

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОСТОЧНО - СИБИРСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И  
МЕНЕДЖМЕНТА»  
(НОУ ВО «ВСИЭМ»)

УТВЕРЖДАЮ



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ОД.16. «Управление персоналом»

Направление подготовки **38.03.01 Экономика**

Направленность (профиль) основной профессиональной образовательной программы прикладного бакалавриата: «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

Формы обучения:	очная, заочная
Виды профессиональной деятельности:	учетная, организационно-управленческая
Учебный год:	2021/2022

Якутск 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи обучения по дисциплине .....	4
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебной работы) и на самостоятельную работу обучающихся.....	5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий .....	6
5.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий.....	6
5.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) .....	9
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине(модулю) .....	11
7. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	12
7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы .....	12
7.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания .....	12
7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций .....	15
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).....	27
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля) .....	37
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	38
10.1 Общие методические рекомендации по освоению дисциплины «Управление персоналом» для обучающихся по направлению 38.03.01 Экономика .....	38
10.2 Методические рекомендации по самостоятельной работе по дисциплине «Управление персоналом» для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика .....	38
11. Перечень информационных технологий используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем... ..	39
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).....	39
13. Средства адаптации образовательного процесса по дисциплине к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).....	40

## 1. Цели и задачи обучения по дисциплине

**Цель** обучения по дисциплине «Управление персоналом» – познакомить обучающихся с основными понятиями и методами принятия решений, с классами задач, которые могут быть решены с их помощью.

**Основные задачи дисциплины:** дать навыки практического использования методов принятия решений в профессиональной деятельности; научить выбирать методы для принятия наиболее эффективных решений в условиях быстро меняющейся реальности, для быстрой адаптации к изменяющимся условиям деятельности.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины «Управление персоналом» направлен на формирование обучающихся по программе высшего образования (бакалавриат) по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, направленность (профиль) «Бухгалтерский учет и аудит» компетенции ОПК-4 и ПК-1

Код	Формируемая компетенция	Этапы формирования компетенции	Содержание этапа формирования компетенции
ОПК-4	Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовностью нести за них ответственность	<b>Знать:</b>	- организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности
		<b>Уметь:</b>	- находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность
		<b>Владеть:</b>	- методами выбора организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности
ПК-1	Способность собирать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов	<b>Знать:</b>	основные исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов —

		<b>Уметь:</b>	оценивать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
		<b>Владеть:</b>	методами сбора и анализа исходных данных, необходимых для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов выбора инструментальных средств для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализа результатов расчетов и обоснования полученные выводы

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление персоналом» является основной дисциплиной, которая предназначена для подготовки студентов к практической деятельности в условиях рыночной экономики. Входные знания, умения и компетенции, необходимые для изучения данного курса, формируются в процессе изучения цикла Б.1, прежде всего «Правоведение», «Методы принятия управленческих решений», «Менеджмент». Данную учебную дисциплину дополняет параллельное освоение следующих дисциплин: «Стратегический менеджмент», «Маркетинг».

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часов).

#### Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		7
<b>Контактная работа* (аудиторные занятия) всего, в том числе:</b>	36	36
лекции	30	30
практические занятия	30	30
<b>Самостоятельная работа*</b>	48	48
<b>Промежуточная аттестация - зачёт</b>		Зачет
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108</b>	<b>108</b>

#### Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		4
<b>Контактная работа* (аудиторные занятия) всего, в том числе:</b>	8	8
лекции	4	4

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		4
практические занятия	4	4
<b>Самостоятельная работа*</b>	96	96
<b>Промежуточная аттестация - зачёт</b>	зачет	зачет
<b>Общая трудоемкость, часы</b>	<b>108</b>	<b>108</b>

\* для обучающихся по индивидуальному учебному плану количество часов контактной и самостоятельной работы устанавливается индивидуальным учебным планом.<sup>1</sup>

Дисциплина реализуется посредством проведения учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости) и промежуточной аттестации обучающихся. В соответствии с рабочей программой и тематическим планом изучение дисциплины проходит в форме контактной работы обучающихся с преподавателем и самостоятельной работы обучающихся. При реализации дисциплины предусмотрена аудиторная контактная работа и внеаудиторная контактная работа, посредством электронной информационно-образовательной среды. Учебный процесс в аудитории осуществляется в форме лекций и практических занятий. В лекциях раскрываются основные темы изучаемого курса, которые входят в рабочую программу. На практических занятиях более подробно изучается программный материал в плоскости отработки практических умений и навыков и усвоения тем. Внеаудиторная контактная работа включает в себя проведение текущего контроля успеваемости (тестирование) в электронной информационно-образовательной среде.

#### 4. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

##### 4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий Тематический план для очной формы обучения

№	Наименование темы	Количество часов по учебному плану	Количество аудиторных часов	Из них, час		Самостоятельная работа	Формируемые компетенции
				лекции	практические занятия		
1	Управление персоналом как часть общего управления	8	8	3	3	4	ОПК-4 ПК-1

<sup>1</sup> Примечание:

для обучающихся по индивидуальному учебному плану - учебному плану, обеспечивающему освоение соответствующей образовательной программы на основе индивидуализации ее содержания с учетом особенностей и образовательных потребностей конкретного обучающегося (в том числе при ускоренном обучении, для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, для лиц, зачисленных для продолжения обучения в соответствии с частью 5 статьи 5 Федерального закона от 05.05.2014 №84-ФЗ «Об особенностях правового регулирования отношений в сфере образования в связи с принятием в Российскую Федерацию Республики Крым и образованием в составе Российской Федерации новых субъектов - Республики Крым и города федерального значения Севастополя и о внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»).

2	Развитие теории управления персоналом	8	8	3	3	4	ОПК-4 ПК-1
3	Стратегическое управление персоналом организации	8	8	3	3	4	ОПК-4 ПК-1
4	Планирование работы с персоналом	8	8	3	3	4	ОПК-4 ПК-1
5	Отбор персонала	8	8	3	3	4	ОПК-4 ПК-1
6	Профессиональная и организационная адаптация персонала.	8	8	3	3	4	ОПК-4 ПК-1
7	Оценка результативности персонала	8	8	3	3	4	ОПК-4 ПК-1
8	Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.	8	8	3	3	4	ОПК-4 ПК-1
9	Планирование деловой карьеры	8	8			4	ОПК-4 ПК-1
10	Вознаграждение персонала организации	8	8	3	3	8	
	<b>Зачет</b>						
	<b>Итого</b>	<b>108</b>	<b>60</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>48</b>	

\*в т.ч. в интерактивной (активной) форме

#### Формы учебных занятий с использованием активных и интерактивных технологий обучения

№	Наименование разделов (тем), в которых используются активные и/или интерактивные образовательные технологии	Образовательные технологии	Трудовая емкость (час.)
1.	Практическое занятие Тема 1. Управление персоналом как часть общего управления	<i>работа в малых группах</i> (выполнение практических заданий в группах 2 – 5 человек, позволяет практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения, распределения ролей участия)	3 часа
2.	Практическое занятие Тема 2. Развитие теории управления персоналом	<i>работа в малых группах</i> (выполнение практических заданий в группах 2 – 5 человек, позволяет практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения, распределения ролей участия)	3 часа
3.	Практическое занятие Тема 3. Стратегическое управление персоналом организации	<i>работа в малых группах</i> (выполнение практических заданий в группах 2 – 5 человек, позволяет практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения, распределения ролей участия)	3 часа
4.	Практическое занятие Тема 4. Планирование работы с	<i>работа в малых группах</i> (выполнение практических заданий в группах 2 – 5	3 часа

	персоналом	человек, позволяет практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения, распределения ролей участия)	
5.	Практическое занятие Тема 5. Отбор персонала	<i>работа в малых группах</i> (выполнение практических заданий в группах 2 – 5 человек, позволяет практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения, распределения ролей участия)	3 часа
6.	Практическое занятие Тема 6. Профессиональная и организационная адаптация персонала	<i>работа в малых группах</i> (выполнение практических заданий в группах 2 – 5 человек, позволяет практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения, распределения ролей участия)	3 часа
7.	Практическое занятие Тема 7. Оценка результативности персонала	<i>работа в малых группах</i> (выполнение практических заданий в группах 2 – 5 человек, позволяет практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения, распределения ролей участия)	3 часа
8.	Практическое занятие Тема 8. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.	<i>работа в малых группах</i> (выполнение практических заданий в группах 2 – 5 человек, позволяет практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения, распределения ролей участия)	3 часа
9.	Практическое занятие Тема 9. Планирование деловой карьеры	<i>работа в малых группах</i> (выполнение практических заданий в группах 2 – 5 человек, позволяет практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения, распределения ролей участия)	3 часа
10.	Практическое занятие Тема 10. Вознаграждение персонала организации	<i>работа в малых группах</i> (выполнение практических заданий в группах 2 – 5 человек, позволяет практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения, распределения ролей участия)	3 часа

### Заочная форма обучения

№	Наименование темы	Количество часов по учебному плану	Количество аудиторных часов	Из них, час		Самостоятельная работа	Формируемые компетенции
				лекции	практические занятия		
1	Практическое занятие Тема 1. Управление персоналом как часть общего управления	12	2	2		6	ОК-3 ОПК-2
2	Практическое занятие Тема 2. Развитие теории управления персоналом	12	2		2/2*	6	ОК-3 ОПК-2
3	Практическое занятие Тема 3. Стратегическое управление персоналом организации	12	2	2		6	ОК-3 ОПК-2

4	Практическое занятие Тема 4. Планирование работы с персоналом	12				8	ОК-3 ОПК-2
5	Практическое занятие Тема 5. Отбор персонала	12				8	ОК-3 ОПК-2
6	Практическое занятие Тема 6. Профессиональная и организационная адаптация персонала	12				8	ОК-3 ОПК-2
7	Практическое занятие Тема 7. Оценка результативности персонала	12				6	ОК-3 ОПК-2
8	Практическое занятие Тема 8. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.	12	2		2/2*	6	ОК-3 ОПК-2
9	Практическое занятие Тема 9. Планирование деловой карьеры	12				6	ОК-3 ОПК-2
	Практическое занятие Тема 10. Вознаграждение персонала организации	12					
	<b>Зачет</b>	<b>4</b>			4		
	<b>Итого</b>	<b>108</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>8/4*</b>	<b>96</b>	

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

##### **Тема 1. Управление персоналом как часть общего управления**

Место управления персоналом в системе управления организацией.

Персонал организации как объект управления. Специфика человеческих ресурсов.

Субъекты управления персоналом. Концепция совместной ответственности.

Цель и функции системы управления персоналом. Эффективность управления персоналом. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

Эволюция функций управления персоналом

Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом

##### **Тема 2. Развитие теории управления персоналом**

Источники науки о персонале. Школа научного управления. Школа административного управления. Школа человеческих отношений. Школа поведенческих наук: основные теории, их прикладное значение.

Концепции управления персоналом.

Принципы и методы управления персоналом. Модели управления персоналом

##### **Тема 3. Стратегическое управление персоналом организации**

Понятие и составляющие стратегии управления персоналом. Управление компетенцией персонала.

Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.

Понятие кадровой политики. Принципы кадровой политики современной организации. Политика делегирования полномочий.

##### **Тема 4. Планирование работы с персоналом**



Цели и принципы эффективного кадрового планирования. *Анализ кадрового потенциала.*

Этапы процесса планирования: диагностика персонала (на основе статистики человеческих ресурсов), планирование численности персонала, разработка программ развития персонала.

Методы планирования численности: экстраполяция (простая и скорректированная), метод экспертных оценок, в том числе метод Дельфи. Расчет численности по нормам обслуживания, нормам управляемости, трудоемкости. Планирование высвобождения или привлечения работников. Программы оптимизации численности. Увольнение персонала как бизнес-функция. Юридические и организационные аспекты увольнения. Бюджетирование расходов на персонал.

### **Тема 5. Отбор персонала**

Сущность процесса отбора. Роль и место процесса отбора персонала в системе управления персоналом. Концептуальные подходы к отбору персонала.

Анализ содержания работы. Подходы к проведению анализа работ: функциональный, поэлементный, метод ключевых действий. Методы сбора информации для анализа. Должностная инструкция: понятие и составляющие. Определение требований к претенденту.

Привлечение персонала. Формы внутреннего и внешнего привлечения персонала: их достоинства и недостатки. *Подбор персонала и профориентация.*

Анализ документов: резюме, заявление, анкета претендента, фотография, рекомендации, медицинское заключение, графологическая экспертиза.

Методика составления и анализа резюме.

Тестирование. Сферы применения тестов. Типы тестов.

Собеседование. Подготовка к проведению собеседования. Основные вопросы, задаваемые интервьюерами. Фазы интервью. Типы собеседований. Оценка результатов интервью. Возможные ошибки при оценке кандидатов.

Заключение трудового договора (возраст, порядок, форма, оформление приема на работу).

Испытание при приеме на работу как один из методов отбора.

Принципы формирования эффективной системы отбора. Показатели, применяемые для определения эффективности процесса отбора.

### **Тема 6. Профессиональная и организационная адаптация персонала.**

Общая и специальная ориентация: сущность и методы. Принципы организации эффективной ориентационной программы.

Адаптация сотрудника в организации: понятие, виды, уровни, показатели успешности. Управление процессом адаптации.

### **Тема 7 Оценка результативности персонала**

Цели и функции оценки профессиональной деятельности. Принципы эффективной оценки. Этапы формирования системы оценки в организации. Аттестация. Подходы к проведению аттестации. Порядок проведения аттестации. Обеспечение эффективности аттестационного процесса.

Методика подготовки и проведения аттестационного собеседования.

Показатели и методы оценки.

Управление посредством установки целей. Требования к целям. Достоинства и недостатки.

Нетрадиционные подходы к оценке персонала: ассесмент-центры, 360 градусов-аттестация.

### **Тема 8 Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.**

Сущность профессионального развития персонала. Факторы, влияющие на формирование потребности организации в развитии. Определение потребности в развитии персонала. Понятие самообучающейся организации.

Сущность профессионального обучения. Этапы процесса профессионального обучения.

Внутрифирменное и внешнее обучение персонала. Достоинства и недостатки.

Методы обучения персонала на рабочем месте и вне работы.

Определение источников финансирования обучения. Теория человеческого капитала. Общее и специальное обучение персонала.

Определение эффективности процесса профессионального обучения.

### **Тема 9 Планирование деловой карьеры**

Понятие карьеры. Характеристики эффективной карьеры. Виды карьеры.

Понятие якоря карьеры. Виды якорей карьеры. Этапы карьеры.

Управление развитием карьеры. Модель партнерства по планированию и развитию карьеры. *Перемещения, работа с кадровым резервом.*

Подготовка резерва руководителей. Работа со стратегическим и оперативным резервом: сущность и этапы. Оценка эффективности работы с резервом.

## **5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине(модулю)**

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и контрольным мероприятиям по изучаемой дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных контрольных работ, тестовых заданий, сделанных докладов и других форм текущего контроля.

Самостоятельная работа по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» включает следующие виды деятельности:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса;
- выполнение домашнего задания к занятию;
- выполнение домашней контрольной работы (решение заданий, выполнение упражнений);
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку (отдельные темы, параграфы);
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к контрольной работе;
- подготовка к зачету.

№ п/п	Вид учебно-методического обеспечения
1	Общие методические рекомендации по изучению дисциплины «Управление

	человеческими ресурсами» для обучающихся.
2	Методические рекомендации по самостоятельной работе и выполнению контрольных работ по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» для обучающихся
3	Примерный комплект задач для текущего контроля успеваемости
4	Типовые задания для тестирования
5	Рассмотрение типовых ситуаций.
7	Типовые задания для тестирования
8	Перечень вопросов к зачету

## 6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Порядок, определяющий процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций определен в Положении о формах, периодичности и порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования в НОУ ВО «ВСИЭМ».

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

**Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП** прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования компетенции, характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе государственной итоговой аттестации.

Дисциплина «Управление персоналом» является промежуточным этапом формирования компетенций ОПК-4, ПК-1. Итоговая оценка уровня сформированности компетенций ОПК-4, ПК-1 определяется в период государственной итоговой аттестации.

**В процессе изучения дисциплины, компетенции также формируются поэтапно.** Основными этапами формирования ОПК-4, ПК-1 при изучении дисциплины «Управление персоналом» является последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми дескрипторами (составляющими) компетенций. Для оценки уровня сформированности компетенций в процессе изучения дисциплины «Управление персоналом» предусмотрено проведение текущего контроля успеваемости по темам (разделам) дисциплины и промежуточной аттестации по дисциплине – экзамен.

### 7.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

На этапах текущего контроля успеваемости по дисциплине показателями успеваемости являются результаты выполнения тестов.

**Критерии оценки результатов тестирования по дисциплине  
«Управление персоналом»:**

<b>% верных решений (ответов)</b>	<b>Шкала оценивания</b>
-----------------------------------	-------------------------

80-100	5 – «Отлично»
61-89	4 – «Хорошо»
40-60	3 – «Удовлетворительно»
0-39	2 – «Неудовлетворительно»

Показателями оценивания компетенций на этапе промежуточной аттестации по дисциплине «Управление персоналом» являются результаты обучения дисциплине.

<b>Показатели оценивания компетенций</b>	
<b>ОПК-4</b>	
<b>Знать</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– теорию и практику современного организационного проектирования;</li> <li>– причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях.</li> </ul>
<b>Уметь</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами и реализовывать ее в конкретных условиях;</li> <li>– проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность в персонале.</li> </ul>
<b>Владеть</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– навыком распределения ответственности, контроля и оценки персонала в соответствии с обязанностями.</li> </ul>
<b>ПК-1</b>	
<b>Знать</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аргументировано отстаивать управленческие решения, заинтересовывать и мотивировать персонал;</li> <li>– диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию.</li> </ul>
<b>Уметь</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– методами стимулирования и мотивация;</li> <li>– методами проведения аудита человеческих ресурсов и оценки организационной культуры.</li> </ul>
<b>Владеть</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– методами стимулирования и мотивация;</li> <li>– методами проведения аудита человеческих ресурсов и оценки организационной культуры.</li> </ul>

### Шкала оценивания, в зависимости от уровня сформированности компетенций

<b>Уровень сформированности компетенций</b>			
«недостаточный» Компетенции не сформированы.	«пороговый» Компетенции сформированы.	«продвинутый» Компетенции сформированы.	«высокий» Компетенции сформированы.
Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы	Сформированы базовые структуры знаний. Умения фрагментарны и носят репродуктивный характер. Демонстрируется	Знания обширные, системные. Умения носят репродуктивный характер применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень	Знания твердые, аргументированные, всесторонние. Умения успешно применяются к решению как типовых так и нестандартных творческих заданий. Демонстрируется высокий

	низкий уровень самостоятельности практического навыка.	самостоятельности устойчивого практического навыка.	уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка
<b>Описание критериев оценивания</b>			
Обучающийся демонстрирует: - существенные пробелы в знаниях учебного материала; - допускаются принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий; - непонимание сути дополнительных вопросов в рамках заданий билета; - отсутствие умения выполнять практические задания, предусмотренные программой дисциплины; - отсутствие готовности (способности) к дискуссии и низкую степень контактности.	Обучающийся демонстрирует: - знания теоретического материала; - неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сути излагаемых вопросов; - неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы. - недостаточное владение литературой, рекомендованной программой дисциплины; - умение, без грубых ошибок, решать практические задания, которые следует выполнить.	Обучающийся демонстрирует: - знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала; - твердые знания теоретического материала. - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития; - правильные и конкретные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы; - умение решать практические задания, которые следует выполнить. - владение основной литературой, рекомендованной программой дисциплины; - наличие собственной обоснованной позиции по обсуждаемым вопросам. Возможны незначительные оговорки и неточности в раскрытии отдельных положений вопросов билета, присутствует неуверенность в ответах на дополнительные вопросы.	Обучающийся демонстрирует: - глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала; - полное понимание сути и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий, в рамках обсуждаемых заданий; - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, - логически последовательные, содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания билета, а также дополнительные вопросы экзаменатора; - умение решать практические задания. - свободное использование в ответах на вопросы материалов рекомендованной основной и дополнительной литературы.
<b>Оценка «неудовлетворительно»</b>	<b>Оценка «удовлетворительно»</b>	<b>Оценка «хорошо»</b>	<b>Оценка «отлично»</b>

### Оценочный лист результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Уровень сформированности компетенции на данном этапе / оценка
ОПК-4	
ПК-1	
Оценка по дисциплине	

Оценка по дисциплине зависит от уровня сформированности компетенций, закрепленных за дисциплиной и представляет собой среднее арифметическое от выставленных оценок по отдельным результатам обучения (знания, умения, навыки).

Оценка «отлично» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 4,5 до 5,0.

Оценка «хорошо» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 3,5 до 4,4.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 2,5 до 3,4.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 0 до 2,4.

### **7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций<sup>2</sup>**

#### **❖ Примерный комплект задач для текущего контроля успеваемости Типовые практические задачи**

##### **Задача 1.**

*Исходные данные и постановка задачи.* В целях снижения трудовых затрат и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции на предприятии предполагается установить новое оборудование, что позволит повысить ее производительность на 40%. Одновременно будут осуществлены мероприятия по механизации транспортных работ, что даст возможность сократить численность рабочих, занятых на этих работах, с 40 до 60 человек. В результате улучшения организации труда предполагается также сократить внутрисменные потери рабочего времени с 10 до 5%. Как при этом повысится производительность труда на предприятии с численностью рабочих 2400 человек (из них 60% основных и 40% вспомогательных рабочих, на новом оборудовании будут работать 10% основных рабочих)?

Ответ: на 9.2%.

##### **Задача 2.**

*Исходные данные и постановка задачи.* Бригада в составе 20 человек отработала за месяц 22 смены и сдала ОТК 10 тыс. деталей. При этом норма выработки была выполнена на 120%. В планируемом периоде намечено в результате улучшения организации труда и обслуживания рабочих мест повысить месячную выработку на 3%. Какое плановое задание должно быть установлено бригаде в этом случае: число деталей, плановая трудоемкость одной детали, процент выполнения норм (при том же количестве рабочих часов)?

Ответ: 10 300 шт., 0,34 ч, 120%.

##### **Задача 3.**

*Исходные данные и постановка задачи.* 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?

Ответ: 5 человек; 5,7%.

##### **Задача 4.**

*Исходные данные и постановка задачи.* Коллективу цеха предстоит в планируемом периоде повысить производительность труда на 9%. Модернизация оборудования позволит повысить производительность труда на 5%. Предполагается также уменьшить неявки на работу по болезни и другим причинам на четыре дня. Рассчитайте, на сколько минут необходимо снизить внутрисменные потери рабочего времени, с тем чтобы выполнить задание по росту производительности труда. Число явочных дней в базисном году - 232.

Ответ: на 10 мин.

##### **Задача 5.**

---

<sup>2</sup> Оценочные материалы в полном объеме разработаны и утверждены кафедрой, реализующей данную дисциплину, являются составной частью ОПОП.

*Исходные данные и постановка задачи.* В перспективном плане повышения конкурентоспособности предприятия намечено провести в предстоящие пять лет комплекс мероприятий, позволяющий повысить производительность труда на 40%. За счет внедрения новой техники предполагается повысить производительность труда рабочих на 30%, тогда как совершенствование организации труда позволит снизить потери рабочего времени с 10 до 4%. На сколько человек необходимо сократить относительную численность управленческого и обслуживающего персонала, с тем чтобы обеспечить запланированный рост производительности на предприятии? (Удельный вес рабочих в базисном периоде составлял 70%).

Ответ: Удельный вес рабочих повысится с 70 до 71%, а прочего персонала снизится с 30 до 29%.

#### **Задача 6.**

*Исходные данные и постановка задачи.* В перспективном плане развития предприятия предполагается повысить за предстоящие пять лет выпуск продукции на 50%, при этом 90% прироста необходимо обеспечить за счет повышения производительности руда. Определите, на сколько процентов должна повыситься производительность труда и на сколько человек можно увеличить численность персонала. (На предприятии работает 3000 человек.) Ответ: Производительность труда возрастет на 5%, дополнительная численность персонала — 150 человек.

#### **Задача 7.**

*Исходные данные и постановка задачи.* Планом перспективного развития предприятия и повышения его конкурентоспособности предусматривается снизить трудоемкость выпускаемой продукции на 10%. Определите потребную общую численность работающих в планируемом периоде, если в базисном периоде технологическая трудоемкость продукции составляла 3000 тыс. нормо-часов, нормы в среднем выполнялись на 130%, численность вспомогательных рабочих в основных цехах составляла 10%, численности основных рабочих, во вспомогательных цехах работает 50% т числа рабочих основных цехов. Рабочие составляют 70% всего промышленно-производственного персонала. Фонд рабочего времени — 220 дней в году.

Ответ: 2781 человек.

#### **Задача 8.**

*Исходные данные.* Служба управления персоналом машиностроительного завода включает несколько функциональных подсистем. Среднесписочная численность работников завода 4300 человек. Состав функции для каждой подсистемы содержится в Положении о службе управления персоналом. Полезный фонд рабочего времени одного работника 1940 ч в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости. 1,15.

Рассчитана годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом:

найма, отбора и учета персонала – 11510 чел.-ч.;

развития персонала – 8230 чел.-ч.;

планирования и маркетинга персонала – 13600 чел.-ч.;

разработки средств стимулирования труда и мотивации – 10110 чел.-ч.;

трудовых отношений – 5108 чел.-ч.;

условий труда – 6120 чел.-ч.;

социальной инфраструктуры – 1380 чел.-ч.;

юридических услуг – 2070 чел. –ч.

#### *Постановка задачи*

1. Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом.

2. Составьте оперограммы следующих управленческих процедур и определите трудоемкость операций по этим процедурам:

отбор персонала;

увольнение работника;  
планирование обучения персонала;  
планирование потребности в персонале.

#### *Методические указания*

Расчет плановой численности (Ч) службы управления персоналом чаще всего производится методом, учитывающим затраты времени, т.е. трудоемкость выполняемых управленческих функций определяется по формуле:

$$Ч = T K / \Phi_n$$

где Т — общая трудоемкость всех управленческих функций, выполняемых в подразделении, за год, чел.-ч; К — коэффициент, учитывающий дополнительные затраты времени, не предусмотренные в общей трудоемкости всех функций ( $K = 1,15$ );  $\Phi_n$  — полезный фонд рабочего времени одного работника за год или рабочее время специалиста согласно трудовому договору (контракту) за год, ч.

Для расчета общей трудоемкости всех управленческих функций необходимо знать состав функций, закрепленных за данным подразделением Положением о подразделении, и затраты времени на выполнение каждой из этих функций.

Затраты времени на выполнение отдельных функций можно определить различными методами: нормативным, опытным, экспертным и др. Для более точного расчета трудоемкости каждая функция разбивается на управленческие процедуры и операции (действия), по которым составляются оперограммы.

По каждой операции одним из известных методов рассчитывается ее трудоемкость (с учетом повторяемости или объема работы) в соответствующих единицах измерения (количество человек, количество документов, отчетов и т.п.) за определенный период (год, квартал, месяц). Путем суммирования определяется полная трудоемкость управленческой процедуры. Исходя из суммы затрат времени на все процедуры по конкретной функции устанавливается фондоемкость ее выполнения. В свою очередь, сумма затрат времени на выполнение каждой функции обуславливает общую трудоемкость управленческих работ в конкретном подразделении.

### **Задача 9.**

*Исходные данные и постановка задачи.* Изучите и проанализируйте приведенную ниже должностную инструкцию менеджера по персоналу. Дайте заключение об этой должностной инструкции:

- а) замечания и дополнения общего характера (по ее структуре и полноте содержания);
- б) замечания и дополнения конкретного характера: по четкости и ясности подчиненности данного должностного лица; целями его деятельности; взаимосвязям с другими работниками организации; правам; ответственности; соотношению обязанностей, и ответственности;
- в) характеристика возможных последствий для общего процесса управления персоналом организации в случае некачественно и неполно составленной должностной инструкции.

#### *Должностная инструкция менеджера по персоналу*

Общие положения. Выполняет ответственные административные функции и руководит кадровой работой в крупной государственной организации или учреждении. Отвечает за планирование и проведение программы в области кадровой политики, в том числе за набор, проведение тестирования, оценку, назначение, продвижение по службе, перевод и рекомендации по изменению статуса служащих организации, а также за систему доведения необходимой информации до работников.

Работает под общим руководством, проявляя инициативу и независимость суждений при выполнении возложенных на него задач.

Основные функции. Участвует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала. Доводит информацию о важнейших решениях по кадровым вопросам до всех уровней организации через бюллетени собрания и при личных контактах.



Проводит собеседование с нанимающимися на работу, оценивает выпускников учебных заведений, классифицирует заявления о приеме на работу. Осуществляет подбор и отбор новых служащих для заполнения вакансий, анализирует заявления квалифицированных специалистов. Совещается с руководителями низшего звена по кадровым вопросам, в том числе по вопросам назначений, найма или увольнения служащих по окончании их испытательного срока, по вопросам перевода, понижения в должности и увольнения постоянных работников. Организует обучение персонала, координирует мероприятия по обучению кадров с работой должностных лиц и руководителей низшего звена. Устанавливает систему рейтинга служащих и организует обучение руководителей низшего звена по вопросам оценки трудовой деятельности работников. Ведет личные дела работников. Руководит непосредственно или через своих подчиненных работой группы служащих. По поручению руководства выполняет отдельные задания и поручения, относящиеся к сфере его деятельности.

#### Общие квалификационные требования

Опыт и подготовка: должен обладать значительным опытом по управлению персоналом.

Образование: высшее со специализацией в области управления персоналом.

Знания, навыки и способности: достаточные знания принципов и практики управления персоналом, отбора и назначения служащих, оценки трудовой деятельности работников.

## ❖ Рассмотрение типовых ситуаций.

### Ситуации

#### **Ситуация 1 «Концепция управления персоналом»**

*Описание ситуации.* Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в таблице 1.

Таблица 1- Японский и американский подходы к управлению персоналом организации

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

*Постановка задачи.* В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом? Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в таблице 1. Приведите два варианта: в условиях СССР и настоящее время.

#### **Ситуация 2. «Методы управления персоналом»**

*Исходные данные.* Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

*Постановка задачи.* Как вы начнете беседу при встрече?

- а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;
- б) извинитесь перед ним и начнете беседу;
- в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»;
- г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

#### **Ситуация 3. «Методы управления персоналом»**

*Исходные данные.* Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

*Постановка задачи.* Какая и почему?

- а) «чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;
- б) «все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;

в) «успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;

г) «это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

#### Ситуация 4. «Методы управления персоналом»

*Исходные данные.* Вы начальник цеха (отдела). После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно штатному расписанию.

*Постановка задач.* По какому пути вы пойдете и почему?

а) возьметесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;

б) предложите решать этот вопрос отделу кадров – ведь это их работа;

в) во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро);

г) сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

#### Ситуация 5

*На рисунках 1 и 2 приведены схемы организационной структуры системы управления персоналом организации. Одна из них сформировалась до 90-х годов, другая является современной.*

1. Какими Вам видятся недостатки традиционной системы управления персоналом?
2. В чем состоит принципиальное различие представленных на рисунках схем организационной структуры управления персоналом организации?
3. Изменился ли состав функций системы управления персоналом в современных условиях?
4. Что изменилось в содержании функций системы управления персоналом?
5. Нарисуйте схему управления персоналом Вашей организации.

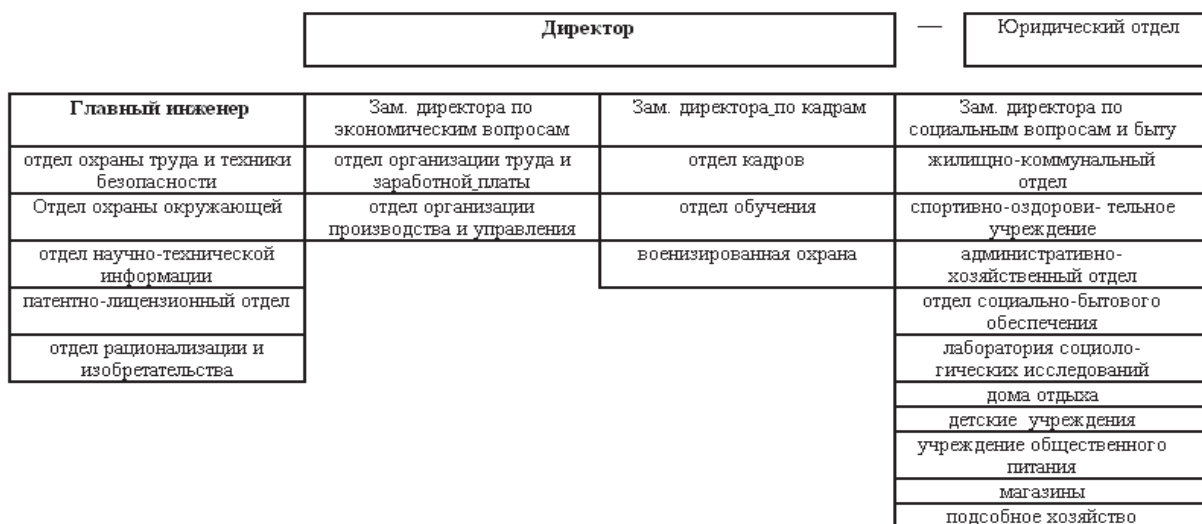


Рисунок 1 – Схема традиционной организационной структуры системы управления персоналом промышленной организации

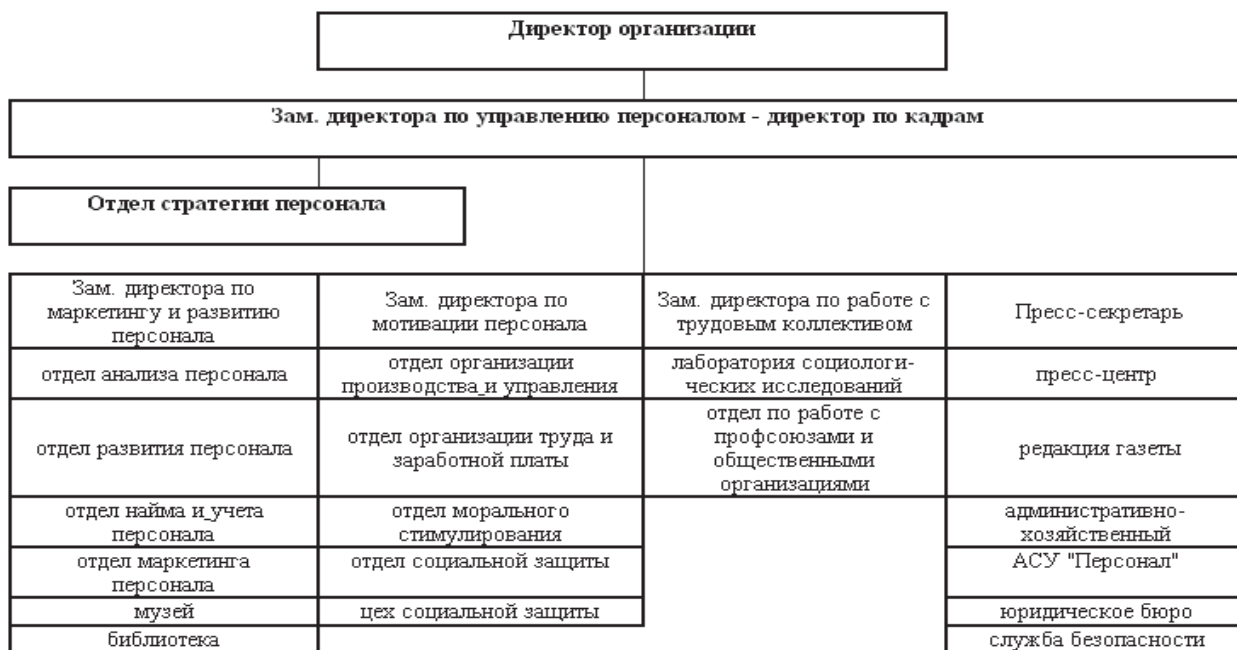


Рисунок 2 – Схема современной организационной структуры системы управления персоналом промышленной организации

### **Ситуация 6 «Планирование привлечения персонала»**

*Описание ситуации.* Необходимо составить оперативный план работы с персоналом в организации, где вы работаете или проходите практику. Одним из разделов этого плана является раздел «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что организация испытывает дополнительную потребность в персонале.

*Постановка задачи.* Определите, за счет, каких внутренних и внешних источников предполагается обеспечить потребность в персонале в планируемом году, раскройте преимущества и недостатки источников и определите конкретные потребности в персонале.

*Методические указания.* Источники обеспечения потребности в персонале приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Планирование привлечения рабочей силы

Обеспечение потребности в рабочей силе за счет работников предприятия	Систематическое наблюдение за рынком труда	Конкретные меры по привлечению рабочей силы	Прием на работу
Высвобождение за счет изменений структурного, технологического, организационного, социального характера, а также производственных мощностей Перемещения с целью внутризаводского обмена опытом Назначение молодых специалистов на более высокие должности	Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности) с: а) государственными органами управления трудом (информирование посредников о своем предприятии); б) школами, профессионально-техническими училищами, средними специальными учебными заведениями, специальными высшими учебными заведениями, университетами (информирование о своем предприятии)	Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы управления трудом и учебные заведения Изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений, изучение прессы в зависимости от целей и региона Подключение специалистов по кадровым вопросам	Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предварительный отбор Собеседование при приеме на работу Прием на работу с испытательным сроком

### **Ситуация 7**

1. **Разработайте сводный сетевой график по совершенствованию системы управления персоналом коммерческой организации** численностью 500 человек, используя метод сетевого моделирования. Определите примерную длительность каждой работы в днях.

2. **Найдите кратчайший путь и основные параметры:**  $t_p(i)$ ,  $t_n(i)$ ,  $R(i)$ ,  $t_{pn}(i,j)$ ,  $t_{po}(i,j)$ ,  $t_{nn}(i,j)$ ,  $t_{no}(i,j)$ ,  $R_p(i,j)$ ,  $R_1(i,j)$ ,  $R_c(i,j)$ ,  $t(L)$ ,  $t_{кр}$ ,  $R(L)$ .

№ предшествующей работы	Номер текущей работы	Содержание работы	Продолжительность работы, дней
–	0	Разработка приказа «О системе управления	

		персоналом»	
0	1	Подбор кандидатов в рабочую группу	
1	2	Подготовка персонала рабочей группы	
2	3	Формирование рабочей группы	
3	4	Разработка системы управления персоналом»	
3,4	5	Анализ предприятия	
5	6	Анализ функциональных нагрузок в системе управления персоналом	
5	7	Анализ целеполагания в в системе управления персоналом	
5	8	Анализ информационного обеспечения в системе управления персоналом	
5	9	Анализ проблем структурных подразделений	
5	10	Анализ политики в отношении персонала	
6,7,8,9,10	11	Формирование целей адаптации системы управления персоналом	
4	12	Формирование персонала системы управления персоналом	
12	13	Формирование оргструктур системы управления персоналом	
13	14	Формирование целей внедрения системы управления персоналом	
14	15	Определение последовательности операций на стадии внедрения	
11,15	16	Определения взаимодействия целей и задач	
16	17	Оформление проекта	
17	18	Установление основных результатов по этапам проекта	
18	19	Построение сводного графика по всем работам	
19	20	Назначение ответственных лиц	

## Ситуация 8

**1. Дайте характеристику процессу набора и отбора персонала в вашей организации.**

1. Напишите, с какими явлениями у вас ассоциируют термины «набор персонала», «отбор персонала».

2. Если вы считаете, что значение эффективного набора и отбора персонала возрастает, то обоснуйте своё мнение?

3. В чем заключается ценность эффективного набора и отбора персонала? Перечислите всё, что, на ваш взгляд, сюда относится.

**2. Опишите подход вашей организации к процессу набора и отбора персонала**

Опишите подход к процессу набора и отбора персонала, который используется в вашей организации или коллективе в настоящее время.

Укажите, какой это подход, традиционный или скорее современный, и как он влияет на моральный дух и производительность работников.

### **3. Проведите связь между (а) стратегией вашей организацией и (б) набором и отбором персонала**

Поясните, как стратегия вашей организации (миссия, ценности, долгосрочные цели и планы) влияет на политику и методы набора и отбора персонала. Если это влияние вам представляется недостаточным, поясните, как, по-вашему, можно изменить существующую ситуацию.

### **4. Опишите процесс набора и отбора персонала в вашей организации**

Перечислите этапы процесса набора и отбора персонала, используемые в вашей организации.

Дайте ответы на следующие вопросы относительно процесса управления набором и отбором персонала в вашей организации:

1. Какие элементы этого процесса действуют наиболее успешно, или каковы, по вашему мнению, положительные факторы этого процесса?

2. Какие элементы этого процесса действуют наименее успешно, или каковы, по вашему мнению, отрицательные факторы этого процесса?

3. Что конкретно вы хотели бы сделать для улучшения процесса набора и отбора персонала в вашей организации?

Если вы испытываете затруднения при выделении элементов процесса набора и отбора персонала, воспользуйтесь следующей классификацией:

1. Описание работы;
2. Определение требований к кандидатам;
3. Определение цели поиска;
4. Определение источников набора (где можно найти кандидата искомого профиля; будет ли информация о вакансиях распространена среди персонала предприятия; как будет распространяться информация о вакансиях);
5. Распространение информации о вакансиях;
6. Предварительный отбор кандидатов на основе анализа резюме;
7. Собеседование с отобранными кандидатами;
8. Проверка информации о кандидатах;
9. Повторное собеседование при необходимости;
10. Принятие решения о приеме;
11. Информирование отобранного кандидата;
12. Информирование отвергнутых кандидатов;
13. Определение и реализация программы адаптации новичка.

### **5. Ситуация «Составление объявления о текущей вакансии»**

*Описание ситуации.* Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору персонала.

*Постановка задачи.* Необходимо составить объявление о текущей вакансии.

*Методические указания.* В объявлении о текущей вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат, дать краткую характеристику организации, где он будет работать, изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности. Телефон, факс для передачи резюме.

### **Ситуация 9. Рассмотрите практическую ситуацию**

Руководство некоего коммерческого банка в связи с рядом объективных и необъективных причин (причем последние преобладали) решило изменить систему и форму оплаты труда работников фондового управления: если раньше его сотрудники получали оклад в размере 500 долл. плюс 10% от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а "сдельщина" увеличилась до 40% от комиссии за операцию. В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов (без которых работа фондового управления будет парализована сразу, а всего банка - со временем, так как это управление являлось ведущим в данном банке и самым рентабельным) подали заявление об уходе.

Опрос, проведенный менеджером по управлению персоналом, выявил следующие причины такого поступка: неуверенность в получении справедливой оплаты при неблагоприятной ситуации на рынке, восприятие поступка руководства как незаслуженного наказания, отсутствие учета мнения самих работников.

По рекомендации менеджера руководство предложило сначала провести эксперимент по внедрению новой формы оплаты на заинтересованных работниках. Однако эти меры позволили вернуть лишь часть сотрудников фондового управления: остальные предпочли уволиться.

Проанализируйте представленную ситуацию и постарайтесь ответить на следующие вопросы.

1. Какие мотивационные требования нарушены?
2. Что следует предпринять, чтобы разрешить создавшийся конфликт?
3. Как можно предупредить появление подобных ситуаций в организации?

### **Ситуация 10. Нанять нельзя вырастить.**

*Составлено по статье: Лисицын Д. Выход из себя // Секрет фирмы. 2007. №32.*

Ведущие работодатели, такие как McDonald's, Procter & Gamble, мировой лидер индустрии биотехнологии растений Monsanto, табачные гиганты BAT и Philip Morris, предпочитают не брать менеджеров из других компаний, опираясь лишь на собственноручно выращенные таланты. На Западе такой подход называют принципом продвижения изнутри – promotion from within. Возможность занять кресло руководителя, при условии, что в компании действует запрет на подбор руководителей извне, является одним из сильнейших мотиваторов. Другой обязательный элемент такого подхода – предоставление сотрудникам возможностей для профессионального роста. Компании, которые применяют принцип продвижения изнутри, активно инвестируют деньги в обучение сотрудников, в том числе менеджерским навыкам.

Используя promotion from within, работодатель получает ощутимую выгоду. Во-первых, он экономит на гонорарах кадровым агентствам. Кроме того, компания может оперативно закрывать неожиданно возникающие вакансии. Наконец, менеджер, растущий внутри фирмы, уже проникся ее корпоративной культурой, поэтому затраты работодателя на адаптацию в новой должности невелики.

Многие компании, работающие на российском рынке, декларируют, что они тоже используют принцип promotion from within. Правда, понимают его по-своему. «О продвижении изнутри заявляет почти каждая крупная компания, – говорит управляющий партнер рекрутинговой компании Marksman Михаил Торчинский, – но на деле все продолжают переманивать менеджеров друг у друга». «Мы используем принцип promotion from within, – утверждает генеральный директор российского подразделения UPS Иван Шацких. – Однако при необходимости нанимаем людей со стороны». Продвижение изнутри существует в России в усеченном виде: компании воспитывают кадровый резерв, продвигают своих сотрудников, но не готовы совсем отказаться от управленцев, приходящих извне. Почему же так происходит?

«В армии трудно стать генералом, не побывав солдатом, – говорит менеджер по подбору персонала P&G Варвара Лялягина. – А в Procter & Gamble ты никогда не станешь финансовым директором, если не поработал простым аналитиком». На самом деле армия, в некотором смысле, пожалуй, даже либеральнее международной компании. Во всяком случае, офицерскую должность можно занять, отучившись в военном училище, а в P&G путь наверх для тех, кто не занимал позицию младшего менеджера, закрыт совсем. Со дня своего основания в 1837-м компания ориентировалась на собственные кадры. Сначала ее возглавляли представители семей основателей – Уильяма Проктера и Джеймса Гэмбла. Затем компанией начали управлять сотрудники, сделавшие карьеру в P&G. Судя по всему, P&G



принадлежит и авторство термина *promotion from within*: компания начала использовать его в середине прошлого века. Впрочем, в последние годы P&G немного его видоизменила: решила отвергнуть агрессивное слово *promotion* («продвижение»), заменив его на более мягкое *built* (от англ. *build* – «строить»). То есть человек не штурмует карьерную лестницу, а строит свою карьеру этаж за этажом. Но, как показывает практика, сделать это непросто.

При использовании принципа *promotion from within* работодателю приходится решать ряд трудных задач. Первая из них – усложнение требований к подбору низового персонала. С одной стороны, фирме, которая внедряет продвижение изнутри, нужен усидчивый исполнитель, а с другой – исполнитель должен обладать потенциалом управленца, быть самостоятельным и уверенным в себе. Для найма подобных сотрудников компаниям приходится тратить много времени. ( В Procter & Gamble период отбора занимает в среднем два месяца). Поскольку компания берет лишь на позиции начального уровня, круг ее кандидатов ограничивается выпускниками институтов и старшекурсниками. Поэтому P&G – частый гость дней карьеры в вузах. По этой же причине компания оценивает в первую очередь не профессиональные навыки кандидата, а то, насколько выражены у него так называемые направляющие успеха (*success drivers*). Это в первую очередь сила ума (*power of mind*) – способность анализировать информацию и принимать взвешенные решения. Затем отношения с людьми (*power of people*) – навыки работы в команде, лидерские качества, готовность помочь другим, а также маневренность (*power of agility*) – способность быстро и чутко реагировать на стремительные изменения в окружающем мире. Наличие или отсутствие у кандидата того или иного драйвера успеха определяется с помощью интервью по компетенциям.

Во время собеседования соискатель рассказывает истории из своей жизни, иллюстрирующие, как он проявил ту или иную силу. Не менее важная проблема, связанная с внедрением *promotion from within*, – отсутствие притока свежих идей вместе с приходящими сотрудниками и, как следствие, некоторая ограниченность знаний работников. «Например, менеджеры McDonald's прекрасно владеют технологиями управления ресторанной сетью, но они не любят отступать от стандартов и не умеют рисковать», – рассуждает генеральный управляющий сети «Шоколадница» **Владислав Лоцицкий**. P&G сумела найти довольно оригинальный способ решения этого вопроса, связав карьерный рост сотрудников с горизонтальной ротацией. Чтобы подняться вверх на одну из шести карьерных ступеней сотрудник P&G должен совершить один-два перехода на аналогичную позицию, но с другими функциями. Таким образом, рост внутри компании невозможен без приобретения нового опыта (так, сотрудник может начать работу в компании младшим брэнд-менеджером категории стиральных порошков, затем стать младшим брэнд-менеджером категории подгузников и занять впоследствии должность брэнд-менеджера средств для ухода за кожей Gillette). Подобная схема имеет еще одно преимущество: она позволяет регулировать скорость карьерного роста. Переход с одной ступени на другую осуществляется плавно и занимает в среднем три-четыре года. За это время человек получает новый опыт, а компания – максимальную отдачу от сотрудников. Но, несмотря на все усилия, сегодня даже P&G не всегда удается сохранять верность своему принципу *built from within*.

Главная причина в том, что бизнес многих компаний растет гораздо быстрее, чем люди, в них работающие. Это характерно и для P&G. Например, в прошлом финансовом году из общего числа сотрудников, нанятых по всему миру, лишь 3,6% были со значительным опытом работы. Это мизерное количество, но сам факт говорит о многом. «Бизнес растет стремительно, и мы не всегда успеваем подготовить внутренних кандидатов», – объясняет Варвара Лялягина. В России P&G нанимает сотрудников с опытом работы в других компаниях в департаменты ИТ, бизнес-аналитики и логистики. Неприкосновенными от вторжения со стороны остаются только департаменты маркетинга, продаж персонала и финансов. Но и здесь бывают исключения. «Например, в данный момент мы ищем менеджера по налогам в финансовый отдел, – говорит Варвара Лялягина. – Брать налоговиков без опыта работы на местном рынке слишком рискованно».

Одна из самых быстрорастущих сетей общепита – «Шоколадница» – исповедует совершенно противоположный продвижению изнутри принцип «открытых дверей». И все

потому, что сети просто не хватает внутренних кандидатов. «Шоколадница» открывает по пять-семь кафе в месяц, а чтобы официант стал полноценным менеджером, требуется значительное время. «Лейтенанты могут командовать армией, – считает Владислав Лоцицкий. – Однако нашей сети такой принцип руководства грозил бы потерей управляемости». По его словам, их рекордом является один год и три месяца – за это время человек вырос от низовой позиции до должности директора ресторана. McDonald's и другие западные компании в подобной ситуации могут привезти менеджеров из-за рубежа, но у российских предприятий такого кадрового ресурса нет. Точно так же promotion from within не подходит для компании, которая открывает новые для себя направления.

Так, Blackwood (продажа элитной недвижимости) искренне хотела бы, чтобы менеджерские позиции занимали только внутренние кандидаты. Однако время от времени компания вынуждена брать на ключевые позиции менеджеров со стороны. Например, недавно в ней открылся новый отдел торговой недвижимости. Было бы логично доверить это направление менеджеру, который занимался схожим видом деятельности, например, коммерческой недвижимостью. Но Blackwood решила не рисковать столь серьезным бизнесом и наняла менеджера со стороны с большим опытом работы именно в этом сегменте. Наконец, продвижение изнутри работает только в компаниях с определенным типом организационной структуры. Принцип основан на постепенном переходе с одной ступени карьерной лестницы на другую, поэтому promotion from within идеально подходит для предприятий с разветвленной иерархией. А вот в фирмах с плоской структурой он не работает: нет достаточного количества руководящих должностей. «В некоторых департаментах нашей компании всего два уровня иерархии: есть лишь продавцы-консультанты или, например, аналитики и руководитель, – рассказывает Любовь Чубенко. – С точки зрения развития управленческих навыков руководитель на десять голов сильнее любого своего подчиненного, его никто не может заменить». Одним словом, российские компании пока не спешат применять принцип продвижения изнутри в чистом виде.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Какие выгоды получает компания, использующая «promotion from within»?
2. С какими трудностями сталкиваются компании, использующие принцип выстраивания карьеры изнутри? Как можно с ними справиться?
3. При каких условиях «продвижение изнутри» становится эффективным HR-инструментом? Каковы, на ваш взгляд, причины, по которым российские компании не соблюдают эти условия?
4. Существуют ли условия, при которых использовать принцип продвижения внутри компании невозможно? Аргументируйте свой ответ.

❖ **Типовые задания для тестирования. Выберите варианты ответа.**

1) **Корпоративная культура основана на:**

- а) особенностях производства;
- б) **разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;**
- в) принятых в обществе формах поведения;
- г) правилах, определяемых только руководством организации.

2) **Методами управления персоналом выступают...**

- а) организационно-распорядительные, демократические, либеральные;
- б) административно-командные, демократические;
- в) **организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические;**
- г) все выше перечисленное.

3) **Ваш сотрудник отличается большой работоспособностью, активностью, может работать «запоем». Обычно, вслед за подъемом активности наступает период**

депрессии, упадка сил. Особенно, когда его усилия не подкрепляются успехом. Во взаимоотношениях с коллегами может быть вспыльчив, прямолинеен, однако умеет влиять на окружающих. Скорее всего, Вы будете поручать ему работы:

- а) **работы с ярко выраженной цикличностью;**
- б) спокойные, монотонные работы;
- в) всегда активные, требующие постоянной работы с людьми;
- г) однообразные, не требующие частой перестройки с одних заданий на другие.

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

- а) мотивированием;
- б) поощрением;
- в) манипулированием;
- г) **стимулированием.**

5) **Процессуальные теории мотивации основываются на:**

- а) представлении, что человек по природе своей ленив;
- б) **иерархии потребностей;**
- в) концепции значимости для человека процесса и выполнения работы;
- г) концепции «гигиенических факторов».

6) **Содержательные теории мотивации основываются на:**

- а) **концепции потребностей работника;**
- б) оценке соотношения усилий и получаемого результата;
- в) анализе процесса выполнения работы;
- г) представлении о справедливости вознаграждения.

7) **Источники покрытия потребности в персонале:**

- а) незаконная коммерческая деятельность;
- б) «свои» люди и зарубежные партнеры;
- в) **биржи труда, учебные заведения, сотрудники организации;**
- г) обязательное государственное распределение молодых специалистов.

1) **Расходы на персонал:**

- д) **интегральный показатель, включающий все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора;**
- е) один из показателей по труду;
- ж) заработная плата;
- з) государственные дотации.

8) **Составляющие стратегии управления персоналом:**

- а) отбор, оценка, стимулирование, развитие персонала;
- б) идеи, мысли, правила, процедуры;
- в) **миссия, цели, задачи;**
- г) генеральная стратегия управления организацией.

9) **Рациональный режим труда:**

- а) **научно обоснованное чередование труда и отдыха;**
- б) жесткий распорядок дня;
- в) гибкий график работы;
- г) минимальная загруженность работника в рабочее время.

10) **Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны в процессе профессионального развития персонала?**

- а) **ротация, использование инструкций, копирование, наставничество, делегирование полномочий;**
- б) ротация, ролевые игры, учебные ситуации;
- в) копирование, деловые игры, моделирование, ротация;
- г) деловые и ролевые игры.

11) **Стадии организационного проектирования системы управления персоналом: проектная подготовка, организационный общий проект, организационный рабочий проект;**

- а) миссия, цели, задачи, проект;
- б) проектная подготовка, проектирование, внедрение;
- в) все выше перечисленное.

12) **Методы построения системы управления персоналом:**

- а) **системный анализ, метод сравнений, декомпозиции и т. д.;**
- б) поисков и решений;
- в) «разделяй и властвуй»;
- г) ничего из выше перечисленного.

13) **Профессиограмма...**

- а) **раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку;**
- б) это «портрет» идеального сотрудника;
- в) тоже, что и должностная инструкция;
- г) все выше перечисленное.

14) **Суть делегирования состоит:**

- а) передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- б) **передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена;**
- в) в установлении приоритетов;
- г) в доверии к своим подчиненным.

15) **Набор персонала - это...**

- а) совокупность методов работы с персоналом;
- б) создание резерва претендентов для занятия вакантных должностей;
- в) **отбор из некоторого числа претендентов;**
- г) определение источников покрытия потребности в персонале.

16) **Компетенция персонала:**

- а) знания, навыки, способность к общению;
- б) уровень общих знаний;
- в) **способности к работе;**
- г) уровень интеллекта.

17) **Планирование человеческих ресурсов - это...**

- а) процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и разработки методов ее покрытия;
- б) процесс выбора методов планирования;
- в) **совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов планирования персонала;**
- г) совокупность различных планов.

18) **Должностная инструкция:**

- а) **перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника;**
- б) перечень функций работника;
- в) описание рабочего места и требований к работнику,
- г) только описание рабочего места.

19) **Современные концепции управления персоналом базируются ...**

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

20) **Персонал — это...**

- а) **личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;**
- б) трудоспособная часть населения страны;
- в) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;
- г) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции.

21) **Представьте последовательность этапов процессов профессионального обучения:**

- а) формирование бюджета обучения;**2**
- б) содержание программ и выбор методов обучения;**4**
- в) потребность в развитии персонала;**1**
- г) профессиональное обучение;**5**
- д) определение целей обучения.**3**

22) **Социальная эффективность проектов совершенствования системы управления персоналом определяется для ... (лишнее убрать)**

- а) **обеспечение надлежащего уровня жизни работников;**
- б) **создания благоприятного психологического климата;**
- в) **снижение уровня ущерба, наносимого здоровью работников.**
- г) улучшения материального благосостояния персонала.

23) **Оказывает наибольшее стимулирование на персонал следующая группа методов:**

- а) **экономические;**
- б) организационно-распорядительные;
- в) социально-психологические;
- г) идеологические.

24) **Сущность материальной ответственности заключается в том, что...**

- а) это форма воздействия на нарушителей трудовой дисциплины через дисциплинарные взыскания: замечания, выговоры и т.д.
- б) **это обязанность работника возместить причиненный им ущерб.**
- в) это наказание, предусмотренное законом за совершенное преступление.
- г) это часть ресурсов организации.

25) **Сущность дисциплинарной ответственности заключается в том, что ...**

- а) это форма воздействия на нарушителей трудовой дисциплины через дисциплинарные взыскания: замечания, выговоры и т.д.
  - б) это обязанность работника возместить причиненный им ущерб.
  - в) это наказание предусмотренное законом за совершенное преступление.
  - г) это часть полномочий.
- 26) Сущность коучинга заключается в том, что это
- а) современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги.
  - б) **процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.**
  - в) совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма.
  - г) совокупность форм обучения.
- 27) Сущность тимбилдинга заключается в том, что это...
- а) процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствования профессиональных навыков обучающегося;
  - б) **современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги;**
  - в) совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма;
  - г) элемент сетевого маркетинга.
- 28) Кадровая политика – это:
- а) система теоретических взглядов, идей, требований и принципов;
  - б) философия фирмы;
  - в) **комплекс мероприятий по управлению персоналом;**
  - г) система оценочных критериев по управлению персоналом.
- 29) Не является базовым направлением кадровой политики.
- а) планирование трудовых ресурсов;
  - б) определение механизма оплаты труда;
  - в) **формирование рынка труда;**
  - г) набор персонала;
  - д) профориентация, адаптация, обучение.
- 30) Назовите основные стратегии управления персоналом.
- а) **стратегия динамичного роста;**
  - б) **стратегия стабилизации;**
  - в) **стратегия ликвидации;**
  - г) стратегия изменения курса.
- 31) Перечислите цели управления персоналом
- а) **производственно-технические;**
  - б) коммерческие;
  - в) **экономические;**
  - г) **социально-психологические.**
- 32) Определите цель кадровой политики организации (фирмы).
- а) **своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности;**
  - б) определение численности персонала;
  - в) формирование системы должностного роста;
  - г) выработка требуемого поведения персонала.

## 5.1.

- 33) **Стратегия управления персоналом – это ....**
- а) **разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и её ресурсные возможности;**
  - б) совершенствование работы аппарата управления;
  - в) набор целевых воздействий на систему управления персоналом;
  - г) поддержание психологического климата, благоприятствующего эффективному функционированию трудовых коллективов и предприятия в целом.
- 34) **Различают следующие формы обучения:**
- а) **на рабочих местах;**
  - б) кадровая форма обучения;
  - в) **в учебном центре предприятия;**
  - г) **в специализированных учебных центрах вне предприятия.**
- 35) **Принцип ..... формирования кадровой политики на стадии разработки обеспечивает преимущественные условия развития наиболее значимых элементов:**
- а) комплексности;
  - б) перспективности;
  - в) адаптивности;
  - г) **приоритетности.**
- 36) **Назовите административные цели оценки эффективности трудовой деятельности:**
- а) **перевод на другую работу;**
  - б) **повышение в должности;**
  - в) изменение статуса;
  - г) **понижение в должности;**
  - д) **увольнение с работы.**
- 37) **Не является менеджером.**
- а) специалисты;
  - б) руководители;
  - в) **рабочие;**
  - г) технические исполнители.
- 38) **Не является направлением организации управленческого труда.**
- а) разделение и кооперация труда;
  - б) совершенствование условий труда у работников управленческого аппарата;
  - в) **концентрация;**
  - г) организация и обслуживание рабочих мест.
- 39) **Не входит в профессиональный состав кадровой службы.**
- а) менеджер по персоналу;
  - б) специалисты-психологи;
  - в) **инженеры;**
  - г) специалисты по тестам;
  - д) специалисты по внешним связям.

- 40) Назовите функции, выполняемые менеджером по персоналу в рамках кадровых служб.
- а) линейные;
  - б) координационные;
  - в) функциональные;
  - г) кадровые (сервисные).
- 41) Представьте обеспечивающие подсистемы системы управления персоналом.
- а) кадровая;
  - б) информационная;
  - в) производственная;
  - г) финансовая;
  - д) правовая.
- 42) Определите сущность понятия «Руководители».
- а) это менеджеры, возглавляющие предприятия и организации (или их структурные подразделения), принимающие управленческие решения и отвечающие за их выполнение.
  - б) это работники, обслуживающие процесс управления, имеющие высшее специальное образование.
  - в) это сотрудники аппарата управления, обладающие специальными знаниями, имеющие, как правило, образование не ниже среднего, участвующие в разработке вариантов управленческих решений.
  - г) это должностные лица, наделённые соответствующими полномочиями.
- 43) **Оборот кадров это:**
- а) отношение уволенных за отчетный период к среднесписочной численности;
  - б) текучесть кадров;
  - в) **численность работников, принятых на работу и зачисленных в списочный состав, или численность уволенных за рассматриваемый период**
  - г) совокупность принятых на работу и выбывших работников, рассматриваемая в соотношении со среднесписочной численностью работников за определенный период.
- 44) Назовите методы прогнозирования потребности в персонале
- а) **экстраполяция**
  - б) **экспертные оценки**
  - в) **компьютерные модели**
  - г) балансы
  - д) **анализ тенденций.**
- 45) **Мера квалификации работника определяется.**
- а) опытом;
  - б) знаниями;
  - в) **профессиональной компетентностью;**
  - г) стажем работы.
- 46) **Расторгается индивидуальный трудовой договор (контракт) по инициативе администрации при**
- а) **сокращение штата персонала;**
  - б) **прогулы без уважительной причины;**
  - в) **ликвидация предприятия;**
  - г) создание предприятия;



д) несоответствие работника занимаемой должности.

47) наем персонала оформляется в соответствии с Трудовым кодексом РФ, который предусматривает следующие разновидности трудового договора (контракта):

- а) трудовой договор (контракт) на неопределенный срок, по которому обычно принимают на работу в государственных и муниципальных предприятиях;
- б) Возобновляемый договор, предусматривающий автоматическое продление контракта;
- в) Срочный трудовой договор (контракт) на определенный срок, этот вид становится все более распространенным в условиях складывающегося рынка;
- г) Трудовой договор (контракт) на время выполнения определенной работы.

48) Правила внутреннего трудового распорядка включают следующие разделы:

- а) общие положения;
- б) порядок приема и увольнения работников;
- в) права и обязанности работодателя и работников;
- г) время перекуров;
- д) время отпусков.

49) Определите сущность профессиональной адаптации.

- а) заключается в активном освоении профессии, её тонкостей, специфики,
- б) необходимых навыков, приемов;
- в) способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях;
- г) это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям;
- д) в адаптации к условиям труда, режиму работы и отдыха;
- е) в адаптации к границам разумной инициативы.

50) «Аутплейсмент» это ....

- а) совокупности методов, с помощью которых кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счет фирмы в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях.
- б) Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.
- в) Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.
- г) Проявление инициативы повлекшей нарушение технологии производства.

51) Назовите виды аттестации:

- а) итоговая;
- б) последовательная;
- в) промежуточная;
- г) специальная.

52) Перечислите объекты оценки при аттестации персонала:

- а) различные стороны деятельности;
- б) специфика деятельности;
- в) результат труда;

- г) отношение к своим обязанностям;
- д) черты личности, связанные с выполнением рабочих или служебных функций.
- е) потенциальные способности к соответствующей работе.

53) **Аттестация это**

- а) метод определения квалификации и уровня знаний работника;
- б) анализ показателей деятельности работницы;
- в) диагностика компетентности.

54) **Назовите основные методы обучения на рабочем месте:**

- а) инструктаж;
- б) ротация;
- в) лекции;
- г) ученичество и наставничество.

55) **Представьте методы измерения сложности труда и качество работника:**

- а) характеристика труда или работника;
- б) характеристика, исходящая из идеальных критериев;
- в) профессиограмма;
- г) сравнение с реальными критериями.

56) **Назовите мероприятия по развитию человеческих ресурсов:**

- а) поддержка способных к обучению работников;
- б) распространение знаний и передового опыта;
- в) тимбилдинг;
- г) обучение молодых квалифицированных сотрудников.

57) **Не используется в модели партнерства при планировании карьеры:**

- а) адаптация сотрудника;
- б) работа в должности;
- в) ориентация;
- г) аттестация.

58) **Карьера это**

- а) совокупности должностей, которые занимал и занимает в данный момент работник и/или может занимать;
- б) выбор субъекта;
- в) административная должность.

59) **Мотивы труда формируются при следующих условиях**

- а) Человек сам создает эти условия;
- б) Для получения этих благ необходимы личные усилия работника;
- в) Трудовая деятельность позволяет человеку получить эти блага.

60) **Процессуальная теория связана с формированием поведения работника в зависимости от стимулов.**

- а) равенства (справедливости);
- б) ожидания;
- в) постановка целей;
- г) усиления.

## **Перечень вопросов к зачету**

1. Персонал организации как объект управления. Специфика человеческих ресурсов.
2. Субъекты управления персоналом. Концепция совместной ответственности.
3. Цель и функции системы управления персоналом. Экономическая и социальная эффективность управления персоналом.
4. Эволюция функций управления персоналом. Управление персоналом в исторической перспективе.
5. Основные задачи службы управления персоналом на различных стадиях развития организации.
6. Организационная структура управления персоналом. Принципы формирования структуры. Факторы, влияющие на формирование структуры управления персоналом.
7. Теоретические источники науки о персонале. Школа научного управления. Школа административного управления.
8. Теоретические источники науки о персонале. Школа человеческих отношений. Наука о поведении. Теория человеческого капитала. Теория рынка труда. Теории организаций.
9. Сущность основных концепций управления персоналом.
10. Основные группы методов управления персоналом.
11. Модели управления персоналом. Классические модели: модель «рынок труда» и модель «человеческий капитал».
12. Понятие персонал-стратегии. Этапы разработки стратегии управления персоналом.
13. Понятие компетенции. Производственное поведение как функция компетенции и мотивации. Профессиональная, методическая и социальная компетентность.
14. Управление компетенцией на уровне организации и на уровне личности.
15. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом. Стратегия предпринимательства. Стратегия динамического роста. Стратегия прибыли. Стратегия ликвидации. Стратегия резкого изменения курса.
16. Цели и принципы кадрового планирования.
17. Диагностика персонала: сущность и основные показатели.
18. Планирование потребности в персонале. Краткая характеристика основных методов.
19. Основные методы оптимизации численности персонала.
20. Бюджетирование расходов на персонал.
21. Сущность процесса отбора. Роль и место процесса отбора персонала в системе управления персоналом. Концептуальные подходы к отбору персонала.
22. Анализ содержания работы. Подходы к проведению анализа работ: функциональный, поэлементный, метод ключевых действий. Методы сбора информации для анализа.
23. Должностная инструкция: сущность и основные разделы.
24. Определение требований к претенденту: спецификация работы, квалификационная карта, карта компетенций.
25. Привлечение персонала: сущность и виды.
26. Внутреннее привлечение персонала: преимущества и недостатки
27. Внешнее привлечение персонала: достоинства и недостатки.
28. Сравнительный анализ основных методов отбора персонала.
29. Анализ документов (резюме, заявление, анкета претендента, фотография, рекомендации, медицинское заключение, графологическая экспертиза).
30. Методика составления и анализа резюме.

## **7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

### **а) Основная литература:**

1. Шапиро С.А. Основы управления персоналом: учеб. для бакалавров /С.А.Шапиро, О.В.Шатаева. – М.: Кнорус, 2016.- 208 с. – (Бакалавриат). - Рек. УМО

2. Управление человеческими ресурсами : учеб. /под ред. В.В. Лукашевича, Ю.Г.Одегова. – М.: Кнорус, 2015.- 222 с. – (Бакалавриат).

**б) Дополнительная литература:**

1. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.Управление персоналом организации: учеб.пособие. – М.: Экзамен,2003. – Рек. УМО
2. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.Управление персоналом организации: учеб.пособие. – М.: Экзамен,2006. – Рек. УМО
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник/ ГУУ. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 447 с. – Рек.МО
4. Авдеев В.В.Управление персоналом: технология формирования команды: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика,2003
5. Управление персоналом на производстве: учеб. пособие/ Под ред. Н.И.Шаталовой, Н.М.Бурносова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА,2003. - УМО
6. Егоршин А.П.Управление персоналом: учебник. – 4-е изд. - Новгород: Нимб,2003. – МО
7. Попов С.Г.Управление персоналом.: учеб. пособие. – М.: Ось-89,2002
8. Травин В.В., Дятлов В.А.Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2000
9. Кафидов В.В.Управление персоналом: учеб. пособие. – 3-е изд. – М.: Академ. Проект, 2005. - УМО
- 10.Управление персоналом: учеб. пособие/ Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ,2006. - МО, УМЦ
- 11.Веснин В.Р.Управление персоналом: учебное пособие. - М.: ТК Велби: Проспект, 2006. - 240 с. – Рек.УМЦ
- 12.Кононова Г.А.Управление персоналом автотранспортного предприятия: учеб. пособие. - СПб.: СПбГИЭУ, 2005. – Доп. УМО

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

**а) электронные образовательные ресурсы (ЭОР):**

- [www.edu.ru](http://www.edu.ru) - Российское образование. Федеральный образовательный портал;
- <http://biblioclub.ru/> - электронная образовательная среда (ЭОС) НОУ ВО «ВСИЭМ»

**б) электронно-библиотечная система (ЭБС):**

№ п/п	Дисциплина	Ссылка на информационный ресурс	Наименование разработки в электронной форме	Доступность/срок действия договора
1.	«Управление персоналом»	<a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a>	Электронно-библиотечная система (ЭБС)	Индивидуальный неограниченный доступ из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет/ договор № 011-03/2018 от 19 марта 2018 г. с ООО "Современные цифровые технологии" (срок действия до 18 марта 2019 г.

## 52) Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

### 10.1 Общие методические рекомендации по освоению дисциплины «Управление персоналом» для обучающихся по направлению 38.03.01 Экономика

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 Экономика реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий с целью формирования профессиональных навыков обучающихся.

Основными видами учебной работы являются лекционные, практические/семинарские занятия. Групповое обсуждение и индивидуальные консультации обучающихся в процессе решения учебных задач, в т.ч. посредством телекоммуникационных технологий. Обсуждение конкретных ситуаций. Просмотр и анализ учебных фильмов.

Успешное изучение дисциплины «Управление персоналом» предполагает целенаправленную работу обучающихся над освоением ее теоретического содержания, предусмотренного учебной программой, активное участие в подготовке и проведении активных форм учебных занятий. В связи с этим обучающиеся должны руководствоваться рядом методических указаний.

Во-первых, при изучении дисциплины следует опираться и уметь конспектировать лекции, так как в учебниках, как правило, излагаются общепринятые, устоявшиеся научные взгляды.

Во-вторых, обучающийся обязан целенаправленно готовиться к практическим занятиям.

В-третьих, обучающемуся следует внимательно изучить целевую установку по изучаемой дисциплине и квалификационные требования, предъявляемые к подготовке выпускников, рабочую программу и тематический план. Это позволит четко представлять круг изучаемых дисциплиной проблем, ее место и роль в подготовке бакалавра.

В-четвертых, качественное и в полном объеме изучение дисциплины возможно при активной работе в часы самостоятельной подготовки. Обучающийся должен использовать нормативные документы, научную литературу и другие источники, раскрывающие в полном объеме содержание дисциплины. Список основной и дополнительной литературы, сайтов интернета предлагается в рабочей программе. При этом следует иметь в виду, что для глубокого изучения дисциплины необходима литература различных видов:

- а) учебники, учебные и учебно-методические пособия, в том числе и электронные;
- б) справочная литература – энциклопедии, словари, тематические, терминологические справочники, раскрывающие категориально-понятийный аппарат дисциплины.

Изучая учебную литературу, следует уяснить основное содержание той или иной проблемы.

### 10.2 Методические рекомендации по самостоятельной работе по дисциплине «Управление персоналом» для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Самостоятельная работа обучающихся (СРС) по дисциплине играет важную роль в ходе всего учебного процесса. Методические материалы и рекомендации для обеспечения СРС содержатся в приложении, а также готовятся преподавателем по отдельным темам и выдаются обучающимся. Для успешного усвоения курса необходимо не только посещать аудиторские занятия, но и вести активную самостоятельную работу. При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;
  - повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
  - изучить рекомендованную основную и дополнительную литературу;
  - самостоятельно выполнять задания для самостоятельной подготовки;
  - использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств;
- Домашнее задание оценивается по следующим критериям:

Степень и уровень выполнения задания;  
Аккуратность в оформлении работы;  
Использование специальной литературы;  
Сдача домашнего задания в срок.  
Оценивание домашних заданий входит в накопленную оценку.

## **11. Перечень информационных технологий используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем**

В процессе реализации образовательной программы при осуществлении образовательного процесса по дисциплине «Управление персоналом» применяются следующие информационные технологии:

1. презентационные материалы (слайды по всем темам лекционных и практических занятий);
2. аудио-, видео-, иные демонстрационные средства; проекторы, ноутбуки, персональный компьютер;
3. электронные учебники; словари; периодические издания;

**Обучающимся НОУ ВО «ВСИЭМ» обеспечена возможность свободного доступа в электронную информационную образовательную среду (ЭИОС).**

Электронная информационно-образовательная среда – это совокупность электронных информационных и образовательных ресурсов, информационных и телекоммуникационных технологий и средств, обеспечивающих освоение студентами образовательных программ.

ЭИОС НОУ ВО «ВСИЭМ» обеспечивает:

- а) доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, и к изданиям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочей программе;
  - б) фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения программы бакалавриата;
  - в) проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;
  - г) формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение работ обучающегося, рецензий и оценок на эти работы со стороны любых участников образовательного процесса;
  - д) взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и/или асинхронное взаимодействия посредством сети «Интернет»;
  - е) демонстрацию дидактических материалов дисциплины через LCD-проектор;
- Функционирование электронной информационно-образовательной среды обеспечивается соответствующими средствами информационно-коммуникационных технологий и квалификацией работников, ее использующих и поддерживающих.

### **Программное обеспечение:**

Windows 7 Starter Russian Academic OPEN No Level LGG

Windows XP Starter DSP OEI

Office 2007 Professional Plus

Visio 2010 Standard

Передача от ФГБОУ ВО «БГУ» в г. Якутске в счет погашения долга по госконтракту №1490-ОД от 13.12.2010.

### **Информационно-справочные системы:**

Электронная библиотечная система <http://biblioclub.ru/>

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Занятия, текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация по дисциплине «Управление персоналом» проводится в учебной аудитории № 412, Виллюйский тракт, 4км., дом 3, которая предназначена для занятий лекционного типа, семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для проведения занятий предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (презентации по темам интерактивных лекций и практических занятий), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие данной программе дисциплины:

Для организации *самостоятельной работы* обучающихся используется учебная аудитория №312, Виллюйский тракт 4 км., дом 3.

## **13. Средства адаптации образовательного процесса по дисциплине к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)**

При необходимости в образовательном процессе НОУ ВО «ВСИЭМ» применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потерь данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества;
- создание возможности для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников – например, так, чтобы лица с нарушением слуха получали информацию визуально, с нарушением зрения – аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счет альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения практических занятий, выступление с докладами и защитой выполненных работ, проведение тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ОВЗ форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи: зачет и экзамен, проводимый в письменной форме, - не более чем на 90 мин., проводимый в устной форме – не более чем на 20 мин.,

- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы – не более чем на 15 мин.

НОУ ВО «ВСИЭМ» устанавливает конкретное содержание рабочих программ дисциплин и условия организации и проведения конкретных видов учебных занятий, составляющих контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов (при наличии факта зачисления таких обучающихся с учетом конкретных нозологий).



Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) для исполнения в 20\_\_-20\_\_ учебном году  
Внесены дополнения (изменения): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_  
(подпись, инициалы и фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) для исполнения в 20\_\_-20\_\_ учебном году  
Внесены дополнения (изменения): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_  
(подпись, инициалы и фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) для исполнения в 20\_\_-20\_\_ учебном году  
Внесены дополнения (изменения): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_  
(подпись, инициалы и фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) для исполнения в 20\_\_-20\_\_ учебном году  
Внесены дополнения (изменения): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_  
(подпись, инициалы и фамилия)