное приведение примеров, аналогий, сравнений.

Шкала оценивания устного опроса

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	Обучающийся глубоко и содержательно раскрывает тему контрольной работы, не допустив ошибок. Ответ носит развернутый и исчерпывающий характер.
«хорошо»	Обучающийся в целом раскрывает тему контрольной работы, однако ответ не носит развернутого и исчерпывающего характера.
«удовлетворительно»	Обучающийся в целом раскрывает тему контрольной работы и допускает ряд неточностей, фрагментарно раскрывает содержание теоретических вопросов или их раскрывает содержательно, но допуская значительные неточности.
«не удовлетворительно»	Обучающийся не владеет выбранной темой контрольной работы. Тема контрольной работы не раскрыта

ДЕЛОВАЯ (РОЛЕВАЯ) ИГРА 1

Тема (проблема): «Мотивация персонала»

Концепция игры:

Цель задания - развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников, решения конфликтных ситуаций и повышения эффективности работы сотрудников.

Задание. Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим будут различны результаты решений данных ситуаций.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуации

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
8. В адрес руководства корпорации постоянно поступают анонимки на генерального директора.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Схема мотивационного процесса

1. Анализ ситуации:
 - место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);
 - участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).
2. Определение проблемы:
 - формулировка проблемы;
 - причины и мотивы.
3. Постановка целей мотивации.
4. Планирование мотивации работника (работников):
 - выявление потребностей работников;
 - определение иерархии потребностей;
 - анализ изменения потребностей;
 - «потребности - стимулы»;
 - стратегия, способ мотивации.

5. Осуществление мотивации:

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждения за результаты;
- создание уверенности в возможности достижения цели;
- создание впечатления от ценности вознаграждения.

6. Управление мотивацией:

- контроль за ходом мотивационного процесса;
- сравнение полученных результатов с требуемыми;
- корректировка стимулов.

Порядок выполнения работы

1. Деление группы студентов на подгруппы по 4-5 чел.

2. Этап формирования подгруппы:

2.1 координатор процесса реализации задания;

2.2 помощник координатора;

2.3 эксперт;

2.4 докладчик, объявляющий полученные результаты и обосновывающий их перед аудиторией.

Координатор зачитывает поставленную цель и задание подгруппе.

3. Этап молчаливого генерирования (10-15 минут). Членам подгруппы предлагают дать ответы на поставленную задачу;

4. Этап уяснения идей. Координатор систематизирует все предлагаемые членами подгруппы ответы, добивается правильного понимания проблем всеми участниками;

5. Выступление докладчика с анализом проделанной работы представлении полученных результатов;

6. Оценка экспертов проделанной работы всех подгрупп.

Ожидаемый результат: решение учебной и профессионально-ориентированной задачи путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи в сфере управления персоналом.

ДЕЛОВАЯ (РОЛЕВАЯ) ИГРА 2

Тема (проблема): «Оценка пригодности менеджера для эффективной работы с персоналом»

Концепция игры:

Профессиональные качества менеджера по персоналу:

- личная порядочность, этичность, уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость;
- добросовестность, высокие требования к результатам своей работы;
- рассудительность, способность принимать реалистические и обоснованные решения;
- результативность, ориентация на конечный результат;
- настойчивость, способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией;
- преданность организации и деловая ориентация, готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы;
- уверенность в себе: готовность и умение решать неординарные задания;
- командная ориентация, понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими членами коллектива;
- контактность, умение управлять деловыми и творческими отношениями с партнерами;
- коммуникабельность: умение использовать устную и письменную речь для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания;
- умение слушать, способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации.

Цель задания – получение навыков работы с групповым методом выявления профессиональных качеств менеджеров по управлению персоналом.

Ожидаемый результат: решение учебной и профессионально-ориентированной задачи путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи в сфере управления персоналом.

Задание. Сформулируйте перечень основных профессиональных признаков менеджера по персоналу с учетом требуемых знаний и навыков и личностных характеристик.

Порядок выполнения работы:

1-й этап. Деление группы на подгруппы по 4 - 5 человек.

2-й этап. Распределение обязанностей в подгруппах:

координатор - генератор идей с участием участников;

помощник координатора;

эксперты;

докладчик, который объявляет полученные результаты и может обосновать их перед аудиторией.

Затем координатор зачитывает задачу, связанную с тестированием: «Оценка готовности к работе менеджера по персоналу». Предлагается участникам дать правильный ответ на все поставленные вопросы.

3-й этап. Молчаливого генерирования - ответы на тесты.

4-й этап. Координатор предлагает участникам по очереди огласить результаты тестирования, помощник фиксирует их.

5-й этап. Уяснения идеи. Заключается в компоновке всех результатов тестирования.

6-й этап. Формирование группы экспертов - по одному из каждой подгруппы.

7-й этап. Выступление докладчика с целью анализа проделанной работы.

8-й этап. Оформление экспертами отчетов об эффективности работы подгрупп и представление итоговых результатов. Присуждение мест на основе отчетов об эффективности работы команды. Выставление оценок.

Протокол процесса оценки пригодности менеджера для эффективной работы с персоналом.

Дата _____

Количество участников _____

Постановка задачи: выявить степень пригодности работы менеджером по эффективной работе с персоналом.

Показатели	Итоги баллов
1. Вы полностью подходите и готовы занять место менеджера по персоналу.	120 - 100

2. Шанс на успех в должности менеджера велик, но нужна дополнительная работа над собой.	99 - 80
3. Есть шанс работать менеджером после дополнительного тренинга.	79 - 60
4. Менеджер по персоналу скорее не ваше поле деятельности.	60 - 0

КОМПЛЕКТ ЗАДАЧ И ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Задание 1.

Экспертиза почерка, получившая особое распространение во Франции, является своеобразной разновидностью тестирования, требующей значительно более низких затрат. Этот метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности, с помощью анализа почерка можно оценить различные характеристики человека» в том числе способность выполнять определенные производственные функции.

Вы менеджер по кадрам и проводите первичный отбор персонала в рекламное агентство, используя экспертизу почерка. К Вам пришли 3 кандидата на вакантную должность.

Задание: Проанализируйте их почерк по представленным образцам и оцените характер кандидатов по предлагаемым ниже факторам, для чего в каждый из семи секций выберите один показатель. Подсчитайте сумму баллов. С учетом набранных баллов и приведенных ниже дополнительных данных выберите одного из трех кандидатов, обоснуйте свой выбор.

1. РАЗМЕР БУКВ:

Очень маленькие - 3 балла

Просто маленькие - 7 баллов

Средние - 17 баллов

Крупные - 20 баллов

2. НАКЛОН БУКВ:

Левый наклон - 2 балла

Резкий наклон влево - 5 баллов

Правый наклон - 14 баллов

Резкий наклон вправо - 6 баллов

Прямое написание - 10 баллов.

3. ФОРМА БУКВ:

округлые - 9 баллов

бесформенные - 10 баллов

угловатые - 19 баллов.

4. СТРОЧКИ:

«ползут» вверх - 16 баллов

прямые -12 баллов

«скользят» вниз - 1 балл

5. СИЛА НАЖИМА:

Легкая - 8 баллов

Средняя - 15 баллов

Сильная - 21 балл.

6. ОСОБЕННОСТИ СОЕДИНЕНИЯ БУКВ В СЛОВАХ:

Склонность к соединению букв - 11 баллов

Склонность к отделению букв друг от друга - 18 баллов

Смешанный стиль - 15 баллов.

7. ОБЩЕЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ:

Почерк старательный -13 баллов

Почерк неровный - 9 баллов

Почерк небрежный - 4 балла.

Определите набранную сумму баллов,

1. 38 - 51 баллов - такой почерк наблюдается у людей со слабым здоровьем и у тех, кому за 80;

2. 52 - 63 - так пишут люди робкие, пассивные, флегматичные;

3. 64 - 75 - этот почерк принадлежит людям часто нерешительным, кротким, наивным, однако эти люди не лишены чувства собственного достоинства;

4. 76 - 87 - такой почерк у людей, которые отличаются общительностью, впечатлительностью и прямодушием;

5. 88 -98 - эти люди имеют устойчивую психику, они отважны, смекалисты и полны инициативы;

6. 99 - 109 - такие люди обладают быстротою ума и независимость суждений. В то же время они вспыльчивы и в некоторой степени эгоистичны;

7. 110 - 121 - такой почерк часто имеют трудно управляемые люди.

Дополнительные данные:

1. Частые тире, особенно большой длины и с нажимом - агрессивности.
2. Длинные петли, особенно в нижней части букв (в результате получаются узкие буквы) деловитость и склонность, скорее, к материальному, чем к духовному.
3. Незаконченные петли нижней части букв (вместо петель пишутся решительные полу-петли или даже штрихи) - консерватизм.
4. Тяжелые петли нижних букв - нерешительность.
5. Непропорционально большие заглавные буквы - признак эгоизма.
6. Витиеватость и закрутки - склонность к суетливости, щепетильности и эгоцентричности,
7. Угловатые заглавные буквы - пытливый ум.
8. Законченные нижние петли букв «д», «у», «з» - удовлетворенность и склонность к веселью.
9. Необычные закрутки верхних частей букв - стремление к идеализму.
10. Вычурно выписанные заглавные буквы - экстравагантность.
11. Если вторая и третья вертикальные черты заглавных букв «н», «п», «т», «ж», «м» и пр. выше первой - невротичность.
12. Разные по размеру буквы в строке, а особенно в одном слове – невнимательность в различных аспектах жизни.
13. Простота и легкость написания заглавных букв - успокоенность, безмятежность и удовлетворенность.
14. Непомерно крупный почерк - неприспособленность к жизни, склонность к конфликтности.
15. Плавный поток ровных букв в словах - признак логического здравого смысла,
16. Открытые (незавершенные) верхние части букв А, О, Д - склонность к говорливости,
17. Крупный угловатый почерк - легкая возбудимость.
18. Тяжелый (крупный) и неряшливый почерк - богатое воображение.
19. Если буквы слов карабкаются кверху или, наоборот, сбегает вниз - романтичность, неугомонность.
20. Если конечные буквы слов отчетливы и по размеру больше начальных - открытость.

Согласны ли вы с данными утверждениями? Сделайте вывод.

Примеры текстов: ...

Задание 2.

Представьте себе, что вам - менеджеру по персоналу крупной фирмы (название, вид деятельности фирмы выбрать самостоятельно) - необходимо принять на работу сотрудника в аналитический отдел службы маркетинга. Ваша задача - осуществить поиск кандидатов на данную должность на конкурсной основе.

Задание: Продумайте и составьте план Ваших действий по подготовке и проведению конкурса, укажите цель, методы и способы конкурсного набора, проект приказа о проведении конкурсного подбора на вакантную должность; выберите наиболее эффективные методы и способы проведения конкурсного набора, критерии оценок конкурсного отбора кандидатов (свой выбор обоснуйте), список документов и материалов, которые должен представить на конкурс кандидат при обращении о приеме на работу.

Задание 3.

Петр Иванович Штыков руководит швейной фабрикой в течение 12 лет. Через три года он собирается выйти на пенсию. Как опытный руководитель он понимает, что должен заблаговременно подобрать и подготовить себе преемника. Это тем более важно, что швейная фабрика переживает не лучшие времена: объемы производства падают, устаревшее оборудование требует замены, высокая текучесть кадров. Петр Иванович рассматривает три возможные кандидатуры на свою должность Александра Калинина, Ирины Григорьевой и Игоря Архипова, но не может сделать свой выбор.

	А.Калинин	И.Григорьева	И.Архипов
1	2	3	4
Возраст	37	40	54
Образование	высшее, инженер-экономист	высшее, инженер-технолог	высшее, инженер-механик
Занимаемая должность	Начальник отдела сбыта и снабжения (5 лет)	Главный технолог (11 лет)	Главный инженер (1 год)
Опыт работы	3 года - ген. директор ТОО «Горизонт» - (установка металлических	1 год - зам. главного технолога, 3 года - нач.цеха, 3 года - инженер по	4 года -главный инженер, 5 лет - нач. производства, 4 года - нач.цеха, 3 года - бригадир, 6

	дверей). 5 лет - служба в ВС, экономист.	снабжению, 3 года - инженер-технолог (все «Стрела»).	лет – токарь (все Завод металлоконструкций).
Навыки коммуникации	хорошие	отличные	средние
Прилежание	хорошее	отличное	исключительное
Авторитет в коллективе	средний	высокий	высокий
Аналитические способности	хорошие	исключительные	хорошие
Настойчивость	исключительная	высокая	высокая

Вопросы:

1. Кого бы вы посоветовали Петру Ивановичу в качестве преемника? Почему?
2. Составьте индивидуальные планы развития для каждого из кандидатов.

Задание 4.

Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.

Александр Ковалев - директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра - создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами - психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников. Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате выяснилось, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей.

Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал - должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие 40% от оклада.

Вопросы:

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы

управления персоналом? Если да, то почему?

2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должны поддерживать и на каких принципах строиться)?

3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

4. Какими должны быть роль и позиция самого А.Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?

Задание 5.

Надежда Мальцева, директор по человеческим ресурсам совместного российско-французского предприятия «Неон», получила свой персональный компьютер два дня назад. После того, как естественная радость от этого долгожданного события несколько утихла. Надежда начала думать о том, что же она будет с ним делать.

Согласно приложенным к компьютеру документам в нем уже были установлены и текстовый редактор, и программа Лотус, и система анализа базы данных «Директор по персоналу». Однако, Надежда никогда прежде не пользовалась компьютерами.

Во вчерашней газете она видела объявление университета, который предлагал пятидневные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения - 2500 рублей. В той же газете было опубликовано маленькое объявление о частных уроках компьютерной грамотности, стоящих 100 рублей за час. Начальник отдела информатики «Неона» предложил Надежде свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных «Директор по персоналу». В подчинении у Надежды находится пять человек, получивших такие же компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы, на них.

Вопросы:

1. Определите потребности в профессиональном обучении в данной ситуации.
2. Определите цели программы профессионального обучения.
3. Что должна сделать Надежда?

Задание 6.

Александр Чесноков, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Александра, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах управления, прежде всего, системе оценки персонала. За три года своего существования Центр превратился из

объединения троих бывших коллег консультационной компании в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работает 15 штатных инструкторов, 5 технических сотрудников. Александр также периодически приглашает специалистов со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр специализируется в области обучения руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие программы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70% объема работ Центра.

По мнению Александра, начальный период «компаний-семьи», когда каждый старался изо всех сил завершиться, и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

Вопросы:

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

Задание 7.

Устраиваясь на работу в АО «Инжсервис» на должность директора по персоналу Ольга Я. знала, что создание новой системы компенсации будет одной из главных ее задач. Поэтому с первого рабочего дня она попыталась досконально изучить существующую в организации, занимающейся продажами, монтажом и обслуживанием инженерного оборудования, систему заработной платы. За две недели Ольга установила следующее:

- из 204 сотрудников «Инжсервиса» 176 получали почасовую заработную плату, рассчитываемую по ставкам семилетней давности к которым применялись устанавливаемые Генеральным директором коэффициенты;
- число «отработанных» в течение месяца часов было постоянным - 41; сверхурочные не выплачивались;
- почасовая ставка механика по обслуживанию составляла 1,1 ставки монтажника, в то время как на местном рынке труда монтажники зарабатывали в 1,5-1,7 раза больше, чем в «Инжсервисе». Текучесть среди монтажников составляла 30% в год, среди механиков - 2%;
- почасовая ставка водителя составляла 1,2 от ставки механика по обслуживанию, в других организациях водители зарабатывали от 80 до 200% от зарплаты в «Инжсервисе». Текучесть среди водителей составляла 50% в год;

- административный персонал «Инжсервиса» получал должностные оклады, устанавливаемые Генеральным директором и пересматриваемые «по мере возможности». Повышение заработной платы административного персонала не всегда совпадало с пересмотром почасовых ставок. Текучесть административного персонала составляла 3% в год;

- в течение полугода «Инжсервис» не мог заполнить вакантную должность начальника отдела продаж, для которой был установлен должностной оклад в 80% от оклада Генерального директора.

Вопросы:

1. Какие выводы можно сделать из собранной Ольгой информации?
2. Что бы вы порекомендовали Ольге в качестве первого шага создания новой системы компенсации?
3. Какая система наиболее подходит «Инжсервису»?
4. Как заполнить должность начальника отдела продаж?

Задание 8.

Многонациональная корпорация начала свои операции в России с создания трех совместных предприятий, СП «Восток», «Центр» и «Запад». На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими предприятиями, возглавляемым региональным Вице-президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей новых предприятий основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам.

После трех месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры «Сатурн» и преподавателей местной школы управления была создана пятидневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающая американскую систему бухгалтерского учета с отечественной. Директор по человеческим ресурсам остался очень доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением выделить по 5 руководителей на первую программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день он увидел письмо от одного из директоров совместных предприятий, отказавшегося направить своих сотрудников на «неизвестное ему обучение». Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение Вице-президента, а также описав стоящие перед учебной

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

Вопросы:

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

Задание 9.

Дмитрий Комаров является Генеральным директором и владельцем компании «Виктория», занимающейся закупками в Москве и оптовой торговлей в Тольятти компьютерной техникой. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров в Москве, получающие должностные оклады, и месячные премии в размере до 40% оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами розничным продавцам в Самаре и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж.

Цены на реализуемые компьютеры и комплектующие к ним устанавливает Генеральный директор.

Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Дмитрию, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и, что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности.

Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премию, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.

Вопросы:

1. Проанализируйте развитие ситуации в «Виктории»? Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?
2. Какую систему вознаграждения вы бы предложили для «Виктории»?
3. Как бы вы посоветовали Дмитрию внедрить эту систему?

Задание 10.

Начальник инструментального цеха попросил директора по персоналу установить величину месячного оклада принимаемому на работу токарю. По классификации компании должность токаря относится к 5 разряду, для которого установлена вилка месячного оклада 6500 - 7200 рублей. Принимаемому сотруднику 25 лет, он имеет высшее образование, 3 летний стаж работы токарем, а также владеет специальностями газосварщика, резчика и инженера-механика. Его оклад не прежнем месте работы составлял 6700 рублей. Для принятия решения директор по человеческим ресурсам обратился к данным об окладах других токарей (см. Таблицу).

	Токарь А	Токарь Б	Токарь В
Оклад	7000	6850	6900
Образование	Среднее / специальное	Среднее	Высшее
Стаж	15	2	5
Смежные специальности	-	Шлифовальщик, фрезеровщик	Инженер, экономист

Вопросы:

1. Какой оклад вы бы посоветовали установить новому сотруднику? Почему?
2. Какие еще варианты решения данной проблемы вы бы могли предложить? В чем их недостатки и достоинства?

Задание 11.

Вы менеджер по кадрам и проводите первичный отбор персонала в организацию, используя один из распространенных в настоящее время методов отбора—экспертиза почерка. К Вам пришел один из кандидатов на вакантную должность, на роль которого выберите любого из своих близких или знакомых. Попросите написать его под диктовку текст в 7-10 строк. Оцените почерк по предлагаемым ниже факторам, для чего в каждый из семи секций выберите один показатель.

Задание 12.

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей - сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение

сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

Задание 13.

В рабочем поселке трудилась инженер-инспектор архитектурно-строительного контроля Л. В район назначают нового архитектора. С первых же дней совместной деятельности они не ладили. Между ними возник конфликт, который затянулся на два года. В результате Л. была освобождена от занимаемой должности, хотя работник она добросовестный и знающий.

Задание 14.

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа - придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу. Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Задание 15.

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 10 лет работы преподавателем в одном из московских Вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением

конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубеж.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором СП, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации.

Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила 10-ти часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация выполняя, рекомендации партнера, Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц Генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу.

Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы

ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила принесла заявление об уходе.

Вопросы:

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть СП?

2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

3. Как вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров?

Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

4. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?

5. Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

Задание 16.

Многонациональная корпорация начала свои операции в России с создания трех совместных предприятий, СП «Восток», «Центр» и «Запад». На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими предприятиями, возглавляемым региональным Вице-Президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей новых предприятий основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам.

После трех месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры «Сатурн» и преподавателей местной школы управления была создана 5-ти дневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающая американскую систему бухгалтерского учета с отечественной. Директор по человеческим ресурсам остался очень доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением выделить по 5 руководителей на первую программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день он увидел письмо от одного из директоров совместных предприятий, отказывающегося направить своих сотрудников на «неизвестное

ему обучение». Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение Вице-Президента, а также описав стоящие перед учебной программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен ответ, в котором директор СП сообщал, что его руководители «еще не созрели для этой программы». В результате на первой программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

ВОПРОСЫ

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

Задание 17.

Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались «инструктажем на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны от инженеров-механиков до хирургов.

ВОПРОСЫ

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
2. Порекомендуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения?
3. Как оценить эффективность данной программы обучения?
4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы ?

Задание 18.

Алексей Кабанов, директор по персоналу торговой фирмы «Сатурн», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с целым набором новых идей и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней Генеральному директору «Сатурна» компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей «Сатурна». Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (Генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы «не смущать подчиненных»). 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 «Сатурна» подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель еще четыре. Остальные руководители обещали, что «принесут завтра», но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт «хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

ВОПРОСЫ

1. В чем причина полученного Алексеем результата?
2. Как ему следовало поступить?
3. Что делать в сложившейся ситуации?

Задание 19.

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали, что

- 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией, как методом оценки их работы;
- 50% сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их

работу поскольку не располагают необходимой для этого информацией;

- 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; 12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;

- 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада; 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;

- 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

ВОПРОСЫ

1. О чем говорят результаты опроса?

2. В чем причины сложившейся ситуации?

3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

Задание 20.

Джон Смит является директором киевского филиала многонациональной фармацевтической компании. Филиал был образован на базе местного завода, приобретенного компанией. Один из приоритетов Джона создание системы управления персоналом. Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами психологического тестирования, платы за знания, 360-градусной аттестации.

Работая в течение двух недель с восьми утра до девяти вечера Джон Смит пытался изучить систему управления персоналом, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату оказалось, что завод практически имел формальных (закрепленных в процедурах) методов управления человеческими ресурсами, а те немногие, что существовали кардинально отличались от представлений Смита о современном управлении персоналом. Джон выяснил, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, на заводе не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получают сдельную заработную плату, а сотрудники администрации должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% оклада. Фактический размер премии определяется

директором завода и для 95% сотрудников составляет 40% оклада. Индексация заработной платы производится по решению директора в тот момент, когда, по его словам, «ждать больше нельзя».

Во время бесед с руководителями завода, терпящим значительные убытки, Джон попытался поднять тему изменений в области управления персоналом, однако поддержки не получил его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая «оставить все как есть до лучших времен» в области управления персоналом, выдвигая в качестве основного аргумента «особые местные условия». Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Киеве уже два года, Смит получил похожий совет «не ввязываться в безнадежное дело».

ВОПРОСЫ

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления персоналом? Если «да», то почему?
2. Чем объясняется позиция руководителей завода?
3. Что может сделать в данной ситуации Джон Смит?
4. Предложите систему управления персоналом для данной организации и план по ее внедрению.

Шкала и критерии оценивания контрольных работ

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	Обучающийся глубоко и содержательно раскрывает тему контрольной работы, не допустив ошибок. Ответ носит развернутый и исчерпывающий характер.
«хорошо»	Обучающийся в целом раскрывает тему контрольной работы, однако ответ не носит развернутого и исчерпывающего характера.
«удовлетворительно»	Обучающийся в целом раскрывает тему контрольной работы и допускает ряд неточностей, фрагментарно раскрывает содержание теоретических вопросов или их раскрывает содержательно, но допуская значительные неточности.
«не удовлетворительно»	Обучающийся не владеет выбранной темой контрольной работы. Тема контрольной работы не раскрыта

КОМПЛЕКТ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

Укажите букву выбранного Вами ответа. В каждом вопросе только один правильный ответ.

1. Персонал — это...

А) личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;

- Б) трудоспособная часть населения страны;
- В) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;
- Г) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции.

2. В практическое управление персоналом в любой организации включены:

- А) только служба управления персоналом;
- Б) все работники и все службы на предприятии;
- В) только линейные менеджеры;
- Г) все лица и все службы на предприятии, несущие ответственность за работу с персоналом.

3. Определите правильную последовательность работы с персоналом в организации:

Вариант А:

1. Собрать информацию о персонале.
2. Определить цели планирования производства.
3. Спланировать потребность в персонале.
4. Спланировать использование персонала.
5. Спланировать расходы на персонал организации.

Вариант Б:

1. Спланировать потребность в персонале.
2. Спланировать использование персонала.
3. Определить цели планирования производства.
4. Собрать информацию о персонале.
5. Спланировать расходы на персонал организации.

Вариант В:

1. Спланировать расходы на персонал организации.
2. Спланировать использование персонала.
3. Определить цели планирования производства.
4. Собрать информацию о персонале.
5. Спланировать потребность в персонале.

Вариант Г:

1. Спланировать использование персонала.
2. Определить цели планирования производства.
3. Собрать информацию о персонале.
4. Спланировать расходы на персонал организации.
5. Спланировать потребность в персонале.

4.Современные концепции управления персоналом базируются...

- А) в основном на принципах и методах административного управления;
- Б) только на возрастающей роли личности работника;
- В) с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности;
- Г) в большей мере на необходимости директивного управления персоналом.

5.Планирование человеческих ресурсов - это...

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

6.Должностная инструкция:

- А) перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника;
- Б) перечень функций работника;
- В) описание рабочего места и требований к работнику,
- Г) только описание рабочего места.

7.К внешнему движению персонала относят...

- А) текучесть кадров;
- Б) квалификационное;
- В) межцеховое;
- Г) все выше перечисленное.

8. Набор персонала – это...

- А) совокупность методов работы с персоналом;
- Б) создание резерва претендентов для занятия вакантных должностей;
- В) отбор из некоторого числа претендентов;
- Г) определение источников покрытия потребности в персонале.

9. Компетенция персонала:

- А) знания, навыки, способность к общению;
- Б) уровень общих знаний;
- В) способности к работе;
- Г) уровень интеллекта

10. Суть делегирования состоит:

- А) передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- Б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена;
- В) в установлении приоритетов;
- Г) в доверии к своим подчиненным.

11. Профессиограмма...

- А) раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку;
- Б) это «портрет» идеального сотрудника;
- В) тоже, что и должностная инструкция;
- Г) все выше перечисленное.

12. Маркетинг персонала включает:

- А) выбор путей покрытия потребности в персонале;
- Б) уточнение данных, представленных претендентом на вакансию;
- В) проведение тестирования;
- Г) проведение кадрового интервью.

13. Методы построения системы управления персоналом:

- А) системный анализ, метод сравнений, декомпозиции и т. д.;
- Б) поисков и решений;

- В) «разделяй и властвуй»;
- Г) ничего из выше перечисленного.

14. Стадии организационного проектирования системы управления персоналом:

- А) проектная подготовка, организационный общий проект, организационный рабочий проект;
- Б) миссия, цели, задачи, проект;
- В) проектная подготовка, проектирование, внедрение;
- Г) все выше перечисленное.

15. Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны в процессе профессионального развития персонала?

- А) ротация, использование инструкций, копирование, наставничество, делегирование полномочий;
- Б) ротация, ролевые игры, учебные ситуации;
- В) копирование, деловые игры, моделирование, ротация;
- Г) деловые и ролевые игры.

16. В результате собеседования руководителя кадровой службы и претендента на занятие вакантной должности руководителя отдела рекламы, фирмы по торговле устройствами малой полиграфии, определены такие характеристики претендента:

1. Возраст — 35 лет, мужчина;
2. Высшее образование в области станкостроения;
3. Опыт практической работы в качестве оператора ПЭВМ - 7 лет;
4. Опыт работы на руководящих должностях отсутствует;
5. Высокое умение работать на компьютере (на системном уровне);
6. Уровень коммуникабельности выше среднего;
7. Логическое мышление.

Определить возможные действия руководителя кадровой службы совместно с линейным менеджером в отношении претендента.

- А) необходимо взять на работу с испытательным сроком;
- Б) необходимо пригласить на работу, выполнив большинство встречных требований претендента;
- В) необходимо взять на работу без испытательного срока;

Г) отказать в приеме, но занести данные в базу данных для дальнейшего сотрудничества.

17.Трудовые ресурсы как экономическая категория это...

А) физические и интеллектуальные способности в соответствии с условиями воспроизводства;

Б) отражают отношения по поводу населения в соответствии с условиями воспроизводства рабочей силы;

В) цена труда;

Г) стоимость рабочей силы.

18.Рациональный режим труда:

А) научно обоснованное чередование труда и отдыха;

Б) жесткий распорядок дня;

В) гибкий график работы;

Г) минимальная загруженность работника в рабочее время.

19.Ключевые факторы, оказывающие воздействие на людей в процессе производства:

А) заработная плата, отношения с начальством;

Б) имидж организации, должность;

В) взаимоотношения с коллегами и подчиненными.

Г) иерархическая структура, культура, рынок;

20.Составляющие стратегии управления персоналом:

А) отбор, оценка, стимулирование, развитие персонала;

Б) идеи, мысли, правила, процедуры;

В) миссия, цели, задачи;

Г) генеральная стратегия управления организацией.

21.Расходы на персонал:

А) интегральный показатель, включающий все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора; Б) один из показателей по труду;

В) заработная плата;

Г) государственные дотации.

22. Источники покрытия потребности в персонале:

- А) незаконная коммерческая деятельность;
- Б) «свои» люди и зарубежные партнеры;
- В) биржи труда, учебные заведения, сотрудники организации;
- Г) обязательное государственное распределение молодых специалистов.

23. Содержательные теории мотивации основываются на:

- А) концепции потребностей работника;
- Б) оценке соотношения усилий и получаемого результата;
- В) анализе процесса выполнения работы;
- Г) представлении о справедливости вознаграждения.

24. Процессуальные теории мотивации основываются на:

- А) представлении, что человек по природе своей ленив;
- Б) иерархии потребностей;
- В) концепции значимости для человека процесса и выполнения работы;
- Г) концепции «гигиенических факторов».

25. Процесс воздействия на человека в целях побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов называется...

- А) мотивированием;
- Б) поощрением;
- В) манипулированием;
- Г) стимулированием.

26. Согласно теории «Х», менеджер должен:

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

27. Согласно теории «У»:

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

28. Ваш сотрудник отличается большой работоспособностью, активностью, может работать «запоем». Обычно, вслед за подъемом активности наступает период депрессии, упадка сил. Особенно, когда его усилия не подкрепляются успехом. Во взаимоотношениях с коллегами может быть вспыльчивы, прямолинеен, однако умеет влиять на окружающих. Скорее всего, Вы будете поручать ему работы:

- А) работы с ярко выраженной цикличностью;
- Б) спокойные, монотонные работы;
- В) всегда активные, требующие постоянной работы с людьми;
- Г) однообразные, не требующие частой перестройки с одних заданий на другие.

29. Методами управления персоналом выступают...

- А) организационно-распорядительные, демократические, либеральные;
- Б) административно-командные, демократические;
- В) организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические;
- Г) все выше перечисленное.

30. Корпоративная культура основана на:

- А) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
- Б) особенностях производства;
- В) принятых в обществе формах поведения;
- Г) правилах, определяемых только руководством организации.

Шкала и критерии оценивания тестового задания

% верных решений (ответов)	Шкала оценивания
85-100%	«отлично»
70-84%	«хорошо»
51-69%	«удовлетворительно»
50% и менее	«не удовлетворительно»

СОСТАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ И ПРОЕКТОВ

Документы и проекты по данной дисциплине могут быть составлены на основе любой задачи, предлагаемой студентам для решения, а также на основе ситуаций, освещенных в средствах массовой информации.

Задание на подготовку конкретного проекта документа дается в качестве домашнего задания, поскольку требуется значительное количество времени для составления документа грамотно и с соблюдением требований к его оформлению, что невозможно в рамках учебного занятия.

Критерии оценки документа и проекта:

При оценивании знаний студентов учитывается:

- правильное использование терминологии и конструкций по теме;
- полнота содержания и лаконичность текста;
- глубина анализа документа;
- умение применить теорию к конкретному случаю и мотивировать сделанный выбор;
- логика и аргументированность изложения;
- грамотное использование сравнительного подхода при анализе отдельных проблем;
- корректное приведение примеров, аналогий, сравнений;
- использование в зависимости от вида документа материалов практики.

Шкала и критерии оценивания контрольных работ

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	Обучающийся глубоко и содержательно раскрывает тему контрольной работы, не допустив ошибок. Ответ носит развернутый и исчерпывающий характер.
«хорошо»	Обучающийся в целом раскрывает тему контрольной работы, однако ответ не носит развернутого и исчерпывающего характера.
«удовлетворительно»	Обучающийся в целом раскрывает тему контрольной работы и допускает ряд неточностей, фрагментарно раскрывает содержание теоретических вопросов или их раскрывает содержательно, но допуская значительные неточности.
«не удовлетворительно»	Обучающийся не владеет выбранной темой контрольной работы. Тема контрольной работы не раскрыта

ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ ЭССЕ И ДОКЛАДОВ (РЕФЕРАТОВ, СООБЩЕНИЙ)

1. Формирование карьеры работника.
2. Оценка результативности и эффективности труда управленческого персонала.
3. Мотивация деятельности персонала.
4. Управление вознаграждениями и компенсациями.
5. Стратегическое планирование человеческих ресурсов.
6. Международный опыт управления человеческими ресурсами (американский, японский и т.д.).
7. Ориентация, адаптация и первичное развитие персонала.
8. Оценочные технологии при приеме на работу.
9. Управление трудовыми отношениями на различных структурных уровнях экономики.
10. Современные теоретические концепции и модели управления персоналом
11. Оценка деловых качеств менеджера.
12. Коммуникации и их роль в управлении персоналом.
13. Управление персоналом в условиях нововведений в организации.
14. Планы карьерного продвижения в организации
15. Программы социальной ответственности бизнеса перед работником.
16. Организационная культура предприятия и ее влияние на эффективность управления персоналом.
17. Обучение персонала и концепция «Управления знаниями».
18. Формирование кадровой политики предприятия.
19. Правовая и документационная регламентация кадрового менеджмента.
20. Планирование потребности в персонале. Маркетинг персонала.
21. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом в организации.
22. Использование инструментария при конкурсном отборе персонала.
23. Методические подходы к оценке при аттестации персонала.
24. Оценка эффективности труда специалистов.
25. Деловая оценка работников службы по Управлению персоналом.
26. Аттестация кадров, квалификационный экзамен и их законодательная процедура.
27. Кадровая политика.
28. Аудит кадровых потребностей в системе государственной службы.
29. Принципы набора и отбора персонала в системе государственной службы.
30. Особенности карьерного роста в системе государственной службы.

31. Формы стимулирования труда работников.
32. Установление вознаграждений на основе текущей оценки деятельности.
33. Управление дисциплинарными взаимоотношениями.

Студенты могут приготовить сообщение по любой наиболее заинтересовавшей их теме, проблеме управления персоналом, предварительно согласовав ее с преподавателем.

Критерии оценки:

–оценка «отлично» выставляется студенту, если доклад представляет собой рассуждение на определенную тему на основе обзора нескольких источников информации в целях доказательства или опровержения некоторой главной мысли (тезиса). В докладе информация источников используется для аргументации, иллюстрации и т.д. Цель написания такого рассуждения – подготовить студентов к проведению собственного научного исследования и к правильному оформлению его описания в соответствии с требованиями. Задача студентов по этому виду самостоятельной деятельности заключается в следующем:

1. находить научную литературу по теме доклада;
2. работать с литературой, отбирая только ту информацию, которая соответствует теме доклада и помогает доказать тезисы;
3. анализировать проблему, факты, явления;
4. систематизировать и обобщать данные, делать выводы;
5. оценивать теоретическое и практическое значение рассматриваемой в докладе проблемы;
6. аргументировать свое мнение, оценки, выводы;
7. выстраивать логику изложения;
8. корректно указывать источник информации, автора излагаемой точки зрения;
9. правильно оформлять научную работу (ссылки, список использованной литературы, рисунки, таблицы).

Самостоятельность студента при написании доклада проявляется в выборе темы, ракурса рассмотрения темы, источников для раскрытия темы, тезиса, аргументов для его доказательства, конкретной информации из источников, способа группировки и обобщения информации, структуры изложения, а также в обосновании выбора темы, в оценке ее актуальности, практического и теоретического значения, в выводах.

– оценка «хорошо» - если выполнены критерии на «отлично» не в полной мере;

– оценка «удовлетворительно» - если выполнены критерии на «хорошо» лишь формально»;

– оценка «неудовлетворительно» - если не выполнены критерии.

2.2 Промежуточная аттестация

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ С ОЦЕНКОЙ

1. Кадровая политика, ее элементы и формы кадровой работы.
2. Цели, принципы и направления кадровой политики.
3. Развитие теории управления персоналом.
4. Роль человека в поведенческих теориях управления.
5. Подходы к построению системы управления персоналом. Модели управления персоналом.
6. Разновидности российской модели управления персоналом.
7. Значение программ в системе управления персоналом.
8. Сфера деятельности по управлению персоналом.
9. Службы, реализующие функции по управлению персоналом. Изменение статуса кадровых служб и перестройка всей системы кадрового менеджмента.
10. Оценка задач уровней управления персоналом (высший управленческий уровень, среднее звено управления).
11. Роль отдела кадров, кадровой службы в управления предприятиями и организациями.
12. Перспективы и масштабы возможных нововведений в системе управления персоналом, в том числе на основе кадрового консалтинга со стороны внешних аудиторов и экспертов кадрового менеджмента.
13. Основные направления организационной перестройки кадровой работы в организации, расширение направлений работы с кадрами на основе развития трудового потенциала работников и достижения миссии и целей организации.
14. Факторы, определяющие принципы построения системы управления персоналом. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на систему управления персоналом организации.
15. Инвестирование в развитие человеческих ресурсов.
16. Организационно-правовые факторы построения системы управления персоналом.
17. Значения Трудового Кодекса РФ и системы социального партнерства для формирования трудовых отношений и их роль в построении системы управления персоналом.

18. Социально-психологические факторы построения системы управления персоналом.

19. Методы диагностики и самодиагностики (статистическая и оперативная информация, экспресс-интервью, анкеты, презентации, дискуссии).

20. Схема концепции управления персоналом по жизненному циклу.

21. Планирование кадров по этапам и процедурам, понятие текущей потребности, оценка соответствия штатного расписания программе деятельности всей организации и каждого структурного подразделения.

22. Анализ фактического наличия персонала по подразделениям, в том числе, в форме составления баланса кадров фирмы, содержание его элементов, структура расходов на кадры.

23. Методы расчета численности персонала.

24. Основные методы и формы привлечения персонала. Маркетинг персонала.

25. Этапы и процедуры отбора персонала.

26. Документальное сопровождение процесса найма персонала.

27. Понятие, виды и формы трудовой адаптации.

28. Механизм постоянной системы оценки деловых и личностных качеств специалистов для установления и повышения должностного оклада. Система аттестации персонала, включающая процедуру подготовки и проведения аттестации руководителей и специалистов, рабочих кадров; схема проведения аттестации персонала.

29. Этапы и процедура аттестации работников

30. Процедура проведения квалификационного экзамена у государственных служащих.

31. Методика проведения текущей оценки деятельности работника.

32. Сущность мотивационного процесса и его взаимодействие с установленными формами и видами вознаграждения за труд.

33. Моральное поощрение, его виды.

34. Формы и системы оплаты труда. Структура заработной платы.

35. Нетрадиционные формы оплаты труда.

36. Возможность использования оценки труда в сочетании с выплатами стимулирующего характера.

37. Районное регулирование заработной платы.

38. Основные задачи управления персоналом в организации в области подготовки кадров, требования к переподготовке. Виды и формы, а также методы повышения

эффективности подготовки и переобучения.

39. Порядок разработки программа мероприятий (плана) по обучению и повышению квалификации работников.

40. Возможность использования в российской практике модели «самообучающихся» организаций. Теоретическая концепция «управление знаниями».

41. Планирование карьеры работника, его продвижения по квалификационным или служебным уровням (ступеням) по определенной схеме (модели).

42. Процесс планирования карьеры, принципы карьерного продвижения и формы и методы составления карьерных планов в организации.

43. Гарантии государства по релаксации персонала, возможности организации и способы, применяемые в современной практике.

44. Чередование времени труда и времени отдыха. Способы и виды восстановления работоспособности работника.

45. Роль государственных (фонда социального страхования) и внутрифирменных источников финансирования мероприятий по охране труда работников.

46. Подходы к оценке состояния условий труда на предприятиях по возрастнополовому принципу, отраслевому, влиянию производственных факторов на человека, а также показатели производственного травматизма и профессиональной заболеваемости. Аттестация рабочих мест.

47. Виды компенсаций за неблагоприятные условия работы, системы льготного пенсионирования. Источники финансирования рекреационных мероприятий.

48. Социальное обеспечение работников и членов их семей, ушедших из организации по окончании ими трудовой деятельности. Источники финансирования данных мероприятий. Варианты распределения прибыли организации на релаксацию персонала.

49. Региональные и муниципальные особенности норм и правил управления персоналом и их соотношение с международными, федеральными социальными нормами.

50. Нормативно-правовое обеспечение системы трудовых отношений.

51. Регламентация разрешения коллективных и индивидуальных трудовых споров.

52. Шкала и критерии оценивания зачета с оценкой

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	оценка соответствует повышенному уровню и выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с

	ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал моно-графической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
<i>«хорошо»</i>	оценка соответствует повышенному уровню и выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос или выполнении заданий, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
<i>«удовлетворительно»</i>	оценка соответствует пороговому уровню и выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, демонстрирует недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.
<i>«не удовлетворительно»</i>	оценка выставляется обучающемуся, который не достигает порогового уровня, демонстрирует непонимание проблемы, не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы.