

Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса и информационных технологий»



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«Основы управления персоналом»**

(протокол решения Ученого совета № 4/Д от 11.01.2021 г.)

Направление подготовки  
**38.03.03 Управление персоналом**

Направленность  
**«Управление персоналом организации»**

Квалификация выпускника  
**«бакалавр»**

Форма обучения (год набора)  
**очная (2021, 2022, 2023)**  
**очно-заочная (2021, 2022, 2023, 2024)**  
**заочная (2021, 2022, 2023, 2024)**

Рабочая программа дисциплины «Основы управления персоналом».

**Автор(ы):**

Доцент, к.э.н.



Н.С. Ермакова

**Рецензент(ы):** Кутлунин Е.А, заместитель генерального директора по персоналу и режиму АО «Омское машиностроительное конструкторское бюро», к.э.н.

Рабочая программа рассмотрена руководителем ОПОП:



Н.С. Ермакова

Рабочая программа одобрена Ученым советом института (протокол № 4/Д от 11 января 2021 г.)

(с изменениями и дополнениями от 01 сентября 2021 г., протокол решения УС № 1)

(с изменениями и дополнениями от 26.01.2022 г., протокол решения УС № 6)

(с изменениями и дополнениями от 31.08.2022 г., протокол решения УС № 13)

(с изменениями и дополнениями от 30.08.2023 г., протокол решения УС № 12)

Нормативно-правовую базу разработки рабочей программы дисциплины составляют:

- Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 955)

- Приказ «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» от 06 апреля 2021 г. № 245.

- Приказ «Об утверждении порядка перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» от 12 сентября 2013 г. № 1061.

- Основная профессиональная образовательная программа высшего образования направления подготовки бакалавриата 38.03.03 Управление персоналом (направленность «Управление персоналом организации»), утвержденная ректором 11.01.2021.

- Положение о комплектах оценочных материалов основной профессиональной образовательной программы высшего образования в АНОО ВО «Сибирский институт бизнеса и информационных технологий», утвержденное ректором 31.08.2020 г.

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОПОП БАКАЛАВРИАТА

Цель дисциплины «Основы управления персоналом» - формирование целостной системы теоретических знаний о системе управления персоналом как важнейшего элемента организации, а также приобретение умений в области управления персоналом, применимых в практической деятельности организации.

## Задачи дисциплины:

- сформировать представление об и особенностях системы управления персоналом организации, месте и роли управления персоналом в общей системе управления организацией;
- овладеть понятийным аппаратом, применяемым в работе специалиста по управлению персоналом в организации;
- обеспечить понимание сущности и содержания процесса управления персоналом организации;
- обеспечить понимание причин многовариантности практики управления персоналом в современных условиях;
- дать представление об особенностях применения методов и технологий управления работником и коллективом, с учетом стратегии организации;
- сформировать представления об обосновании и принятии управленческих решений в практике управления персоналом организации.

В результате освоения ОПОП бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
<b>Общепрофессиональные компетенции (ОПК)</b>		
ОПК-2 Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом	ОПК-2.1 Знает способы и методики сбора, обработки и анализа данных для решения задач в сфере управления персоналом	<b>Знать:</b> 1. Основные категории и понятия в сфере управления персоналом 2. Содержание теоретических принципов и методов, позволяющих принимать научно обоснованные решения в управлении персоналом в организации
	ОПК-2.2 Умеет осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом с использованием математических и статистических методов и применением информационно-коммуникационных технологий	<b>Уметь:</b> 1. Выявлять закономерности развития процессов в сфере управления персоналом 2. Использовать теоретико-методологические положения с целью обоснования управленческих решений в практике управления персоналом организации

ОПК-3 Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	ОПК-3.1 Знает основы стратегического управления и разработки кадровой стратегии в организации	<b>Знать:</b> 1. Роль стратегического управления персоналом в деятельности организации 2. Особенности стратегии управления персоналом в зависимости от жизненного цикла организации 3. Последствия реализации стратегии управления персоналом для организации
	ОПК-3.2 Умеет применять инструменты стратегического управления при разработке и реализации стратегии управления персоналом, обеспечивать документационное и организационное сопровождение	<b>Уметь:</b> 1. Оценивать последствия реализации стратегии управления персоналом 2. Разрабатывать корпоративную политику, планы, программы и технологии по управлению персоналом в рамках стратегических целей
ОПК-4 Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет	ОПК-4.1 Знает современные технологии и методы оперативного управления персоналом, особенности организации документационного сопровождения и учета	<b>Знать:</b> 1. Теории управления персоналом 2. Структуру организации и персонала 3. Современные методы и технологии управления персоналом
	ОПК-4.2 Умеет использовать современные технологии и методы оперативного управления персоналом, организовывать документационное сопровождение и учет	<b>Уметь:</b> 1. Анализировать количественный и качественный состав персонала 2. Разрабатывать планы и программы, реализуемые в рамках работы с персоналом 3. Применять методы распределения целей и задач между работниками 4. Применять методы и технологии управления персоналом

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП БАКАЛАВРИАТА

Дисциплина «Основы управления персоналом» входит в обязательную часть учебного плана блока «Дисциплины, модули» основной профессиональной образовательной программы (Б1.О.22).

Данная дисциплина предусмотрена учебным планом во 2 семестре по очной форме обучения, в 5 семестре по очно-заочной форме обучения, в 3 семестре по заочной форме обучения.

При изучении данного курса студенты опираются на знания и умения, полученные в результате освоения следующих дисциплин:

"Информационно-коммуникационные технологии"

"Высшая математика"

Знания и умения, полученные в результате изучения данной дисциплины, используются в последующем для изучения:

"Документационное обеспечение управления"

"Ознакомительная практика"

"Стратегическое управление персоналом"

"Выполнение и защита выпускной квалификационной работы"

"Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена"

"Технологическая (проектно-технологическая) практика"

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 5 з.е., 180 ч.

Вид учебной работы	Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма
	2 семестр	5 семестр	3 семестр
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	180	180	180
<b>Контактная работа, в том числе в электронной информационно-образовательной среде (всего):</b>	76	52	12
Лекционные занятия	36	24	4
Практические занятия	36	24	4
Консультации	4	4	4
<b>Самостоятельная работа обучающихся (всего), в том числе:</b>	77	119	159
<b>Форма промежуточной аттестации обучающегося - экзамен</b>	27	9	9

### 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

#### 4.1. Разделы дисциплины (модуля) и трудоемкость по видам учебных занятий (в часах)

2 семестр, очная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)						Код индикатора достижения компетенции	
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего		Контроль
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
1. Управление персоналом в системе управления организацией	8	4	2		2		4	ОПК- 2.1, ОПК- 2.2	

2. История становления и развития управления персоналом	7	4	2		2		3		ОПК- 2.1, ОПК- 2.2
3. Человеческий фактор в современной организации	18	8	2		6		10		ОПК- 2.1, ОПК- 2.2
4. Методология управления персоналом	10	6	2		4		4		ОПК- 2.1, ОПК- 3.1, ОПК- 2.2, ОПК- 4.2
5. Система управления персоналом	10	6	4		2		4		ОПК- 4.1, ОПК- 4.2
6. Организационная структура системы управления персоналом	7	4	2		2		3		ОПК- 4.1, ОПК- 4.2
7. Обеспечение системы управления персоналом	4	2	2				2		ОПК- 4.1
8. Стратегическое управление персоналом	8	4	2		2		4		ОПК- 3.1, ОПК- 3.2
9. Кадровая политика организации	8	4	2		2		4		ОПК- 4.1, ОПК- 4.2
10. Кадровая работа	7	4	2		2		3		ОПК- 3.1, ОПК- 4.1, ОПК- 3.2, ОПК- 4.2
11. Технологии найма, адаптации и высвобождения персонала	17	8	4		4		9		ОПК- 4.1, ОПК- 4.2
12. Технология оценки персонала	7	4	2		2		3		ОПК- 4.1, ОПК- 4.2
13. Технология развития персонала	7	4	2		2		3		ОПК- 4.1, ОПК- 4.2
14. Технология управления поведением персонала	20	6	4		2		14		ОПК- 4.1, ОПК- 4.2

15. Оценка экономической и социальной эффективности системы управления персоналом	15	8	2		2	4	7		ОПК- 4.1, ОПК- 4.2, ОПК- 2.1, ОПК- 2.2, ОПК- 3.1, ОПК- 3.2
ВСЕГО	180	76	36		36	4	77	27	

5 семестр, очно-заочная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)						Код индикатора достижения компетенции	
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего		Контроль
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
1. Управление персоналом в системе управления организацией	8	2	2				6	ОПК- 2.1, ОПК- 2.2	
2. История становления и развития управления персоналом	8	4	2		2		4	ОПК- 2.1, ОПК- 2.2	
3. Человеческий фактор в современной организации	18	2	2				16	ОПК- 2.1, ОПК- 2.2	
4. Методология управления персоналом	10	4	2		2		6	ОПК- 2.1, ОПК- 3.1, ОПК- 2.2, ОПК- 4.2	
5. Система управления персоналом	10	4	2		2		6	ОПК- 4.1, ОПК- 4.2	
6. Организационная структура системы управления персоналом	8	4	2		2		4	ОПК- 4.1, ОПК- 4.2	
7. Обеспечение системы управления персоналом	8	2			2		6	ОПК- 4.1	

8. Стратегическое управление персоналом	10	2			2		8		ОПК- 3.1, ОПК- 3.2
9. Кадровая политика организации	8	2			2		6		ОПК- 4.1, ОПК- 4.2
10. Кадровое планирование	8	4	2		2		4		ОПК- 3.1, ОПК- 4.1, ОПК- 3.2, ОПК- 4.2
11. Технологии найма, адаптации и высвобождения персонала	18	4	2		2		14		ОПК- 4.1, ОПК- 4.2
12. Технология оценки персонала	9	4	2		2		5		ОПК- 4.1, ОПК- 4.2
13. Технология развития персонала	8	4	2		2		4		ОПК- 4.1, ОПК- 4.2
14. Технология управления поведением персонала	22	6	2		2	2	16		ОПК- 4.1, ОПК- 4.2
15. Оценка экономической и социальной эффективности системы управления персоналом	18	4	2			2	14		ОПК- 4.1, ОПК- 4.2, ОПК- 2.1, ОПК- 2.2, ОПК- 3.1, ОПК- 3.2
ВСЕГО	180	52	24		24	4	119	9	

5 семестр, заочная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)						Код индикатора достижения компетенции	
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего		Контроль
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
1. Управление персоналом в системе управления организацией	8	2	2				6		ОПК- 2.1, ОПК- 2.2
2. История становления и развития управления персоналом	16						16		ОПК- 2.1, ОПК- 2.2



3. Человеческий фактор в современной организации	16						16		ОПК- 2.1, ОПК- 2.2
4. Методология управления персоналом	10						10		ОПК- 2.1, ОПК- 3.1, ОПК- 2.2, ОПК- 4.2
5. Система управления персоналом	10						10		ОПК- 4.1, ОПК- 4.2
6. Организационная структура системы управления персоналом	14						14		ОПК- 4.1, ОПК- 4.2
7. Обеспечение системы управления персоналом	8	2			2		6		ОПК- 4.1
8. Стратегическое управление персоналом	6						6		ОПК- 3.1, ОПК- 3.2
9. Кадровая политика организации	8						8		ОПК- 4.1, ОПК- 4.2
10. Кадровое планирование	12	2	2				10		ОПК- 3.1, ОПК- 4.1, ОПК- 3.2, ОПК- 4.2
11. Технологии найма, адаптации и высвобождения персонала	14						14		ОПК- 4.1, ОПК- 4.2
12. Технология оценки персонала	9						9		ОПК- 4.1, ОПК- 4.2
13. Технология развития персонала	12	2			2		10		ОПК- 4.1, ОПК- 4.2
14. Технология управления поведением персонала	14	2				2	12		ОПК- 4.1, ОПК- 4.2

15. Оценка экономической и социальной эффективности системы управления персоналом	14	2				2	12		ОПК- 4.1, ОПК- 4.2, ОПК- 2.1, ОПК- 2.2, ОПК- 3.1, ОПК- 3.2
ВСЕГО	180	12	4		4	4	159	9	

Формы текущего контроля – посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, дискуссия), письменное задание (реферат), практическое задание (кейс), доклад, сообщение, практическое задание, индивидуальные задания, деловая игра, опрос, экзамен.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

#### **4.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам)**

##### **Тема 1. Управление персоналом в системе управления организацией**

###### **Лекционные занятия 1.**

Основы управления персоналом как часть менеджмента. Цели, задачи и функции управления персоналом. Процесс управления персоналом. Жизненный цикл организации и управление персоналом. Персонал - субъект и основной объект управления. Основные категории и понятия в сфере управления персоналом. Содержание понятия «персонал организации», общие и отличительные признаки. Функции персонала. Персонал и его роль в управлении производством. Деятельность менеджера по персоналу. Требования к менеджеру по персоналу. Функции менеджера по персоналу. Влияние деятельности по управлению персоналом на производственно-коммерческую эффективность организации.

###### **Практические занятия 2.**

Практическое занятие 1 представлено в приложении 2

##### **Тема 2. История становления и развития управления персоналом**

###### **Лекционные занятия 1.**

Зарождение теории управления персоналом в рамках классической школы менеджмента. Теории управления. Административная школа управления и ее значение для развития теории управления персоналом. Характеристика концепций управления. Управление трудовыми ресурсами. Управление персоналом. Управление человеческими отношениями. Социальный менеджмент. Особенности советской и российской школ управления персоналом и их претворение в практике. Зарубежные модели управления персоналом.

###### **Практические занятия 2.**

Практическое занятие 2 представлено в приложении 2

##### **Тема 3. Человеческий фактор в современной организации**

###### **Лекционные занятия 1.**

Трудовая ментальность как фактор, определяющий национальную специфику управления человеческими ресурсами. Человеческий фактор в деятельности организации: опасности и возможности. Трудовой потенциал. Теория человеческого капитала. Человеческий капитал и конкурентоспособность современной организации. Инвестиции в человеческий капитал. Численность персонала. Структура персонала. Качественный и количественный состав персонала. Движение персонала.

## **Практические занятия 2.**

Практические занятия 3-5 представлены в приложении 2

### **Тема 4. Методология управления персоналом**

#### **Лекционные занятия 1.**

Философия управления персоналом. Принципы управления. Закономерности развития процессов в сфере управления персоналом. Требования к руководителю. Уровни руководства. Функции руководителей различных уровней в области управления персоналом. Принятие управленческих решений в практике управления персоналом организации. Методы управления персоналом. Административные, экономические, социально-психологические. Стили руководства.

## **Практические занятия 2.**

Практические занятия 6-7 представлены в приложении 2

### **Тема 5. Система управления персоналом**

#### **Лекционные занятия 1.**

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

## **Практические занятия 2.**

Практическое занятие 8 представлено в приложении 2

### **Тема 6. Организационная структура системы управления персоналом**

#### **Лекционные занятия 1.**

Субъекты управления персоналом. Функции службы управления персоналом. Организационная структура управления персоналом. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом. Качественные и количественные показатели, характеризующие организационную структуру управления персоналом. Виды организационных структур управления персоналом. Проектирование функциональной и иерархической структуры. Формирование структурных подразделений системы управления персоналом. Методическое и нормативное обеспечение проектирования организационных структур управления персоналом. Состав проектной документации: схемы управления, штатные расписания и т.п. Выделение структурных звеньев службы управления персоналом. Сбалансированность обязанностей, прав и ответственности в системе управления персоналом. Возможные варианты построения оргструктуры управления персоналом в зависимости от особенностей организации. Взаимосвязь звеньев управления персоналом между собой и с другими подразделениями организации.

## **Практические занятия 2.**

Практическое занятие 9 представлено в приложении 2

## **Тема 7. Обеспечение системы управления персоналом**

### **Лекционные занятия 1.**

Кадровое обеспечение. Требования к менеджерам по персоналу. Профессиональный стандарт специалиста по управлению персоналом. Документационное обеспечение. Виды документации. Понятие, содержание и структура информационного обеспечения управления персоналом. Задачи технического обеспечения системы управления персоналом. Нормативно-методическое обеспечение. Инструкции, регламенты стандарты. Должностная инструкция. Правовое обеспечение системы управления персоналом. Понятие и участники трудовых отношений.

## **Тема 8. Стратегическое управление персоналом**

### **Лекционные занятия 1.**

Модель стратегического управления предприятием. Стратегические цели. Роль стратегического управления персоналом в деятельности организации. Субъект и объект стратегического управления персоналом. Конкурентоспособный трудовой потенциал.

Особенности стратегического управления персоналом в зависимости от жизненного цикла организации. Стратегия управления персоналом. Составляющие стратегии управления персоналом. Внешняя и внутренняя среда организации. Стратегические инструменты: SWOT-анализ, PEST-анализ, профиль среды, профиль конкурентов. Стратегический план. Механизм реализации стратегии управления персоналом. Разработка корпоративной политики, планов, программ и технологий по управлению персоналом в рамках стратегических целей. Условия успешной разработки и реализации стратегии управления персоналом. Мероприятия кадровой службы по реализации стратегии управления персоналом. Последствия реализации стратегии управления персоналом для организации.

### **Практические занятия 2.**

Практическое занятие 11 представлено в приложении 2.

## **Тема 9. Кадровая политика организации**

### **Лекционные занятия 1.**

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

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

### **Практические занятия 2.**

Практическое занятие 10 представлено в приложении 2.

## **Тема 10. Кадровое планирование**

### **Лекционные занятия 1.**

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

## **Практические занятия 2.**

Практическое занятие 12 представлено в приложении 2

### **Тема 11. Технологии найма, адаптации и высвобождения персонала**

#### **Лекционные занятия 1.**

Рынок труда и взаимодействие с его операторами. Конкурентоспособность предприятия на рынке труда. Бренд работодателя. Маркетинг персонала. Разработка программ удовлетворения перспективных потребностей организации в персонале в соответствии со стратегическими целями организации. Технология привлечения кандидатов. Лизинг персонала. Критерии отбора кандидатов на вакантные рабочие места. Профессиограмма. Профиль должности. Источники набора работников и их эффективность. Процесс отбора персонала в организацию. Принципы профессионального отбора. Цели отбора персонала и содержание типовых этапов отбора. Технология отбора персонала. Организация процедуры отбора. Методы оценивания претендентов на вакантную должность (рабочее место): методы визуальной диагностики, оценка деловых и личностных качеств, профессионального уровня при приеме на работу. Оценка ценностных ориентаций личности. Собеседование при приеме на работу. Конкурсный отбор персонала: парадигмы конкурса, этапы, организация работы конкурсной комиссии. Трудовой договор. Подбор и расстановка кадров.

Трудовая адаптация и ориентация новых работников. Понятие о трудовой адаптации работника. Ее виды. Первичная и вторичная адаптация. Технология адаптации персонала. Факторы трудовой адаптации. Формальные и неформальные методы ускорения адаптации. Объективные и субъективные показатели адаптации работников. Система управления адаптацией. Условия успешной адаптации. Структурные элементы организации трудовой адаптации. Формы адаптации: наставничество, метод усложнения заданий, организация семинаров и т.д. Разработка адаптационных программ. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией. Включение персонала в организационную культуру.

Высвобождение персонала. Виды увольнения: по инициативе сотрудника, по инициативе администрации, при выходе на пенсию. Работа с увольняемым персоналом (outplacement) при разных инициативах увольнения. Заключительное интервью. Программы управления сокращениями (планирование высвобождения персонала): своевременные перемещения работников внутри организации; превентивная переподготовка работников; прекращение приема на вакантные рабочие места; социально-ориентированный отбор кандидатов на увольнение. Виды программ по высвобождению персонала.

## **Практические занятия 2.**

Практические занятия 13-14 представлены в приложении 2

### **Тема 12. Технология оценки персонала**

#### **Лекционные занятия 1.**

Деловая оценка: понятие, цели, задачи и критерии деловой оценки персонала. Условия и принципы проведения оценки. Роль отдела по управлению персоналом в оценке. Функции оценки: административная, мотивационная, информационная. Типы критериев оценки: деятельности, качества, роли. Коэффициент производственной эффективности (КПЭ), компетенции, ценности, задачи и цели проектного типа. Квотирование групп оценки. Шкалы оценивания: дискретная и непрерывные шкалы. Графическая шкала ранжирования. Альтернативное ранжирование. Метод принудительного распределения. Метод критических случаев. Виды оценки персонала. Основные этапы деловой оценки. Организации процедуры текущей, периодической оценки персонала. Объекты и субъекты деловой оценки. Группировка, отбор и содержание критериев и показателей оценки. Методы оценивания персонала. Ассесмент центр. Интервью. Оценка 360 градусов. Нетрадиционные методы. Особенности оценки различных категорий персонала (руководители, специалисты). Аттестация работников: сущность, цели, задачи, назначение, методика проведения. Нетрадиционные системы деловой оценки персонала.

Основные подходы к оценке деятельности: по труду, результатам труда, поведению, рейтингам успешности. Центры оценки (ЦО): сущность, предпосылки и принципы метода. Этапы построения и проведения программы ЦО. Типология критериев в центрах оценки. Типы методов. Особенности наблюдения в ЦО. Основные формы работы с персоналом по итогам оценки.

Методы внедрения процедуры оценки. Проблемы при внедрении процедуры оценки. Взаимосвязь результатов оценки и бизнес-результатов компании. Автоматизация процедуры оценки персонала.

#### **Практические занятия 2.**

Практическое занятие 15 представлено в приложении 2.

### **Тема 13. Технология развития персонала**

#### **Лекционные занятия 1.**

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

Цели развития карьеры для сотрудника. Цели развития карьеры для организации. Формы карьеры. Виды карьеры. Стадии карьеры. Отношения между этапами карьеры и стадиями жизни работника. Управление карьерой в организации. Программы поддержки развития карьеры: понятие, виды, общая характеристика отдельных видов программ. Факторы, способствующие и препятствующие управлению карьерой персонала в организации. Служебно - профессиональное перемещение. Действия менеджера по персоналу и линейного руководителя по управлению карьерой. Условиями эффективности управления карьерой. Зарубежный опыт развития карьеры. Кадровый резерв организации. Структура кадрового резерва: стратегический, оперативный и молодые специалисты. Оценка эффективности сотрудников. Ротация кадров. Подготовка кадрового резерва.

#### **Практические занятия 2.**

Практическое занятие 16 представлено в приложении 2.

### **Тема 14. Технология управления поведением персонала**

#### **Лекционные занятия 1.**

Понятие и сущность процесса мотивации. Его элементы. Современные теории мотивации. Мотивация, стимулирование и активизация деятельности. Главные и второстепенные факторы мотивации. Иерархия потребностей, социальные ожидания, осознание равенства и справедливости. Компенсация и мотивация. Мотивационная программа. Вознаграждение персонала. Организационная культура. Виды культуры. Влияние организационной культуры на поведение персонала. Управление конфликтами. Классификация конфликтов: по способу разрешения, по природе воздействия, по направленности действия, по степени выраженности, по количеству участников. Причины конфликтов. Последствия конфликтов: функциональные, дисфункциональные. Функции конфликтов. Стили поведения в конфликте: конфронтация, сотрудничество, уклонение, приспособление. Методы диагностики организационных конфликтов. Методы управления конфликтами: варианты использования структурных и межличностных методов. Управление стрессами. Инновационная активность персонала.

#### **Практические занятия 2.**

Практическое задание 17 представлено в приложении 2

## **Тема 15. Оценка экономической и социальной эффективности системы управления персоналом**

### **Лекционные занятия 1.**

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

### **Практические занятия 2.**

Практическое занятие 18 представлено в приложении 2

## **5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **5.1. Виды и организация самостоятельной работы обучающихся**

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

1. Аудиторная самостоятельная работа студентов – выполнение на семинарских занятиях заданий, закрепляющих полученные теоретические знания либо расширяющие их, а также выполнение разнообразных контрольных заданий индивидуального или группового характера (подготовка устных докладов или сообщений о результатах выполнения заданий, выполнение самостоятельных проверочных работ по итогам изучения отдельных вопросов и тем дисциплины);

2. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов – подготовка к лекционным и семинарским занятиям, повторение и закрепление ранее изученного теоретического материала, конспектирование учебных пособий и периодических изданий, изучение проблем, не выносимых на лекции, написание письменных работ, выполнение практических заданий, подготовка к тестированию по дисциплине, выполнение итоговой работы.

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

При планировании и организации времени для изучения дисциплины необходимо руководствоваться п. 4.1.1 или 4.1.2 рабочей программы дисциплины «Основы управления персоналом» и обеспечить последовательное освоение теоретического материала по отдельным вопросам и темам.

Наиболее целесообразен следующий порядок изучения теоретических вопросов по дисциплине «Основы управления персоналом»:

1. Изучение справочников (словарей, энциклопедий) с целью уяснения значения основных терминов, понятий, определений;

2. Изучение учебно-методических материалов для лекционных и семинарских занятий;

3. Изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы и электронных информационных источников;

4. Изучение дополнительной литературы и электронных информационных источников, определенных в результате самостоятельного поиска информации;

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

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

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

При изучении дисциплины не рекомендуется использовать материалы, подготовленные неизвестными авторами, размещенные на неофициальных сайтах неделового содержания. Желательно, чтобы используемые библиографические источники были изданы в последние 3-5 лет. Студенты при выполнении самостоятельной работы могут воспользоваться учебно-методическими материалами по дисциплине «Основы управления персоналом», представленными в электронной библиотеке института, и предназначенными для подготовки к лекционным и семинарским занятиям.

Перечень основных учебно-методических материалов для лекционных и семинарских занятий представлен в п. 7. рабочей программы дисциплины.

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

Промежуточный контроль знаний в форме экзамена осуществляется посредством письменного тестирования, включающего вопросы и задания для самостоятельного изучения.

Тема, раздел	Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма	Задания для самостоятельной работы	Форма контроля
1. Управление персоналом в системе управления организацией	4	6	6	Изучение учебной литературы Подготовка докладов Подготовка к практическому занятию Подготовка к тестированию	Устный опрос Защита докладов Оценивание работы на практическом занятии Оценивание тестового задания
2. История становления и развития управления персоналом	3	4	16	Изучение учебной литературы Подготовка к практическому занятию	Устный опрос Оценивание работы на практическом занятии
3. Человеческий фактор в современной организации	10	16	16	Изучение учебной литературы Подготовка к семинарскому занятию Подготовка к практическому занятию Подготовка к тестированию	Устный опрос Оценивание работы на семинарском занятии Оценивание работы на практическом занятии Оценивание тестового задания



4. Методология управления персоналом	4	6	10	Изучение учебной литературы Подготовка семинарскому занятию Подготовка практическому занятию Подготовка к тестированию	Устный опрос Оценивание работы на практических занятиях
5. Система управления персоналом	4	6	10	Изучение учебной литературы Подготовка практическому занятию Подготовка к тестированию	Устный опрос Оценивание работы на практическом занятии Оценивание выполнения тестового задания
6. Организационная структура системы управления персоналом	3	4	14	Изучение учебной литературы Подготовка к практическому занятию	Оценивание работы на практическом занятии
7. Обеспечение системы управления персоналом	2	6	6	Изучение учебной литературы, составление схемы "Обеспечение системы управления персоналом"	Проверка схемы
8. Стратегическое управление персоналом	4	8	6	Изучение учебной литературы Подготовка практическому занятию	Устный опрос Оценивание работы на практическом занятии
9. Кадровая политика организации	4	6	8	Изучение учебной литературы Подготовка практическому занятию Подготовка к тестированию	Устный опрос Оценивание работы на практическом занятии Оценивание выполнения тестового задания
10. Кадровое планирование	3	4	10	Изучение учебной литературы Подготовка практическому занятию	Устный опрос Оценивание работы на практическом занятии
11. Технологии найма, адаптации и высвобождения персонала	9	14	14	Устный опрос Подготовка к практическому занятию Подготовка докладов Подготовка к тестированию	Устный опрос Подготовка к практическому занятию Подготовка докладов Подготовка к тестированию

12. Технология оценки персонала	3	5	9	Изучение литературы Подготовка к практическому занятию Подготовка к тестированию	учебной к к	Устный опрос Оценивание работы на практическом занятии Оценивание выполнения тестового задания
13. Технология развития персонала	3	4	10	Изучение литературы Подготовка к практическому занятию Подготовка к тестированию по теме	учебной к к	Устный опрос Оценивание работы на практическом занятии Оценивание выполнения тестового задания
14. Технология управления поведением персонала	14	16	12	Изучение литературы Подготовка к практическому занятию Подготовка к тестированию по теме Подготовка к итоговому тестированию	учебной к к	Устный опрос Оценивание работы на практическом занятии Оценивание выполнения тестового задания
15. Оценка экономической и социальной эффективности системы управления персоналом	7	14	12	Изучение литературы Подготовка к практическому занятию Подготовка к тестированию по теме Подготовка к итоговому тестированию	учебной к к	Устный опрос Оценивание работы на практическом занятии Оценивание выполнения тестового задания
<b>ИТОГО</b>	<b>77</b>	<b>119</b>	<b>159</b>			

## 5.2. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся отражено в п.7 рабочей программы дисциплины «Основы управления персоналом».

## 6. КОМПЛЕКТЫ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Освоение дисциплины направлено на формирование:  
*общепрофессиональных компетенций*

ОПК-2 Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом

ОПК-3 Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия

ОПК-4 Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет

Данные компетенции формируются в процессе изучения дисциплины на двух этапах:

этап 1 – текущий контроль;

этап 2 – промежуточная аттестация.

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

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

#### 6.2.1. Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего контроля

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)	1. Посещение занятий: а) посещение лекционных и практических занятий, б) соблюдение дисциплины. 2. Работа на лекционных занятиях: а) ведение конспекта лекций, б) уровень освоения теоретического материала, в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору. 3. Работа на практических занятиях: а) уровень знания учебно-программного материала, б) умение выполнять задания, предусмотренные программой курса, в) практические навыки работы с освоенным материалом.	0-35
2	Письменное задание	1. Новизна текста: а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; г) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт.	0-25

		<p>2. Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме письменного задания; б) соответствие содержания теме и плану письменного задания; в) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; д) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).</p> <p>3. Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).</p> <p>4. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму письменного задания.</p>	
3	Практическое задание	<p>1. Анализ проблемы: а) умение верно, комплексно и в соответствии с действительностью выделить причины возникновения проблемы, описанной в практическом задании.</p> <p>2. Структурирование проблем: а) насколько четко, логично, последовательно были изложены проблемы, участники проблемы, последствия проблемы, риски для объекта.</p> <p>3. Предложение стратегических альтернатив: а) количество вариантов решения проблемы, б) умение связать теорию с практикой при решении проблем.</p> <p>4. Обоснование решения: а) насколько аргументирована позиция относительно предложенного решения практического задания; б) уровень владения профессиональной терминологией.</p> <p>5. Логичность изложения материала: а) насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, б) насколько предложенный план может быть реализован в текущих условиях.</p>	0-50

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

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

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

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине «Основы управления персоналом» могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

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

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

**6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

*6.3.1. Типовые контрольные задания или иные материалы  
на этапе текущего контроля*

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

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

Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

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

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

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

- 1) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;
- 2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения);
- 3) деловая игра;
- 4) тестирование, целью которого является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по темам дисциплины.

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

Более подробно с содержанием лекционных занятий и формами практических занятий можно ознакомиться в п. 4.2 рабочей программы дисциплины «Основы управления персоналом».

## Письменное задание

Формируемые компетенции ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4

В качестве письменного задания студент выполняет реферирование статей из изданий периодической печати в области управления персоналом.

Сущность реферирования заключается в изложении информации первоисточника в кратком, сжатом виде, раскрывая, при этом, его существенное содержание. Информативность является наиболее существенной и отличительной чертой данного вида работы.

Отчет составляется путем свертывания основной информации первоисточника, выбора и реферативной формы передачи научной информации по следующей схеме:

1. Вводная часть. Излагаются исходные данные первоисточника (название, автор, место издания, год издания и т.д.)

2. Основная часть. Излагается основное содержание первоисточника. Передача основного содержания начинается с указания главной темы и главной мысли реферируемого первоисточника. Такая последовательность изложения необходима для того, чтобы с самого начала сориентировать читателя относительно основного содержания первоисточника и его информационной ценности. Иногда в самом первоисточнике главная мысль становится ясной лишь после прочтения всего материала. В тех случаях, когда главная мысль в первоисточнике не сформулирована, необходимо самому сжато сформулировать главную мысль. Изложение основного содержания первоисточника приводится в соответствии с логическим планом, отражающим логико-смысловую структуру текста информации. Однако, логика изложения в отчете может не совпадать с логикой изложения материала в первоисточнике. Можно перегруппировать последовательность изложения информационных положений первоисточника. Следует помнить, что отчет – это самостоятельный текст со своей логикой изложения информации первоисточника. Вот почему рекомендуется сначала составить логический план отчета, а потом переходить к реферированию.

3. Заключение. Дается оценка первоисточника: подчеркивается актуальность темы, указывается новизна и ценность информации.

Работа по реферированию источника информации представляет собой определенный алгоритм последовательных действий:

1. Чтение заголовка (с целью прогнозирования темы, идеи, основного содержания статьи).

2. Ознакомительное чтение текста (с целью получить представление о его основном содержании).

3. Внимательное изучение композиционно-смысловой структуры текста, вычленение его смысловых блоков.

4. Вычленение ключевых слов и словосочетаний, выражающие основные информационные положения.

5. Составление логического плана.

6. Составления плана отчета.

7. Составление отчета.

Темы для реферирования студент выбирает в соответствии с таблицей выбора тем (приложение 3).

Примерные темы для реферирования:

1. Применение ассесмент-оценки в организациях (ОПК4, 33)
2. Тестовые методики при отборе кандидатов в организацию (ОПК4, 33)
3. Методы привлечения и отбора кандидатов в организацию (ОПК4, 33)
4. Цифровизация управления человеческими ресурсами (ОПК4, 33)
5. Теории управления персоналом (ОПК4, 31)
6. Мотивация и стимулирование труда на российских предприятиях (ОПК4, 33)
7. Социально-психологические методы управления персоналом и их применение на практике (ОПК 4, 33)
8. Стратегическое управление персоналом и его роль в деятельности организации (ОПК3, 31)
9. Основные стратегии управления персоналом, применяемые крупными компаниями (ОПК3, 31)

10. Стратегии управления персоналом и жизненный цикл организации (ОПК3, 32)
11. Адаптация работников в российских организациях (ОПК4, 33)
12. Технология высвобождения персонала: российский и зарубежный опыт (ОПК 4, 33)
13. Ключевые понятия и категории в области управления персоналом (ОПК 2, 31)
14. HR как стратегическая функция: связь HR-стратегии со стратегией организации (ОПК3, 33)
15. Технологии оценки персонала (ОПК4, 33)
16. Организационная структура управления персоналом в организации (ОПК4, 32).
17. Управление талантами в организации (ОПК4, 33)
18. Специфика управления персоналом в организациях различных сфер деятельности (ОПК4, 33).
19. Принципы управления в практике работы с персоналом (ОПК 2 , 32)
20. Развитие сотрудников и их компетенций (ОПК4, 33)
21. Планирование работы с персоналом (ОПК4, 33)
22. Технология работы с кадровым резервом (ОПК4, 33)
23. HR-менеджер и требования к нему (ОПК2, 31)
24. Организационная культура в системе управления персоналом (ОПК2, 31)
25. Эффективность системы управления персоналом (ОПК2, 31)
26. Структура персонала организации и ее влияние на эффективность применяемых методов управления (ОПК4, 32)
27. Планирование и реализация карьеры сотрудников (ОПК4, 34)
28. Организационные структуры компании и их влияние на категории и роли сотрудников в компании: уровни управления, основные функции (ОПК 4, 32).

### Практическое задание

Формируемые компетенции ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4

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

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

В процессе выполнения кейса решаются следующие задачи:

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

Обязательными составляющими элементами кейса являются:

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

Требования к оформлению практических работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических работ, утвержденных решением Научно-методического совета (протокол №8 от 07.06.2018 г.).

#### КЕЙС

Описание ситуации

На крупном металлургическом комбинате занято около 5 тыс. человек. В условиях стратегического управления комбинатом формируется система стратегического управления персоналом, главная задача которой - выработка вариантов стратегии управления персоналом на предстоящие 5 лет.

В структуре предприятия создана дирекция по кадрам, включающая отдел кадров, отдел труда и заработной платы, отдел социального обеспечения, учебный центр.

Характеристика условий деятельности комбината на этот период, а также нынешнего состояния его трудового потенциала представлена ниже.

## Характеристика условий деятельности комбината на пятилетний период

1. Технологии основного производства останутся совместимыми с применяемыми. Электросталеплавильное производство будет качественно развиваться в результате внедрения новых современных мощностей.
2. Объем производства в течение ближайших пяти лет, несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов (начиная с 2021 г.), снизится, а затем незначительно повысится (в конце 2023 г.) и будет зависеть от экспортных поставок металла.
3. Конкуренция на рынке черных металлов остается жесткой.
4. Рынок рабочей силы в перспективе на ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия в основных категориях производственного и управленческого персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5-8 лет по современным специальностям.

## Текущее состояние трудового потенциала

1. Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет, персонала аппарата управления производством - 49 лет, руководящего персонала общекорпоративного управления - 37 лет. Доля работников в возрасте до 30 лет в общей структуре персонала составляет 15%, работников в возрасте от 60 лет – 21%.
2. В профессионально-квалификационных структурах производственного персонала значителен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.
3. Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием.
4. Социальный статус персонала предприятия характеризуется оценкой в 3 балла (по пятибалльной шкале).
5. Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных методов и технологий управления. Существует потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом.

Для разработки стратегии управления персоналом металлургического комбината необходимо учесть внутренние и внешние изменения (для предприятия) в текущий момент и в перспективе, оценить их возможное влияние по таким основным направлениям деятельности системы управления персоналом, как обеспечение потребности в персонале, развитие трудового потенциала и его реализация. Рекомендуется использовать методы моделирования и логического анализа.

## Вопросы и задания:

Исходя из предполагаемых условий деятельности комбината и нынешнего состояния трудового потенциала:

1. Проанализируйте состав персонала комбината (ОПК 4, У1).
2. Выявите закономерности развития процессов в сфере управления персоналом, которые необходимо учесть при разработке стратегии управления персоналом (ОПК 2, У1)
3. Разработайте общую стратегию управления персоналом комбината на пятилетний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по пяти разделам, характеризующим его текущее состояние: демографическая и профессионально-квалификационная структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом (ОПК 3, У2)
4. Обоснуйте принимаемые управленческие решения в рамках разработанной стратегии, используя теоретико-методологические положения управления персоналом (ОПК 2, У2).
5. Разработайте план работы с персоналом в рамках реализации предлагаемой стратегии управления персоналом (ОПК4, У2)
6. Распределите цели и задачи по реализации стратегии управления персоналом между работниками дирекции по персоналу (ОПК4, У3).
7. Какие технологии и методы управления персоналом следует применить в рамках реализации стратегии? (ОПК4, У4)
8. Оцените последствия реализации стратегии управления персоналом (ОПК 3, У1).



*6.3.2. Типовые контрольные задания или иные материалы  
на этапе промежуточной аттестации*

Формируемые компетенции ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4

Тестовые задания по дисциплине «Основы управления персоналом» представлены в приложении 4.

Примеры практико-ориентированных заданий к экзамену представлены в приложении 5.

Примерный перечень вопросов к экзамену:

1. Цели, задачи и функции управления персоналом. Субъекты управления персоналом.
2. Содержание понятия «персонал организации». Отличительные признаки персонала.
3. Качественный и количественный состав персонала. Численность персонала. Показатели движения персонала.
4. Структура персонала. Виды структуры. Анализ структуры персонала.
5. Распределение обязанностей между линейными руководителями и специалистами по управлению персоналом. Схемы функциональных взаимодействий.
6. Требования к менеджеру по персоналу. Функции менеджера по персоналу.
7. Функции службы управления персоналом.
8. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом
9. Виды организационных структур управления персоналом
10. Формирование структурных подразделений системы управления персоналом
11. Методическое и нормативное обеспечение проектирования организационных структур управления персоналом
12. История становления науки управления. Теории управления.
13. Концепции управления и их практическое применение.
14. Особенности российской школы управления персоналом
15. Зарубежные модели управления персоналом.
16. Принципы управления и их применение на практике.
17. Закономерности развития процессов в сфере управления персоналом.
18. Руководитель: требования к нему. Уровни руководства. Функции руководителей различных уровней в области управления персоналом. Стили руководства. Принятие управленческих решений в практике управления персоналом организации.
19. Методы управления персоналом. Административные, экономические, социально-психологические. Их характеристика. Особенности применения.
20. Внешняя и внутренняя среда организации и их влияние на систему управления персоналом.
21. Структура и состав системы управления персоналом. Служба управления персоналом.
22. Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации.
23. Организационная структура управления персоналом. Виды организационных структур управления персоналом.
24. Понятие и сущность процесса мотивации. Факторы мотивации персонала. Потребности персонала.
25. Виды стимулов, применяющиеся в организациях.
26. Организационная культура и ее влияние на поведение персонала. Виды культуры.
27. Понятие конфликта. Классификация конфликтов. Функции конфликтов. Причины конфликтов.
28. Методы управления конфликтами. Особенности их применения.
29. Обучение персонала: понятие, виды, цели.
30. Технологии обучения персонала. Оценка результатов обучения. Методы оценки эффективности программ обучения.
31. Кадровая политика организации: понятие, сущность и основные элементы. Механизм реализации кадровой политики организации.
32. Виды кадровой политики, их характеристика.
33. Карьера персонала: понятие, виды, модели, этапы.
34. Организация служебно-профессионального перемещения в организации.

35. Обеспечение системы управления персоналом: виды, их характеристика.
36. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.
37. Кадровый резерв организации, его назначение. Структура кадрового резерва: Подготовка кадрового резерва.
38. Деловая оценка: понятие, цели, задачи и критерии деловой оценки персонала.
39. Условия и принципы проведения оценки персонала.
40. Виды оценки персонала. Основные этапы оценки персонала.
41. Методы оценивания персонала. Особенности их применения.
42. Основные подходы к оценке деятельности: по труду, результатам труда, поведению, рейтингам успешности.
43. Центры оценки персонала: сущность, предпосылки и принципы метода. Этапы построения и проведения оценки. Организация работы с персоналом по итогам оценки.
44. Рынок труда и взаимодействие с его операторами. Бренд работодателя.
45. Технология привлечения кандидатов. Источники набора работников и их эффективность.
46. Методы оценивания претендентов на вакантную должность (рабочее место).
47. Критерии отбора кандидатов на вакантные рабочие места. Профессиограмма. Профиль должности.
48. Этапы и принципы отбора кандидатов на вакантную должность.
49. Трудовая адаптация персонала: понятие, цели, виды адаптации.
50. Технология адаптации персонала. Методы адаптации персонала и их характеристика.
51. Разработка адаптационных программ. Оценка эффективности адаптации персонала.
52. Высвобождение персонала. Виды увольнения. Технологии работы с увольняемым персоналом при разных основаниях увольнения.
53. Планирование работы с персоналом. Цели, задачи и виды кадрового планирования на предприятии.
54. Сущность и содержание стратегического и оперативного планирования работы с персоналом. Оперативный план работы с персоналом. Стратегический план работы с персоналом.
55. Определение потребности в персонале. Нормы труда. Виды затрат времени. Анализ затрат времени. Фотография рабочего времени.
56. Кадровый контроллинг и его назначение в организации.
57. Роль стратегического управления персоналом в деятельности организации. Стратегические цели в области работы с персоналом. Субъект и объект стратегического управления персоналом. Стратегия управления персоналом. Составляющие стратегии управления персоналом. Последствия реализации стратегии управления персоналом для организации
58. Стратегические инструменты: SWOT-анализ, PEST-анализ, профиль среды, профиль конкурентов. Их применение в управлении персоналом.
59. Разработка корпоративной политики, планов, программ и технологий по управлению персоналом в рамках стратегических целей.
60. Механизм реализации стратегии управления персоналом. Мероприятия кадровой службы по реализации стратегии управления персоналом.
61. Содержание понятия «затраты на персонал». Состав затрат на персонал. Прямые и косвенные затраты на персонал.
62. Эффективность затрат на персонал. Обобщающие и частные показатели эффективности затрат на персонал.
63. Оценка эффективности работы службы управления персоналом. Основные показатели.
64. Эффективность управления персоналом. Формы проявления эффекта. Соотношение экономической и социальной эффективности управления персоналом.
65. Эффективность проектов совершенствования системы и технологий управления персоналом на предприятии.

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

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

№ п/п	Показатели оценивания	Шкала оценивания
<b>Текущий контроль</b>		
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)	0-35
2	Письменное задание (реферат)	0-25
3	Практическое задание (кейс)	0-50
<i>Итого текущий контроль</i>		75
<b>Промежуточная аттестация</b>		
4	Итоговая работа	25
<i>Итого промежуточная аттестация</i>		25
<b>ИТОГО по дисциплине</b>		<b>100</b>

Максимальное количество баллов по дисциплине – 100.

Максимальное количество баллов по результатам текущего контроля – 75.

Максимальное количество баллов на экзамене – 25.

Уровень подготовленности обучающегося соответствует трехуровневой оценке компетенций в зависимости от набранного количества баллов по дисциплине.

	<b>Уровень овладения</b>		
	<b>Пороговый уровень</b>	<b>Продвинутый уровень</b>	<b>Превосходный уровень</b>
<b>Набранные баллы</b>	50-69	70-85	86-100

Шкала итоговых оценок успеваемости по дисциплине «Основы управления персоналом» соответствует Положению о балльной и рейтинговой системах оценивания и отражена в технологической карте дисциплины.

Зачёт

Количество баллов	Оценка
50-100	зачтено
0-49	не зачтено

Экзамен

Количество баллов	Оценка
86-100	отлично
70-85	хорошо
50-69	удовлетворительно
0-49	неудовлетворительно

## **7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### *Основная литература:*

1. Управление персоналом: учебное пособие: [16+] / И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская, М. С. Гусарова Тюменский индустриальный университет. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2019. – 212 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. –
2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – 3-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 288 с.: ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684384>

### *Дополнительная литература:*

1. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации [Электронный ресурс]: учебник. - Москва: Университет Синергия, 2019. - 682 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415>
2. Богомолова Т. П., Понуждаев Э. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2019. - 419 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245>
3. Шапиро С. А., Ярлыкова З. И. Практика работы с персоналом: учебно-практическое пособие [Электронный ресурс]: практическое пособие. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2020. - 191 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=600594>
4. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала: учебник / О. Ю. Патласов. – 3-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2021. – 384 с.: ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684329>

## **8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО- ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### *Информационные ресурсы образовательной организации:*

1. <http://www.sibit.sano.ru/> - официальный сайт образовательной организации.
2. <http://do.sano.ru> - система дистанционного обучения Moodle (СДО Moodle).
3. <http://www.garant.ru/> - Справочная правовая система «Гарант».
4. <http://rostrud.ru> - Федеральная служба по труду и занятости.
5. <http://www.rosmintrud.ru> - Министерство труда и социальной защиты РФ.
6. <http://www.kadrovik.ru> - Национальный союз кадровиков.
7. <http://www.hr-portal.ru> - Сообщество HR- менеджеров.
8. <http://www.ebiblioteka.ru/> - базы данных East View.
9. <http://www.cfin.ru/> - сайт «Корпоративный менеджмент».
10. <https://scholar.google.ru> - международная научная реферативная база данных.

## **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения учебной дисциплины «Основы управления персоналом» следует:

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

Учебный план курса «Основы управления персоналом» предполагает в основе изучения дисциплины использовать лекционный материал и основные источники литературы, а в дополнение – практические занятия.

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

Примерный перечень активных форм обучения:

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

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

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

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

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

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

## **10. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ**

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

1. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» (договор № 109-08/2021 на оказание услуг по предоставлению доступа к электронным изданиям базовой коллекции ЭБС «Университетская библиотека онлайн» от 01 сентября 2021 г. (<http://www.biblioclub.ru>).

2. Интегрированная библиотечно-информационная система ИРБИС64 (договор № С 2-08 - 20 о поставке научно-технической продукции – Системы Автоматизации Библиотек ИРБИС64 – от 19 августа 2020 г., в состав которой входит База данных электронного каталога библиотеки СИБИТ Web-ИРБИС 64 (<http://lib.sano.ru>).

3. Справочно-правовая система КонсультантПлюс (дополнительное соглашение №1 к договору № 11/01-09 от 01.09.2009).

4. Электронная справочная система ГИС Омск.

## 11. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, НЕОБХОДИМОЕ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

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

Наименование учебных аудиторий и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность оборудованием и техническими средствами обучения
<p>Мультимедийная учебная аудитория № 102. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (17 столов, 42 стула, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя). Мультимедийное демонстрационное оборудование (проектор, экран, компьютер с выходом в Интернет, аудиокolonки – 2 шт.). Программное обеспечение: Microsoft Windows 8.1 (32) Professional Russian. ID продукта 00261-80356-95595-AA367 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware; Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); Skype, версия 8.65 (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>
<p>Мультимедийная учебная аудитория № 210. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (36 столов, 74 стула, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя). Мультимедийное демонстрационное оборудование (проектор, экран, компьютер с выходом в Интернет, аудиокolonки – 5 шт.) Программное обеспечение: Microsoft Windows XP Professional Russian, Number License: 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01-09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация) (коммерческая лицензия, отечественный производитель); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware; (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель) Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>

<p>Мультимедийная учебная аудитория № 211. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (27 столов, 54 стула, маркерная доска, трибуна, стол и стул преподавателя). Мультимедийное демонстрационное оборудование (проектор, экран, компьютер с выходом в Интернет, аудиокolonки - 5шт.) Программное обеспечение: Microsoft Windows XP Professional Russian, Number License: 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01-09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация); (коммерческая лицензия, отечественный производитель); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware; Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>
<p>Учебная аудитория № 301. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (15 столов, 30 стульев, доска, трибуна, стол и стул преподавателя). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации</p>
<p>Учебная аудитория № 302. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (15 столов, 30 стульев, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации</p>
<p>Учебная аудитория № 303. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (15 столов, 30 стульев, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации</p>

<p>Мультимедийная учебная аудитория № 304. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (22 стола, 44 стула, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя). Мультимедийное оборудование (проектор, экран, компьютер с выходом в Интернет, колонки - 2 шт.). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 домашняя для одного языка, ID продукта: 00327-30584-64564- ААОЕМ; (коммерческая лицензия, иностранный производитель) Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01 -09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация) (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель); Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947; 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>
<p>Лаборатория экономических дисциплин № 306. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий и лабораторных работ), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (23 стола, 53 стула, доска маркерная, доска информационная, трибуна, стеллаж металлический - 5 шт.). Персональные компьютеры (5 шт.), проектор, экран, принтер. Стойка кассира, рабочее место операциониста, рабочее место кредитного менеджера, рабочее место контролёра Сберегательного банка. Специализированное банковское оборудование: счетчики, сортировщик банкнот: Cassida MSD-1000, Numeron; Kisan NEWTON; Magner 175 F, Magner 150 digital, Demon EV 8650; упаковщик Impulse sealer с клише; детекторы подлинности банкнот: Ультрамаг 225 СЛ; DORS 1000, DORS 200, DORS 1300; счетчик монет: Scan Coin 303. - Лупа Vildis 10x; печати, штампы, пломбиратор, мешки для упаковки монеты; наборы демонстрационного оборудования; учебно-наглядные пособия; тематические иллюстрации. Программное обеспечение: Microsoft Windows XP Professional Russian, Number License: 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01 -09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация) (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware; Kaspersky Endpoint Security – Russian Edition, лицензия №</p>



	1356181109064939827947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); 1С 8.2 АБС "Управление кредитной организацией", Договор № 043/03/016/001 от 3.10.2016 (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.
Лаборатория управленческих дисциплин № 309. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий и лабораторных работ), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации	Учебная мебель (21 стол, 42 стула, доска маркерная, трибуна, стеллаж, стол и стул преподавателя). Мультимедийное оборудование (проектор, экран, компьютер, колонки - 2 шт.). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации. Программное обеспечение: Microsoft Windows 8 Professional Russian, Number License: 61555010 OPEN 91563139ZZE1502 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus (коммерческая лицензия, отечественный производитель); Adobe Acrobat Reader(свободно распространяемое ПО, иностранный производитель); Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель); 2GIS (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель).
Мультимедийная учебная аудитория № 312. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации	Учебная мебель (50 столов, 100 стульев, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя); Мультимедийное оборудование (проектор, экран, компьютер, колонки - 2 шт.). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации. Программное обеспечение: Microsoft Windows XP Professional Russian, Number License: 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01-09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware; Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель) Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.

<p>Мультимедийная учебная аудитория № 422. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (18 столов, 36 стульев, доска маркерная, трибуна, шкаф, стол и стул преподавателя). Мультимедийное демонстрационное оборудование (интерактивная доска, компьютер с выходом в интернет, 2 аудиокolonки). Программное обеспечение: Microsoft Windows 8 Professional Russian, Number License: 61555010 OPEN 91563139ZZE1502 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01 -09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация) (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель); Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947; 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>
<p>Аудитория № 420. помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования - компьютерного оборудования и хранения элементов мультимедийных лабораторий</p>	<p>Мебель (4 стола, 4 стула, стеллажи), 4 персональных компьютера для системного администратора, ведущего специалиста информационного отдела, инженера-электронщика, 10 серверов. Паяльная станция, стеллаж, 15 планшетных компьютеров, наушники для лингафонного кабинета, запасные части для компьютерного оборудования.</p>
<p>Аудитория № 003. помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования</p>	<p>Станок для сверления, угловая шлифовальная машина, наборы слесарных инструментов для обслуживания учебного оборудования, запасные части для столов и стульев. Стеллаж, материалы для сопровождения учебного процесса.</p>

<p>Аудитория для самостоятельной работы студентов № 305. помещение для самостоятельной работы обучающихся, научно-исследовательской работы обучающихся, курсового проектирования (выполнения курсовых работ)</p>	<p>Учебная мебель (10 столов одноместных, 3 круглых стола, 27 стульев, доска маркерная, доска информационная, трибуна, стеллаж - 2 шт., стол и стул преподавателя). Мультимедийное оборудование (проектор, экран, компьютер с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института, колонки - 2 шт.). Ноутбук DELL - 8 шт. Ноутбук HP - 2 шт. Персональный компьютер - 1 шт. СПС «Консультант Плюс». Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 Pro Russian, Number License: 69201334 OPEN 99384269ZZE1912 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office 2016 standart Win64 Russian, Number License 67568455 OPEN 97574928ZZE1810 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01-09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель); Kaspersky Endpoint Security – Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947; (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); 2GIS, лицензия freeware. (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>
<p>Аудитория для самостоятельной работы студентов № 413. библиотека (читальный зал), помещение для самостоятельной работы обучающихся, научно-исследовательской работы обучающихся, курсового проектирования (выполнения курсовых работ)</p>	<p>Учебная мебель (9 столов, 23 стула, мягкая зона). Персональные компьютеры с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института - 6 шт. Программное обеспечение: Microsoft Windows 8.1 Pro Russian, Number License: 63726920 OPEN 91563139ZZE1502 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Windows 10 Pro Number License 67568455 OPEN 97574928ZZE1810 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2019 Number License 67568455 OPEN 97574928ZZE1810 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus (коммерческая лицензия, отечественный производитель); Adobe Acrobat Reader (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель); Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель); 2GIS (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются следующие комплекты лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Наименование	Основание	Описание
Consultant Plus	Доп.соглашение №1 к договору № 11/01-09 от 01.09.2009	ЭСС Консультант+
Microsoft Office Professional Plus 2013	Open License 62668528	Пакет электронных редакторов
Microsoft Office Standard 2016	Open License 66020759	Пакет электронных редакторов
Microsoft Office Standard 2013	Open License 637269920	Пакет электронных редакторов
Microsoft Office Standard 2007	Open License 42024141	Пакет электронных редакторов
Microsoft Project 2010	Акт № ГАРТ0006235 от 25.04.2012 г	Пакет электронных редакторов
LibreOffice	Freeware	Пакет электронных редакторов
Adobe Acrobat Reader	Freeware	Пакет программ для создания и просмотра электронных публикаций в формате PDF

## **12. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ**

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

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

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

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

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

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий текущего контроля. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

## Технологическая карта дисциплины

Наименование дисциплины	Основы управления персоналом
Количество зачетных единиц	5
Форма промежуточной аттестации	Экзамен

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

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

Преподаватель \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

(уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя)

Подпись

**Тема 1. Управление персоналом в системе управления организацией**  
**Практическое занятие 1.**

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

1. Раскройте понятие «управление персоналом». Назовите цели управления персоналом в организации.
2. Каково соотношение между понятиями «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы», «кадры организации», «персонал»? Их общие и отличительные признаки?
3. Каковы факторы, обуславливающие повышение роли персонала в современных условиях?
4. Какие подразделения в организации отвечают за работу с персоналом?
5. Какие должности может занимать менеджер по персоналу в организации? В чем будет состоять его функционал на каждой должности?
6. Могут ли ошибки в управлении персоналом сказаться на эффективности работы организации, и каким образом?

2) Раскройте содержание следующих понятий:

- экономически активное население;
- рабочая сила;
- труд;
- достойный труд;
- рынок труда;

3) Выступление с докладами:

- Роли менеджера по персоналу в организации.
- Проблемы рынка труда менеджеров по персоналу.

4) Проведение тестирования по теме.

**Тема 2. История становления и развития управления персоналом. 2 ч.**

**Практическое занятие 2.**

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

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

2) Выполнение практического задания.

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

Подходы к управлению персоналом в зарубежных странах

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

Заполните таблицу, представленную ниже.

Сделайте вывод об особенностях управления персоналом в российских компаниях предпринимательского и государственного секторов.

Подходы к управлению персоналом в российских компаниях.

Критерии	Государственный сектор	Предпринимательский сектор
Метод найма		
Должностные инструкции		
Отношение к работе		
Оплата труда		
Способ мотивации		
Конкуренция		
Временная ориентация работников		

Продвижение по карьерной лестнице		
Гарантии для работника		
Связь работника с организацией		
Профессиональная подготовка специалистов		
Принятие решений		
Делегирование власти		
Отношения с подчиненными		
Механизм контроля		
Текучесть		
Соотношение работников и специалистов служб управления персоналом		

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

### **Тема 3. Человеческий фактор в современной организации**

#### **Практическое занятие 3**

Проведение семинарского занятия. Вопросы для обсуждения:

1. Что такое «Человеческий капитал»?
2. Какие существуют направления инвестиций в человеческий капитал?
3. Можно ли утверждать, что именно человек как работник является главной ценностью любого хозяйствующего субъекта?
4. Поясните, почему в современной экономике между конкретной услугой, предлагаемой организацией, и ее непосредственным потребителем всегда стоит человек? Приведите примеры.
5. С помощью каких критериев можно оценить человеческий капитал организации?
6. Как проявляется в организации эффект человеческого фактора?
7. Почему менеджер по персоналу должен учитывать психологическое состояние работника?
8. Как социально-экономические причины влияют на эффект человеческого фактора в организации?
9. Может ли человеческий фактор представлять опасность кадровой безопасности организации?
10. Приведите свои примеры, когда эффект человеческого фактора представлял опасность / новые возможности для кадровой безопасности организации.



11. Что включает в себя понятие национального трудового менталитета?
12. В чем заключается специфика трудовой ментальности россиян?
13. Назовите факторы, определившие специфику трудовой ментальности россиян.
14. Приведите известные вам примеры отношения россиян к трудовой деятельности.
15. Какие положительные и отрицательные стороны трудовой ментальности россиян вы знаете?
16. Какая специфическая черта трудового менталитета россиян на ваш взгляд является наиболее важной?
17. В чем заключаются угрозы кадровой безопасности?
18. Какие угрозы кадровой безопасности со стороны конкурентов вы можете назвать?
19. Приведите известные вам примеры угроз кадровой безопасности.
20. Какие методы противодействия угрозам кадровой безопасности организации вы знаете?

#### **Практическое занятие 4**

1) Выполнение и защита индивидуального задания.

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

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

Задание:

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

#### **Практическое занятие 5**

1) Проведение устного опроса студентов по вопросам:

1. Что представляет собой численность персонала?
2. Какой бывает численность персонала? Каким образом можно рассчитать численность персонала?
3. Назовите основные абсолютные показатели движения персонала.
4. Какие относительные показатели движения персонала Вы знаете?
5. Каким образом рассчитывается текучесть персонала?
6. Для каких показателей движения персонала существуют нормативные значения?
7. Какие выводы можно сделать, проанализировав значения каждого из известных Вам показателей движения персонала?

2) Проведение тестирования по теме.

3) Решение задач на определение показателей движения персонала.

Примерные задания:

1. Определить коэффициент текучести, если на начало периода численность персонала в организации составляла 700 чел. В течение периода вышло в связи с уходом на пенсию 20 чел., на учебу - 10 чел., в армию - 5 чел., уволилось по собственному желанию – 8 чел., уволено за недобросовестное отношение к работе – 6 чел. В течение периода на работу было принято 80 чел. Соответствует ли полученный коэффициент норме?

2. Среднесписочная численность работников предприятия в отчетном периоде составила 1500 чел. В течение отчетного года было принято 150 чел.; вышло на пенсию 8 чел., призвано в армию 5 чел., высвобождено по сокращению штатов 8 чел., вышло по собственному желанию 40 чел., уволено за прогул 14 чел. Укажите, как рассчитывается

коэффициент текучести персонала. Рассчитайте коэффициент текучести персонала (в%) на предприятии в отчетном периоде.

3. Интенсивность оборота по приему за период составила 12%. В течение периода в организацию было принято по распределению 15 чел., по орг. набору – 80 чел., по приглашению организации – 20 чел. За этот же период организацию покинули в связи с уходом на пенсию 21 чел., уволилось по собственному желанию – 14 чел. Определить коэффициент текучести персонала. Соответствует ли полученный коэффициент норме?

#### **Тема 4. Методология управления персоналом**

##### **Практическое занятие 6**

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

1. Назовите принципы управления персоналом, которым должен следовать руководитель.
2. Какие закономерности развития процессов в сфере управления персоналом Вам известны?
3. Влияет ли личность руководителя на результаты работы коллектива? Приведите примеры.
4. Какие уровни руководства Вы знаете? Приведите примеры названий должностей руководителей.
5. Как Вы считаете, в каком соотношении находятся функции планирования, организации, мотивации и контроля у руководителей разных уровней?
6. Какие методы управления персоналом может использовать руководитель?
7. От чего зависит эффективность применяемых руководителем методов управления?
8. Какие стили руководства Вы знаете? В каком случае каждый из стилей будет эффективен, а в каком – нет?

2) Решение кейсов.

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

При решении ситуации кейсов обучающиеся должны:

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

Примеры кейсов.

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

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

- Посетителей устраивает ассортимент;
- Посетители довольны качеством приготовленной пищи;
- Им нравится качество обслуживания и вежливость персонала;

Но посетители не хотели бы приходить в это кафе в следующий раз в связи с тем, что персонал кафе плохо относится друг к другу, сотрудники грубо разговаривают между собой, ругаются, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу, организацию.

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

3. Что следует предпринять руководителю, если персонал его организации активно сопротивляется изменениям, которые необходимо провести для повышения эффективности

труда? Какие методы целесообразны, если работники пассивно саботируют нововведения? Продумайте текст речи директора организации на общем собрании коллектива, которая помогла бы ему убедить подчиненных в необходимости перемен?

4. Какие методы управления персоналом можно применить для воздействия на работника, который постоянно опаздывает на работу? К какой группе методов управления персоналом (административные, экономические, социально-психологические) относятся предложенные вами методы?

5. Представьте себе, что Вы - руководитель подразделения и Вам нужно подобрать наиболее эффективные методы воздействия на трех подчиненных.

1) Николай Иванович, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей, старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович – отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что Вас волнует - это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

2) Алексей, 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

3) Оксана, 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана - хороший секретарь, она исполнительна, добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка.

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

## Практическое занятие 7

### Деловая игра «Функции управления персоналом»

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

#### *Ход деловой игры:*

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

2. Студенты разбиваются на группы по 7-10 человек. В ходе группового обсуждения формируется общий список из наиболее значимых, по мнению группы, функций и выполняется их ранжирование с использованием метода попарных сравнений.

3. В заключение каждая группа делает доклад по результатам своей работы.

Функции:

- разработка стратегии управления персоналом;
- разработка кадровой политики;
- планирование кадровой работы;
- наем и отбор рабочих, а также специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и подготовки;
- анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;
- маркетинг персонала;

- поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;
- планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;
- комплектование организации с учетом перспектив ее развития руководящими, рабочими кадрами и специалистами;
- анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
- оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью их рационального использования;
- аттестация персонала;
- создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
- планирование деловой карьеры;
- участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;
- организация учета движения персонала;
- изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;
- управление занятостью персонала;
- оформление приема, перевода и увольнения работников;
- нормирование трудовых процессов;
- мотивация труда работников;
- стимулирование труда работников;
- разработка и внедрение систем оплаты труда;
- участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;
- профориентационная работа;
- формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);
- организация профессиональной ориентации и трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием, организация работы по их закреплению и использованию на предприятии;
- подбор и расстановка кадров;
- создание резерва кадров и его обучение;
- применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;
- диагностика социально-психологических ситуаций;
- разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;
- применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;
- управление социальными и производственными конфликтами;
- участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
- участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;
- организация работы с увольняющимися работниками;
- ведение личных дел;
- рассмотрение писем, жалоб, заявлений.

#### Метод попарных сравнений

При попарном сравнении функций каждый эксперт (участник деловой игры) в соответствующей ячейке таблицы (таблица 3) ставит: 2 балла, если считает функцию в строке более значимой; 0 баллов – менее значимой; 1 балл – значимость функций одинакова.

*Таблица*

## МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Наименование функции	Номер функции										Суммарное значение, баллы
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											

Для каждого эксперта (участника деловой игры) суммарные значения баллов по каждой функции из таблицы заносятся в сводную таблицу.

*Таблица*

## СВОДНАЯ МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Номер функции	Наименование функции	Номера экспертов										Среднеарифметическое значение, баллы	Ранг функций
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		Значения в баллах											
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

При обработке данных экспертных оценок в таблице рассчитывается коэффициент устойчивости по каждой из функций по формуле:

$$K_{уст} = Z_{max} / Z_{min},$$

где  $Z_{max}$  – максимальное значение в экспертном ряду,  $Z_{min}$  – минимальное значение в экспертном ряду.

Нормативное значение коэффициента устойчивости равно 2. Если рассчитанный коэффициент устойчивости оценки функции больше нормативного, то в ряду экспертных оценок удаляется либо максимальное, либо минимальное значение.

По скорректированному ряду снова проводится расчет коэффициента устойчивости. При необходимости вновь удаляется либо максимальное, либо минимальное значение до тех пор, пока ряды экспертных оценок не станут устойчивыми.

В заключение рассчитывается среднее арифметическое значение значимости каждой функции в баллах и ее относительная значимость.

## Тема 5. Система управления персоналом.

### Практическое занятие 8

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

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

Практическое задание «Модель системы управления персоналом»

Описание задания.

Согласно теоретическим аспектам распределите перечисленные функции по подсистемам системы управления персоналом (СУП), сформировав модель СУП. На

основании полученной модели сделайте заключение о совершенстве системы управления персоналом данного предприятия и возможности ее совершенствования.

Перечень функций службы управления персоналом:

- управление отдельными функциональными и производственными подразделениям;
- анализ кадрового потенциала;
- поддержание взаимосвязи с внешними источниками;
- организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала;
- взаимодействие с профсоюзами;
- соблюдение требований технической безопасности и охраны труда;
- учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала;
- организация рационализаторской и изобретательской деятельности, нормирование и тарификация трудового процесса;
- организация социального страхования;
- нормирование и тарификация трудового процесса
- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- профориентация и трудовая адаптация персонала;
- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- производственная социализация персонала;
- стимулирование персонала;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- деловая оценка персонала;
- развитие персонала;
- аттестация персонала;
- организация обучения персонала.

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

Описание задания.

Постановка задачи

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

Методические указания

Схема функциональных взаимосвязей (ФВ) отражает горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления. Эту схему можно представить в виде таблицы, с левой стороны которой по вертикали указываются функции управления, выполняемые конкретным функциональным подразделением, а вверху по горизонтали — все функциональные подразделения аппарата управления, должности (таблица 1). На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия в выполнении конкретных функций. Применяются следующие символы: О — отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ; П — представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У — участвует в выполнении данной функции; С — согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения

функций; Р — принимает решение, утверждает, подписывает документ. Если в выполнении той или иной функции какой-либо из отделов не принимает участия, то клеточка остается пустой.

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

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

**Тема 6. Организационная структура системы управления персоналом**

**Практическое занятие 9**

Практическое занятие «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации» (деловая игра) проводится в интерактивной форме с использованием группового метода выполнения задания с разграничением функциональных обязанностей студентов при выполнении задания. Затем усилия объединяются, и организуется активный диалог студентов с преподавателем и между собой для подведения итогов и принятия решения.

Описание деловой игры

Участники деловой игры самостоятельно выбирают организацию или моделируя условную организацию. Определяют сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность), организационную структуру управления, а также проводят описание этой организации по следующим характеристикам:

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

#### Постановка задачи

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

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

#### Методические указания

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

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

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

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



существующими звеньями оргструктуры, создание новых звеньев или привлечение дополнительных специалистов по управлению персоналом для выполнения новых функций. Формирование или реорганизация организационной структуры системы управления персоналом должны осуществляться соответствии с принципами, правилами, нормами создание под разделений аппарата управления с учетом их численности, управляемости и т.п.

Описание хода деловой игры

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

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

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

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

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

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

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

## **Тема 8. Кадровая политика организации**

### **Практическое занятие 10**

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

1. Дайте определение кадровой политики организации.
2. Какие виды кадровой политики Вы знаете?

3. В каких случаях для организации более предпочтительной является закрытая кадровая политика, а в каких – открытая?

4. В чем заключается специфика кадровой политики крупных предприятий?

Приведите примеры.

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

2) Тестирование по теме.

3) Работа с кейсом.

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

При решении ситуации кейсов обучающиеся должны:

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

4) предложить свое решение ситуации.

Примерное задание «Кадровая политика организации»

Описание ситуации

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

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

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

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

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

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

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

- Да, конечно. У меня очень интересная работа, хотя она сложнее того, чему нас учили в университете. Приходится много работать и учиться, чтобы соответствовать высоким требованиям компании. Да и платят просто шикарно. Хотя потом приходится с лихвой отрабатывать каждый рубль зарплаты. Только мой начальник мне не нравится. Знаешь из категории «глупый, но очень хитрый». Я заметила, что он делает много ошибок в своей работе, но всегда умеет найти виноватого. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают и свою, и часть его работы, а он получает все результаты. Уж что-что, а вот так «делегируют» обязанности наш начальник умеет.

Девушки некоторое время сидели притихшие. Наконец, Наталья сказала:

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

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

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

Вопросы:

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

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

## **Тема 9. Стратегическое управление персоналом**

### **Практическое занятие 11**

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

1. Назовите стратегические цели организации в области работы с персоналом.
2. Каковы особенности стратегического управления персоналом? Существует ли зависимость стратегии управления персоналом от стратегии управления предприятием?
3. Какие стратегические инструменты можно использовать для анализа внешней среды?
4. Что может включать в себя стратегия управления персоналом организации?
5. Назовите последствия реализации стратегии управления персоналом для организации. Приведите примеры.

2) Работа с кейсом.

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

При решении ситуации кейсов обучающиеся должны:

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

Примерное задание.

Описание ситуации

Численность работников крупного металлургического комбината составляет около 40 тыс. человек. Предприятие характеризуется устойчивым финансовым положением. Выпускает продукцию, пользующуюся большим спросом у потребителей. Реорганизация

деятельности комбината в рыночных условиях потребовала организационных изменений и в системе управления, в частности перехода к стратегическому управлению предприятием.

Служба управления персоналом комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема организационной структуры дирекции по персоналу показана на рисунке.

Руководством комбината и дирекцией по персоналу определена стратегия управления персоналом предприятия - повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, внедрения современных технологий управления персоналом, омоложения трудового коллектива.

Служба управления персоналом комбината осуществляет свою деятельность по трем основным направлениям: обеспечение персоналом; реализация трудового потенциала; развитие трудового потенциала.



Рис. Схема организационной структуры дирекции по персоналу

Рассмотрим кратко эти основные направления.

#### **Обеспечение персоналом**

*Анализ трудового потенциала.* Определение состояния трудового потенциала предприятия по профессионально-квалификационным, демографическим, количественным и комбинированным (из указанных) критериям. Исследование структуры знаний и навыков персонала, состояния и особенностей взаимосвязей и коммуникаций.

*Планирование персонала.* Определение текущего состояния и перспективной потребности в количественном и качественном составе персонала.

*Набор (маркетинг) персонала.* Осуществление активного воздействия на рынки рабочей силы в целях поиска, подготовки и вербовки кандидатов с необходимой профессионально-квалификационной подготовкой.

*Отбор.* Проведение аттестаций и собеседований для определения кандидатов на вакансии с оптимальными профессионально-квалификационными и личностными характеристиками.

*Наем.* Оформление договорных отношений с персоналом и необходимой учетной документации.

*Адаптация.* Введение в должность, ознакомление с корпоративной культурой, ценностями и традициями коллектива.

*Развитие.* Профессионально-квалификационное развитие и планирование карьеры персонала.

*Высвобождение.* Комплекс мер по прекращению договорных отношений с работниками в результате естественного высвобождения (выход на пенсию, увольнение по собственному желанию), сокращения персонала, увольнения персонала.

#### ***Реализация трудового потенциала***

*Планирование труда.* Определение количественных, качественных и временных параметров необходимых трудозатрат в процессе функционирования предприятия.

*Организация труда.* Разработка и внедрение эффективных технологий реализации ТП.

*Координация трудовой деятельности.* Внесение изменений и дополнений в технологии реализации ТП и деятельность персонала вследствие отклонений, совершенствования, обеспечения синхронности функционирования предприятия.

*Контроль.* Осуществление проверки соответствия технологий реализации ТП требованиям условий хозяйствования, а также реализуемости этих технологий.

*Мотивация.* Выявление, развитие, формирование и использование мотивов, побуждающих к эффективному и качественному труду.

*Компенсация.* Расчет и возмещение со стороны предприятия средств и благ, необходимых для морального и физического восстановления затрат труда персонала.

*Администрирование.* Осуществление управленческих воздействий в процессе функционирования предприятия в соответствии со сложившейся ситуацией.

*Оценка.* Определение результативности и качества трудовой деятельности персонала.

#### ***Развитие трудового потенциала***

*Обеспечение социальной стабильности.* Анализ состояния социальной среды, оценка социальных последствий управленческих решений, разработка рекомендаций и мероприятий по поддержанию стабильного социального климата.

*Социальное развитие.* Повышение социального статуса и социальной защищенности персонала предприятия.

*Формирование корпоративной культуры.* Определение текущего состояния, основных тенденций и желаемого состояния культурной среды предприятия. Оценка влияния управленческих решений и мероприятий, затрагивающих сферу управления персоналом, на характеристики корпоративной культуры. Разработка необходимых мероприятий.

*Формирование имиджа предприятия.* Анализ имиджа предприятия на различных уровнях социальной среды, определение желаемого состояния и разработка мероприятий по его достижению. Оценка влияния на имидж предприятия управленческих решений.

### **Постановка задачи**

Предложите варианты структурно-функциональных изменений службы по персоналу металлургического комбината в целях реализации указанной выше стратегии управления персоналом и с учетом выполняемых ныне этой службой основных функций.

### **Методические рекомендации**

Формирование системы стратегического управления персоналом предполагает внесение существенных изменений в цели, функции и оргструктуру существующей системы управления персоналом. В данном случае вариантами структурно-функциональных изменений службы по персоналу могут быть: создание подразделения либо выделение руководителя (специалиста) по стратегическому управлению персоналом; определение новых функций, связанных с выработкой и реализацией стратегии управления персоналом; закрепление их за специализированным подразделением либо за уже существующими подразделениями по управлению персоналом и др.

Для выбора и обоснования вариантов структурно-функциональных изменений дирекции по персоналу необходимо воспользоваться схемой оргструктуры дирекции, набором основных

функций управления персоналом по направлениям деятельности службы управления персоналом, а также составом функций управления персоналом.

## **Тема 10. Кадровое планирование**

### **Практическое занятие 12**

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

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

2) Решение задач.

Примеры задач.

1. В планируемом периоде цех предполагает выпустить продукции на 5,6 млн. руб. и при этом увеличить выработку на одного рабочего в год с 70 000 руб. до 74 000 руб. На сколько человек можно будет сократить численность рабочих и каков будет рост производительности труда?

2. Расчеты показывают, что в среднем в предстоящем году технологическая трудоемкость производственной программы цеха составит 300 000 нормо-часов. Определить плановую численность рабочих, если фонд рабочего времени одного рабочего составляет 1800 ч, а предполагаемое выполнение норм – 120%.

3. В связи со стратегией компании, планируется снижение технологической трудоемкости с 1 млн. нормо-часов на 20%. Определить требуемую численность промышленно-производственного персонала. В предыдущем периоде технологическая трудоемкость составляла 1 млн. нормо-часов, нормы выполнялись на 130%. Годовой фонд рабочего времени – 1900 ч, удельный вес основных рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала – 52%.

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

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

## **Тема 11. Технологии найма, адаптации и высвобождения персонала 4 ч.**

### **Практическое занятие 13**

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

1. Как Вы считаете, от чего зависит конкурентоспособность предприятия на рынке труда?

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

## 2) Выступление с докладами:

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

## 3) Выполнение заданий и решение ситуаций.

Примерные задания и ситуации.

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

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

## Ситуация 1. «Выбор заместителя»

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

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

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

3. Сидоров предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми

формальные отношения. В коллективе его называют «Сухарем». План подразделения выполняет, но текучесть персонала больше, чем в других подразделениях.

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

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

#### **Практическое занятие 14**

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

1. Раскройте содержание понятия профориентация, основных направлений профориентационной работы.

2. Верно ли утверждение, что чаще всего сотрудники увольняются именно в период адаптации?

3. Оказывает ли какое либо влияние на организационно-административную адаптацию сотрудника профессиональная структура коллектива?

4. Верно ли что личные свойства адаптируемого работника не оказывают влияния на успешность его адаптации? Почему?

5. Могут ли молодые сотрудники, положительно зарекомендовавшие себя за несколько лет работы в организации, выступать в качестве наставников?

6. Почему управление специалисты рассматривают как одну из важных функций управления персоналом?

7. Дайте характеристику основным направлениям работы с увольняющимися сотрудниками

8. Как избежать «проблемных» увольнений, т.е. тех увольнений, которые создают организации серьезные последствия?

2) Проведение тестирования по теме.

3) Выполнение практических заданий и решение ситуаций.

Примерные задания и ситуации.

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

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

Задание 3. Составьте индивидуальные планы адаптации для следующих работников: менеджер по продажам, бухгалтер, специалист отдела снабжения. Максимально конкретизируйте специальную программу ориентации, разделив этап профессионального инструктажа на обучение отдельным узкопрофессиональным навыкам и возложив обязанности по обучению на конкретных функциональных специалистов

Ситуации. «Проблемы профориентации и адаптации персонала»

Описание ситуации 1



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

Привыкание к новой работе вызвало у Валерии трудности, потому что до этого у нее не было больше одного начальника. Кроме того, ей не с кем было поделиться своими проблемами, в компании все были погружены в работу и совершенно её не замечали. Валерия не привыкла к такому ритму работы, на предыдущем месте всегда находилось время для общения с коллегами. Здесь же было все по-другому... Однажды, идя домой с работы, она встретила своего бывшего руководителя, и он предложил ей вернуться. Она приняла это предложение, а о работе на должности менеджера постаралась поскорее забыть, как о неудачном опыте. Теперь Валерия перестала мечтать о смене работы и будет стараться работать как можно лучше, несмотря на недостаточно высокую зарплату.

#### Описание ситуации 2

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

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

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

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

Задание:

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

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

## Тема 12. Технологии оценки персонала

### Практическое занятие 15

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

1. Что следует понимать под деловой оценкой персонала? Под оценкой деятельности персонала? Под аттестацией персонала?
2. С какой целью организации используют систему деловой оценки

персонала?

3. Всегда ли процедура деловой оценки персонала эффективна или ее эффективность реализуется при определенных условиях?
  4. В чем заключается роль кадровой службы в организации оценки персонала?
  5. Каковы этапы проведения деловой оценки персонала?
  6. Какие методы деловой оценки персонала Вы знаете?
  7. Какой метод деловой оценки персонала обладает большим субъективизмом: метод градации или метод оценочных шкал с описанием количественной оценки?
  8. Метод ранжирования является простым или сложным методом деловой оценки персонала?
  9. В чем состоят основные отличия традиционных методов деловой оценки от нетрадиционных?
  10. Что включает в себя процедура проведения аттестации?
- 2) Проведение тестирования по теме.
  - 3) Выполнение практических заданий и решение ситуаций.

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

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

Вопросы для обсуждения:

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

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

## **Тема 15. Технологии развития персонала**

### **Практическое занятие 16**

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

1. Приведите основные концепции обучения персонала.
2. Какие методы обучения используются в практике отечественных предприятий?
3. В чем заключается роль кадровой службы в организации обучения персонала в

организации?

4. Каким образом разрабатываются программы развития персонала в организации?
  5. Что следует понимать под деловой карьерой? Назовите виды карьеры.
  6. Какие этапы в управлении карьерой можно выделить?
  7. Что представляет собой кадровый резерв, и с какой целью он создается?
- 2) Выполнение тестового задания по теме.
  - 3) Выполнение практических заданий.

Примерные задания.

1. Обсудите достоинства и недостатки перечисленных методов и форм обучения персонала: лекционное занятие, практическое занятие с применением компьютерного тренажера, кейс-методика, групповая дискуссия, деловая игра, «мозговой штурм», практическое занятие с наставником.
2. Перечислите функции менеджера по работе с персоналом, специализирующегося по развитию персонала. Составьте список мероприятий (минимум 10 позиций), находящихся в ведении такого специалиста.
3. Составьте планы внутрикорпоративного обучения для следующих курсов: семинары по повышению компьютерной грамотности; тренинг продаж; тренинг управленческих навыков. Определите цели и критерии успешности обучения, а также контингент обучаемых. Составьте примерную программу обучения, в рамках которой определите, какие методы и технологии обучения следует использовать в каждом конкретном случае. Определите ресурсы, необходимые для обучения работников (время, деньги, территория). Продумайте методы мотивации работников на обучение, а также критерии и методы оценки социальной и экономической эффективности обучения.
4. Начальника отдела кадров Громова И.С. назначили на должность заместителя директора по управлению персоналом организации, где он работает. Это привело к росту размеров вознаграждения за труд и способствовало реализации стремления работника к продвижению по службе. Определите вид карьеры Громова И.С.
5. Будущий менеджер по персоналу заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь. Постройте карьерограмму возможного карьерного пути менеджера по персоналу после окончания высшего учебного заведения.

## **Тема 16. Технологии управления поведением персонала**

### **Практическое занятие 17.**

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

1. В чем разница между мотивом и стимулом? Что такое потребности человека?
2. Что включает в себя мотивационная программа организации?
3. Приведите примеры ситуации, когда один и тот же стимул, применяемый в качестве управленческого воздействия, мотивировал на более эффективную работу одних работников и демотивировал других?
4. Обоснуйте необходимость индивидуального подхода к выбору методов стимулирования работников с различными типами мотивации и различным отношением к труду.
5. Каким образом организационная культура компании оказывает влияние на поведение работников?
6. Какие методы управления конфликтами Вы знаете?
7. Какие факторы способствуют повышению инновационной активности персонала?

2) Тестирование по теме.

3) Выполните упражнение: Верны ли следующие утверждения? Обоснуйте ответы.

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.

2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновению потребности.
3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации.
4. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.
5. Мотивация - это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.
6. Формирование мотивов возможно посредством стимулов.
7. Не все цели обладают мотивационной силой.
8. Мотивация трудовой деятельности является основной задачей управления организацией.
9. Мотивация трудовой деятельности является главной задачей управления персоналом.
10. Потребность во власти, по теории МакКлелланда, связана со стремлением человека к достижениям.
11. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.
12. Процессуальные теории мотивации утверждают, что потребности не являются основополагающими в процессе мотивации .
13. В основе мотивационных теорий лежит понятие вознаграждения.
14. В процессе формирования мотива участвуют потребности и интересы.
15. Теории «Х» и «У» являются взаимоисключающими.
16. Понятие «валентность вознаграждения» характеризует степень актуальности той потребности, в результате удовлетворения которой вознаграждение достигнуто.

#### 4) Работа с кейсом.

Кейс содержит ситуацию, требующую решения на основе использования теоретических аспектов и положений управления персоналом. Каждому студенту выдается материал с описанием ситуации и вопросы для обсуждения.

Вступление:

При решении ситуации кейсов обучающиеся должны:

1. Проанализировать предложенную ситуацию, выделить значимые моменты, влияющие на её решение и дать им оценку.
2. Предложить свое решение ситуации.

Ситуация «Инжсервис»

Описание ситуации

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

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

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

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

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

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

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

Задание:

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

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

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

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

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

## **Тема 17. Оценка экономической и социальной эффективности системы управления персоналом**

### **Практическое занятие 18.**

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

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

2) Тестирование по теме.

3) Выполнение практических заданий и решение ситуаций.

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

Пример ситуации. Компания по продаже программного обеспечения «Инфолайн» достаточно быстро растет. Идет постоянный набор персонала. Сотрудники нанимаются в большом количестве, но и увольняющихся тоже много. В фирме наблюдается постоянная текучка кадров. Особенно остро это ощущается в отделе продаж. Менеджеры по продажам, проработав полгода – год, пройдя обучение и став квалифицированными сотрудниками, увольняются, найдя себе более «интересную» работу. Из-за этого директор перегружен рутинной работой. Менеджер по персоналу объясняет ситуацию худшими условиями труда, чем в других компаниях, хотя эти условия – на уровне среднего по городу. Сам

коллектив невысокого мнения о компании и руководстве. И обсуждения в кулуарах усугубляют недовольство. Высшее руководство ставит директору задачу увеличить штат еще на 60 человек до конца года, а директор не представляет, как это можно сделать. Если при существующей картине он перегружен и замучен, что будет, если ввести еще 60 штатных единиц? В чем причина сложившейся в компании ситуации? Дайте рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом организации. Какие затраты потребуются для их реализации?

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

## Номер темы

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

**Итоговый тест**

Дисциплина «Основы управления персоналом»

1. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:  
А Общая численность работников организации;  
В Структурный состав работников организации  
С Техническое обеспечение управленческого труда  
D Все варианты верны
  
2. Кадровое планирование организации включает:  
А Кадровые стратегии  
В Кадровые цели и задачи  
С Кадровые мероприятия  
D Все ответы верны
  
3. Комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работы с персоналом и организацией называется ...  
А Стратегический план  
В Оперативный план  
С План потребности в персонале  
D Нет верного ответа
  
4. К категории управленческого персонала относят:  
А Вспомогательных рабочих  
В Младший обслуживающий персонал  
С Руководителей, специалистов  
D Все ответы верны
  
5. При планировании потребности в человеческих ресурсах учитывают:  
А Информацию о продвижении персонала  
В Статистику движения персонала  
С Систему планов организации  
D Все ответы верны
  
6. Число работников той или иной квалификации или должности, которое должно приходиться на одного работника другой квалификации или должности представляет собой ...  
А Норму численности  
В Норму соотношения  
С Норму обслуживания  
D Норму выработки
  
7. Знания, умения, навыки, способности и модели поведения, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей, называются ...  
А Компетенциями  
В Полномочиями  
С Преференциями



D Привилегиями

8. Какой из источников наема работников является самым дешевым?

- A СМИ
- B Внутренний конкурс
- C Кадровое агентство
- D Нет верного ответа

9. Formой профориентации является:

- A Профессиональная консультация
- B Профессиональная адаптация
- C Специальная программа ориентации
- D Все варианты верны

10. Достоинством внешних источников наема работников является ...

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

11. Субъектом стратегического управления персоналом выступает:

- A Стратегия управления персоналом
- B Кадровая политика организации
- C Служба управления персоналом и высшие руководители.
- D Совокупный трудовой потенциал организации

12. Социально-психологическая адаптация характеризуется:

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

13. Недостатком внешних источников наема работников является ...

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

14. Процесс адаптации имеет следующую последовательность этапов:

- A Ориентация, действенная адаптация, функционирование, оценка уровня подготовленности
- B Функционирование, действенная адаптация, ориентация, оценка уровня подготовленности
- C Оценка уровня подготовленности, ориентация, действенная адаптация, функционирование
- D Действенная адаптация, ориентация, оценка уровня подготовленности, функционирование

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

- A Производственный инструктаж
- B Наставничество

- C Стенды, тренажеры, имитирующие ситуацию
- D Все ответы верны

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

- A Наставничество
- B Ротация
- C Направленное приобретение опыта
- D Стажировка

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

- A Очередная
- B По истечении испытательного срока
- C При продвижении по службе
- D При переводе в другое структурное подразделение

18. Элементом аттестации является ...

- A Оценка персонала
- B Оценка удовлетворенности персонала
- C Оценка заработной платы
- D Нет верного ответа

19. Люди или группа людей, профессионально выполняющие функции управления персоналом и наделенные определенными полномочиями – это ...

- A Субъект управления персоналом
- B Предмет управления персоналом
- C Объект управления персоналом
- D Специфика управления персоналом

20. В основе процесса мотивации лежат:

- A Стимулы
- B Вознаграждения
- C Потребности
- D Цели

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

- A Признание проделанной подчиненным работы, уважение к нему
- B Возможность продвижение по службе
- C Ответственная работа
- D Разумные правила и процедуры компании

22. Выберите неверное утверждение:

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

23. Положение о формировании кадрового резерва организации относится к ...

- A Информационному обеспечению
- B Документационному обеспечению

- С Правовому обеспечению
- D Нормативно-методическому обеспечению

24. Рабочее время и его использование прописывается в ...

- A Штатном расписании
- B Должностной инструкции
- С Положении о подразделении
- D Правилах внутреннего трудового распорядка

25. Мотивация – это:

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

26. Руководство реализацией стратегии управления персоналом возлагается на:

- A Менеджера по персоналу
- B Руководителей подразделений
- С Весь персонал
- D Зам. руководителя организации по персоналу

27. Применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в решении задач, и включения соответствующих мотивов – это ...

- A Мотивация
- B Стимулирование
- С Менеджмент
- D Влияние

28. Выберите верное утверждение.

- A Мотивация и стимулирование – это одно и то же
- B Минимальный размер оплаты труда каждый работодатель устанавливает самостоятельно
- С Согласно теории А. Маслоу уверенность в будущем относится к потребности в безопасности
- D Потребность во власти выражает желание человека принадлежать к определенной группе

29. Наиболее эффективным методом отбора кандидатов на вакансию является:

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

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

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

31. Подбор и расстановка работников основываются на принципах ...  
А Сменяемости  
В Прогрессивности  
С Простоты  
D Нет верного ответа
32. Целями адаптации новичков являются ...  
А Сокращение текучести рабочей силы  
В Снижение неопределенности у новых работников  
С Развитие позитивного отношения к работе у новых работников  
D Все варианты верны
33. При спонтанном развитии процесса адаптации работников этап функционирования наступает через ...  
А 1-1,5 года работы  
В Месяц работы  
С 1 неделю работы  
D Нет верного ответа
34. Заключительное интервью службой управления персоналом проводится при ...  
А Увольнении по инициативе администрации  
В Увольнении по инициативе работника  
С Уходе на пенсию  
D Нет верного ответа
35. Успешность адаптации новых сотрудников зависит от условий ...  
А Особенности социально-психологического климата коллектива  
В Личностные свойства адаптируемого сотрудника  
С Особенности организации труда  
D Все ответы верны
36. Система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию, а также ряд мероприятий, обеспечивающих сопричастность пенсионера с трудовой жизнью представляет собой ...  
А Курсы подготовки к выходу на пенсию  
В «Скользящее пенсионирование»  
С Социализация персонала  
D Нет верного ответа
37. Главными достоинствами стратегического управления человеческими ресурсами является возможность:  
А Рационализировать управление кадровым составом, глубже понять его сегодняшнее состояние, своевременно заметить угрозы и новые возможности  
В Минимизировать количество увольнений, сократить текучесть кадров  
С Обеспечить интеграцию человеческих, экономических, технико-технологических ресурсов для решения важнейших задач  
D Держать руку на пульсе перемен, быстрее замечать изменения ситуации и реагировать на них

38. Деятельность, предусматривающая комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников – это ...

- A Адаптация работников
- B Социализация работников
- C Профориентация работников
- D Высвобождение работников

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

- A Анализ анкетных данных
- B Изучение биографии
- C Проверка отзывов
- D Собеседование

40. Долгосрочные социальные программы компании относятся к задачам:

- A Тактическим
- B Всем перечисленным в вопросе
- C Стратегическим
- D Оперативным

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

- A Мотивация работников
- B Оценка результатов труда работников
- C Адаптация работников
- D Нет верного ответа

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

- A) Трудовой кодекс РФ
- B) Коллективный договор
- B) Указы Президента РФ
- Г) Правила внутреннего трудового распорядка

43. Назовите этапы формирования кадрового резерва

- A Составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров
- B Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение
- C Определение кандидатов в резерв
- D Все ответы верны

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

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

45. Оценку результатов обучения работников можно дать, используя...

- A Оценку результатов труда работников
- B Контрольную оценку знаний обучающихся
- C Оценку, данную программе обучающимися
- D Все ответы верны

46. Каковы последствия неэффективной мотивации персонала?

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

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

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

48. Назовите нематериальные стимулы:

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

49. Информационное обеспечение системы управления персоналом – это ...

- A.. Совокупность средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации
- B Совокупность документов организационного, технического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования
- C Совокупность системы классификации информации и информационного фонда, необходимого для выполнения функциональных задач системы управления персоналом
- D Все варианты верны

50. Выберите неверное утверждение:

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

51. К специалистам в организации относятся:

- A Начальник отдела кадров, секретарь, рабочий цеха
- B Экономист, бухгалтер, юрист
- C Диспетчер, кассир, курьер
- D Маркетолог, директор по персоналу, технолог

52. Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что...

- A Любые вакантные должности могут быть заняты претендентами безотносительно того, где они ранее работали
- B При увольнении работник в течение 3-х месяцев не имеет права устраиваться на работу в конкурирующую фирму
- C На вакантные должности берутся сотрудники только своей организации
- D Вакантные должности могут быть заняты претендентами, имеющими опыт работы в соответствующей отрасли

53. Часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификации – это ...

- A Рабочая сила
- B Кадровый потенциал
- C Кадровый резерв
- D Трудовые ресурсы

54. Выберите неверное утверждение:

- A Признаком персонала является наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформлены трудовым договором
- B Впервые отдел кадров возник в середине 1900-х гг XX в.
- C В ходе становления служб управления персоналом возникали новые профессии
- D Работники являются субъектами социально-трудовых отношений

55. Чем может определяться специфика управления персоналом в организации?

- A Размером и составом рабочей группы
- B Состоянием внешнего рынка труда и другими факторами
- C Стилем управления, стилем взаимоотношений в коллективе, традициями
- D Всем вышеперечисленным

56. Все работники, принятые на постоянную, сезонную, а также на временную работу на срок один день и более, со дня зачисления их на работу – это ...

- A Списочный состав
- B Среднесписочная численность
- C Явочный состав.
- D Численность персонала

57. Сумма численности работников списочного состава за каждый календарный день отчетного месяца, т.е. с 1-го по 31-е число, включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, поделенная на число календарных дней отчетного месяца – это ... .

- A Списочный состав
- B Среднесписочная численность
- C Явочный состав.
- D Численность персонала

58. Выберите верный термин к понятию: «... – это методы организации труда, когда каждый работник прямо может участвовать в деятельности организации в целом»:

- A Делегирование полномочий
- B Партиципативное управление
- C Ориентация на формирование рабочих групп
- D Коучинг.

59. «Персонал» – это:

- A Личный состав предприятий, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев, работающих на обеспечение целей предприятия
- B Часть населения страны, которая владеет необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве
- C Способность человека к труду, то есть совокупность его физических и духовных сил, которые применяются им в процессе производства

D Совокупность квалифицированных сотрудников организации, которые прошли профессиональную подготовку и имеют специальное образование

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

A Управление трудовыми ресурсами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком

B Управление персоналом, управление кадрами, управление человеком

C Менеджмент персонала, управления трудовыми ресурсами, управления человеческими ресурсами, управления человеком

D Управление кадрами, управление персоналом

61. Что характеризует социальная структура персонала?

A Совокупность групп классифицированных по социальным признакам (возраст, образование, семейное положение)

B Количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников

C Состав и деление творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками

D Классификацию работников в зависимости от выполняемых функций

62. Что определяет штатную структуру персонала?

A Количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда фонд заработной платы работников

B Состав и деление творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками

C Классификацию работников в зависимости от выполняемых функций

D Совокупность групп, классифицированных по социальным признакам (возраст, образование, семейное положение)

63. Что определяет ролевая структура персонала?

A Количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда фонд заработной платы работников

B Состав и деление творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками

C Классификацию работников в зависимости от выполняемых функций

D Совокупность групп, классифицированных по социальным признакам (возраст, образование, семейное положение)

64. К основным функциям менеджера по персоналу в сфере стратегического и оперативного управления принадлежат:

A Помощь руководству в осуществлении кадровой политики по вопросам найма, продвижения, передвижения, освобождения, сокращения штатов

B Активное участие в разработке организационной структуры предприятия

C Предоставление помощи линейным и функциональным руководителям в работе с персоналом с целью достижения наиболее эффективных результатов

D Формирование кадровой политики предприятия

65. К функциям службы управления персоналом относятся:

A Определение потребности в кадрах, планирование кадрового обеспечения и движения кадров; организация подбора персонала; улучшение условий работы и решение социальных вопросов



В Исследование и анализ деловых, профессиональных и личных качеств работников предприятия; организация делопроизводства относительно работы с персоналом; оценка и аттестация персонала предприятия

С Организация учебы и повышение квалификации персонала; формирование кадрового резерва, подготовка руководящих кадров и управление продвижением по службе; развитие мотивации, карьеры работников

D Все ответы верны

66. Показателями для оценки социальной эффективности управления персоналом предприятия является:

A Состояние морально психологического климата в трудовом коллективе, средние расходы на кадровые мероприятия в расчете на одного работника; степень удовлетворенности персонала работой

B Уровень трудовой дисциплины, укомплектованность кадрового состава

С Стоимостная оценка расхождений в результативности труда (определяется разницей оценок результатов труда лучших и средних работников, которые выполняют одинаковую работу)

D Отношение бюджета подразделения предприятия к численности персонала этого подразделения

67. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

A С высокой монополизацией и концентрацией российского производства

B С регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости

С С ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени

D Нет верного ответа

68. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации (при необходимости указать несколько):

A Затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации

B Потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации

С Сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом.

D Нет верного ответа

69 В организационную структуру департамента по работе с персоналом в крупной организации могут входить следующие подразделения/отделы (укажите что именно):

A Отдел кадров

B Отдел подготовки кадров

С Юридический отдел

D Отдел социального развития предприятия

70. Среднесписочная численность работающих на предприятии - 2100 чел. В течение года уволено по разным причинам 250 чел., в т.ч. по личному желанию и за нарушения 180 чел. Принято на работу – 230 чел. Рассчитайте коэффициенты текучести персонала.

A 8,6

B 11,9

С 0,95

D 5,0

## Примеры практико-ориентированных заданий для экзамена

Задание 1. (ОПК1, У1) Главный специалист Коновалов дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Хорнеман и КО» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками. Работники производственного отдела, задерганные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство Коновалову, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Вопросы и задания:

1. Назовите виновников создавшегося положения.
2. Что, по Вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?
3. Какую закономерность в сфере управления персоналом Вы можете выявить в описанной ситуации?
4. Дайте свою рекомендацию о том, как следовало поступить.

Задание 2. (ОПК2, У2) При проведении реконструкции производства мастер Иванов получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устроиться от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных - 20 человек — и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы и задания:

1. Обоснован ли на ваш взгляд был отказ начальника цеха мастеру Иванову?
2. Как Вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Иванову?
3. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Иванов, обращаясь к начальнику цеха?

### Задание 3. (ОПК-3, У1, У2)

Изучите описание деятельности компании и ситуацию, сложившуюся в организации. Какой тип и вид кадровой политики стоит выбрать? Как лучше сочетать бизнес-стратегию и кадровую стратегию в сложившихся условиях? Предложите, как провести реорганизацию с минимальными негативными последствиями, сохранив при этом ценные кадры.

Модный глянцевого журнала был учрежден и «раскручен» западным инвестором, сторонником и знатоком «высокого стиля» в журналистике. Собственник продал компанию российскому бизнесмену. Нового хозяина в принципе устраивает уровень менеджмента, налаженных связей и системы продвижения компании, однако он считает журнал несколько консервативным по содержанию, а редакцию - слишком разборчивой в приглашении «звездных» лиц, рекламируемых товаров, тем и пр.

Руководитель отдела рекламы и продаж в целом поддерживает собственника в его стремлении расширить аудиторию и тематику журнала, однако предостерегает от радикальной смены курса, которая может привести к утрате команды - главного редактора и его сторонников.

Задание 4. (ОПК-3, У1, У2)

Проанализируйте данные о количественном и качественном кадровом составе центральной районной больницы. Рассчитайте показатели движения персонала. Сделайте вывод о проблемах в кадровом обеспечении деятельности этой медицинской организации и наметьте пути их решения (оформите в виде плана работы с персоналом)

Исходные данные.

Динамика численности персонала за период 2018-2020 гг.

Категории	2018	2019	2020	Отклонение за период. %
Общая численность	1591	1460	1355	-15
Врачи	190	175	173	-9
Средний мед. персонал	718	631	636	-12
Младший мед. персонал	354	296	262	-26
Прочие	329	308	284	-14

Характеристика персонала по стажу работы

От 5 до 10 лет	18%
10-20 лет	31%
20 и более лет	31%
От 1 до 5 лет	14%
Менее 1 года	6%

Квалификация специалистов в % от общей численности

Персонал	Без категории	2 категория	1 категория	Высшая категория
Врачи	10%	19%	13%	58%
Средний мед. персонал	8%	23%	25%	42%

Движение работников за период по категориям персонала

Показатели	Врачи			Средний мед. персонал			Младший мед. персонал			Прочий персонал		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Штатно-плановая потребность (ШПП)	336	337	331	776	752	742	357	330	325	356	308	303
Среднесписочная численность	190	175	173	718	681	636	354	296	262	329	308	284
Доля среднесписочной численности от ШПП. (%)	56	52	52	93	90	86	99	90	81	92	100	94
Принято	11	4	7	6	21	25	13	15	37	11	16	38
Уволено, всего	14	12	10	26	27	70	44	47	71	51	24	65
по собственному желанию	7	10	4	18	16	32	42	44	51	51	24	65

перемена места жительства	4	2	2	3	5	8	-	-	-	-	-	-
По семейным обстоятельствам	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-
Сокращение штатов	-	-	-	-	-	16	-	-	20	-	-	-
выход на пенсию	3	-	4	3	2	7	2	3	-	-	-	-

#### Задание 5. (ОПК-4, У3)

Составьте схему функциональных взаимосвязей (ФВ) функциональных подразделений аппарата управления.

Применяются следующие символы: О — отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ; П — представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У — участвует в выполнении данной функции; С — согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций; Р — принимает решение, утверждает, подписывает документ.

#### СХЕМА ФУНКЦИОНАЛЬНОГО РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА В ОТДЕЛЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Наименование функций отдела управления персоналом	Начальник отдела управления персоналом	Зам. начальника отдела управления	Менеджер по развитию персонала	Менеджер по мотивации труда	Менеджер по найму персонала	Менеджер по учету персонала
1. Подбор и расстановка персонала по их деловым и профессиональным качествам						
2. Рассмотрение предложений о выдвижении на должности						
3. Рассмотрение представлений о поощрении и премировании работников						
4. Анализ текучести кадров						
5. Контроль за состоянием работы кадров						
6. Анализ профессионального, образовательного, возрастного состава персонала						
7. Внесение предложений по улучшению качественного состава кадров						
8. Проведение работ с резервом кадров						
9. Ведение учета работников, военнообязанных, пенсионеров						
10. Оформление документации при приеме, увольнении работников						
11. Ведение трудовых книжек						
12. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений						
13. Подготовка годовых отчетов						

14. Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов						
15. Формирование резерва кадров на выдвижение.						

#### Задание 6. (ОПК-5, У4)

Исходные данные. Профиль деятельности – российский банк, имеющий разветвленную розничную сеть, состоящую из филиалов и дополнительных офисов в крупнейших городах России. Численность персонала - около 3 тыс. человек. Срок работы на рынке - более 10 лет.

В условиях пандемии банк продолжает сохранять лидерские позиции, при этом повышает качество и расширяет перечень своих услуг. Для продолжения активного развития банка правление утвердило программу «Новые целевые показатели на 2022 год», в основе которой лежит задача совершенствования уровня банковских технологий и повышения качества обслуживания клиентов. Программа подразумевает наличие у каждого сотрудника индивидуальных KPI. Поскольку достижение этих показателей базируется на высокой культуре обслуживания, то при установлении новых KPI важна мотивация сотрудника. Но так как в условиях минимизации расходов HR-подразделение ограничено в финансовых ресурсах, то было решено разработать программу нематериальной мотивации персонала к достижению личных KPI.

При ее создании специалисты учитывали два условия:

- наличие достоверной информации о актуальных потребностях и ценностях сотрудников;
- создание для них таких условий работы, при которых стало бы возможным достижение их личных целей.

Для глубокого исследования мотивационной сферы сотрудника банка у разработчиков программы не было времени. Поэтому они сформировали контрольную группу из числа представителей московского офиса и с помощью анкетирования и личных интервью выявили составляющие мотивации «типового» работника банка. По итогам исследования перечень возможных инструментов оказался достаточно обширным. Служба персонала после проведения всех сокращений была перегружена работой, и внедрить все идеи не представлялось возможным. Поэтому было решено выбрать лишь несколько методов нематериальной мотивации, которые дадут максимальный эффект и помогут сотрудникам достичь личных KPI.

Задание: 1. Насколько оправданно использование технологии мотивации персоналом для указанных целей? 2. Какие методы нематериальной мотивации в большей степени подойдут для стимулирования достижения личных KPI персонала?

**Лист регистрации изменений, дополнений и ревизий документа**

№ п/п	Дата внесения изменения	Документ, на основании которого внесено изменение	Краткое содержание изменения
1	2	3	4
1	01.09.2021	Протокол решения УС № 1 от 01.09.2021 г.	Внесение изменений в федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования (Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 26 ноября 2020 г. № 1456)
2	26.01.2022	Протокол решения УС № 6 от 26.01.2022 г.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Актуализация комплектов оценочных материалов для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине;</li> <li>2. Актуализация перечня основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины;</li> <li>3. Актуализация перечня ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины;</li> <li>4. Актуализация методических указаний для обучающихся по освоению дисциплины;</li> <li>5. Актуализация перечня современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем;</li> <li>6. Актуализация материально-технического и программного обеспечения, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине.</li> </ol>
3	31.08.2022	Протокол решения УС № 13 от 31.08.2022 г.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Утверждение Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 06 апреля 2021 г. № 245);</li> <li>2. Актуализация документов, регламентирующих содержание и организацию образовательного процесса при реализации ОПОП ВО по направлению подготовки.</li> </ol>
4	30.08.2023	Протокол решения УС № 12 от 30.08.2023 г.	Актуализация комплектов оценочных материалов для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине