

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Искаков Ирлан Жангазыевич Автономная некоммерческая организация высшего образования

Должность: Ректор **«Университет при Межпарламентской Ассамблее ЕвразЭС»**

Дата подписания: 01.08.2022 09:05:26

Уникальный программный ключ:

a748d5b672796bd7b37612bb23a3449357804892a0d120774ea9def3ef7a2bc0

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление человеческими ресурсами

(наименование дисциплины)

Направление подготовки/Специальность 38.03.06 Торговое дело

Квалификация выпускника Бакалавр

Направленность (профиль) Торговое дело

2022 г.

1. Место дисциплины в структуре образовательной программы, входные требования для освоения дисциплины (при необходимости)

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» относится к дисциплинам по выбору вариативной части Блока 1 «Дисциплины (модули)» программы бакалавриата.

2. Объем дисциплины в зачетных единицах

Объем дисциплины составляет 6 зачетных единиц.

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Раздел 1. Современные тенденции в области управления людьми

Тема 1.1. Теории управления о роли человека в организации.

Тема 1.2. Социальная политика государства и организации. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации.

Тема 1.3. Социально-трудовые отношения в рыночной экономике. Рынок труда, спрос и предложение рабочей силы.

Тема 1.4. Элементы бренда работодателя и методы его формирования.

Раздел 2. Формирование кадровой политики организации.

Тема 2.1 Философия и политика в области человеческих ресурсов организации

Тема 2.2 Стратегия в области развития человеческих ресурсов.

Раздел 3. Обеспечение организации человеческими ресурсами.

Тема 3.1 Планирование кадровых показателей.

Тема 3.2 Разработка профессионально-квалификационных моделей.

Тема 3.3 Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами.

Тема 3.4 Подбор и отбор персонала.

Раздел 4. Методы оценки и аттестации сотрудников

Тема 4.1 Адаптация персонала. Испытательный срок.

Тема 4.2 Понятие оценки персонала. Виды оценки.

Тема 4.3 Аттестация персонала организации.

Раздел 5. Построение системы мотивации и оплаты труда.

Тема 5.1 Виды мотивации сотрудников. Мотивационный профиль.

Тема 5.2 Разработка основных элементов системы оплаты труда в организации

Тема 5.3 Эффективность системы оплаты и ее связь со стратегией организации.

Раздел 6. Планирование развития человеческих ресурсов организации.

Тема 6.1 Обучение и развитие персонала

Тема 6.2 Деловая карьера. Кадровый резерв организации.

Тема 6.3 Высвобождение персонала организации.

Тема 6.4 Корпоративная культура и ее место в управлении человеческими ресурсами организации.

4. Методические рекомендации по организации изучения учебной дисциплины

Изучение дисциплины включает контактную работу обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях в форме занятий различных типов в соответствии со спецификой дисциплины и самостоятельную работу обучающихся в объемах соответственно учебному плану. Контактная работа может проводиться с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Теоретические занятия

Раздел 1. Современные тенденции в области управления людьми

Предмет, цели и задачи, место дисциплины Демографические, социальные и экономические тенденции динамики человеческих ресурсов. Теории управления о роли человека в организации: классические теории, теории человеческих отношений, теории человеческих ресурсов. Социальная политика государства и организации. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации. Социально-трудовые отношения в рыночной экономике. Рынок труда, спрос и предложение рабочей силы. Занятость населения, формы безработицы. Трансформация труда и занятости, сетевые работники, работники с гибким рабочим днем, глобализация рабочей силы. Методы анализа и оценки организационной культуры. Воздействие на организационную культуру и этапы ее трансформации. Понятие «лояльности» персонала, ее уровни и способы формирования. Оценка уровня лояльности. Элементы бренда работодателя и методы его формирования

Раздел 2. Формирование кадровой политики организации.

Понятие и роль кадровой политики в управлении организацией. Система взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом. Методы формализации и передачи положений кадровой политики сотрудникам и клиентам. Виды кадровой политики и методы ее формирования. Стратегия развития организации и формирование кадровой политики. Связь общей стратегии компании и ее функциональной стратегии в области человеческих ресурсов. Особенности HR-стратегии и способы ее формирования. Поведение работодателя на рынке труда. Бренд и репутация работодателя. Вовлеченности персонала в формирование и реализацию стратегии.

Раздел 3. Обеспечение организации человеческими ресурсами.

Планирование персонала: методы и горизонты. Понятие компетенций и использование данного метода при планировании человеческих ресурсов компании. Место адаптации в системе управления персоналом. Понятие и виды адаптации сотрудников. Участники процесса адаптации и распределение ответственности между работником и руководителями различных подразделений за ее прохождение. Оформление результатов адаптации сотрудника. Особенности организации испытательного срока. Разработка профессионально-квалификационных моделей, требований к персоналу по должностям и профессиям. Анализ рынка труда, основные источники информации о персонале. Технология (бизнес-процесс) поиска и найма нового сотрудника в случае открытия новой вакансии и освобождения уже имеющейся. Коммуникационные каналы на рынке труда. Содержание процесса отбора персонала. Надежность методов отбора. Этапы отбора. Методы отбора: интервью, тестирование, исследование автобиографических данных и опыта работы кандидатов. Нетрадиционные методы отбора. Внешние источники подбора: рекрутинговые фирмы, учебные заведения, средства массовой информации. Оценка эффективности работы по набору и подбору кадров.

Раздел 4. Методы оценки и аттестации сотрудников

Понятие оценки персонала. Виды и критерии оценки. Аттестация персонала и методы проведения аттестации. Формирование документации и аттестационной комиссии. Правовые аспекты аттестации персонала. Аудит персонала – основные виды и направления. Методы проведения кадрового аудита. Оценка кадрового потенциала организации.

Раздел 5. Построение системы мотивации и оплаты труда.

Основные подходы к мотивации сотрудников организации. Теории мотивации. Мотивационный профиль. Материальная и нематериальная мотивация. Основные элементы системы оплаты: базовая часть и принципы ее дифференциации, определение грейдов должностей. Переменная часть и показатели эффективности деятельности (ключевые показатели эффективности KPI). Надбавки и доплаты: законодательство и политика компании. Льготы. Нематериальное вознаграждение. Эффективность системы оплаты и ее связь со стратегией организации. Затраты на персонал организации. Источники оплаты труда персонала.

Раздел 6. Планирование развития человеческих ресурсов организации.

Понятие и методы развития персонала. Задачи планирования карьеры. Карьерные тупики. Виды деловой карьеры, оценка карьерной мотивации. Планирование карьеры. Понятие кадрового резерва, критерии включения в резерв и принципы кадрового продвижения. Карьера менеджера и карьера специалиста. Цели обучения, разделение ответственности между линейными руководителями и кадровыми службами. Оценка потребности в обучении, определение приоритетов. Планирование программы организационного обучения. Бенчмаркинг. Методы обучения. Обучение на рабочем месте. Подходы и модели оценки эффективности обучения. Основные характеристики национальных деловых культур, их выявление и сопоставление.

Соотношение понятий «увольнение» и «высвобождение» персонала. Виды увольнений в российском законодательстве. Особенности увольнений по инициативе работодателя. Организация и подходы к высвобождению персонала. Выходные интервью и анкеты. Делопроизводство при увольнении. Дисциплинарные взыскания – правовая основа и психологические аспекты. Понятие и причины текучести персонала. Основные последствия текучести. Коэффициент текучести.

Понятие "организационной культуры" и "корпоративной культуры": общее и особенное. Составляющие организационной культуры, их взаимосвязь и взаимодействия с элементами общей культуры. Характеристики проявления организационной культуры в социуме. Организационная культура в организации производства. Организационная культура в аппарате управления. Критерии уровня организационной культуры управленческой деятельности. Влияние организационной культуры на качество и эффективность.

Семинарские занятия

Раздел 1. Современные тенденции в области управления людьми

Семинар 1. Теории управления о роли человека в организации.

Вопросы:

1. Предмет, цели и задачи, место дисциплины
2. Демографические, социальные и экономические тенденции динамики человеческих ресурсов.
3. Теории управления о роли человека в организации: классические теории, теории человеческих отношений, теории человеческих ресурсов.

Семинар 2. Социальная политика государства и организации. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации.

Вопросы:

1. Основные правовые акты. Регламентирующие трудовые отношения в России.
2. Локальные акты организации в сфере трудовых отношений.
3. Понятие трудовых ресурсов страны, региона.
4. Кадры. Персонал, человеческие ресурсы организации – сходство и различие понятий.

Семинар 3. Социально-трудовые отношения в рыночной экономике. Рынок труда, спрос и предложение рабочей силы.

Вопросы:

1. Рынок труда: особенности и законы функционирования.
2. Спрос и предложение рабочей силы.
3. Социально-трудовые отношения в рыночной экономике.
4. Занятость населения, формы безработицы.
5. Трансформация труда и занятости, сетевые работники, работники с гибким рабочим днем, глобализация рабочей силы.

Семинар 4. Элементы бренда работодателя и методы его формирования.

1. Понятие бренда работодателя
2. Элементы бренда работодателя
3. Методы формирования репутации на рынке труда и лояльность персонала.

Раздел 2. Формирование кадровой политики организации

Семинар 1. Философия и политика в области человеческих ресурсов организации

Вопросы:

1. Система взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом.
2. Целесообразность применения системного подхода
3. Понятие и роль кадровой политики в управлении организацией.
4. Проблема принятия решения в сфере персонала.

Семинар 2. Стратегия в области развития человеческих ресурсов.

Вопросы:

1. Роль HR стратегии в системе стратегического планирования организации.
2. Этапы формирования стратегии развития человеческих ресурсов организации.
3. Вовлеченности персонала в формирование и реализацию стратегии.

Раздел 3. Обеспечение организации человеческими ресурсами

Семинар 1. Планирование кадровых показателей.

Вопросы:

1. Планирование персонала: методы и горизонты
2. Планирование количественных показателей. Методы планирования.
3. Планирование качественных показателей.
4. Преемственность в кадровых процессах.

Семинар 2. Разработка профессионально-квалификационных моделей.

Вопросы:

1. Понятие специальности и квалификации.
2. Квалификационные справочники должностей.
3. Профессионально-квалификационные модели.

4. Разработка профессионально-квалификационных моделей, требований к персоналу по должностям и профессиям.

Семинар 3. Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами.

Вопросы:

1. Понятие компетенций и использование данного метода при планировании человеческих ресурсов компании.
2. Построение модели компетенций.
3. Построение компетентностного профиля должностей.

Раздел 4. Методы оценки и аттестации сотрудников

Семинар 1. Адаптация персонала. Испытательный срок.

Вопросы:

1. Понятие и виды адаптации сотрудников.
2. Участники процесса адаптации и распределение ответственности между работником и руководителями различных подразделений за ее прохождение.
3. Испытательный срок – профессиональные, психологические и правовые аспекты.

Семинар 2. Понятие оценки персонала. Виды оценки.

Вопросы:

1. Деловая оценка персонала. Анализ и оценка человеческих ресурсов организации.
2. Аудит персонала – основные виды и направления
3. Оценка кадрового потенциала организации.

Семинар 3. Аттестация персонала организации.

Вопросы:

1. Организация процесса аттестации персонала.
2. Решения по результатам аттестации.

Раздел 5. Построение системы мотивации и оплаты труда

Семинар 1. Виды мотивации сотрудников. Мотивационный профиль.

Вопросы:

1. Основные подходы к мотивации сотрудников организации.
2. Теории мотивации.
3. Мотивационный профиль.
4. Материальная и нематериальная мотивация.

Семинар 2. Разработка основных элементов системы оплаты труда в организации

Вопросы:

1. Основные элементы системы оплаты: базовая часть и принципы ее дифференциации, определение грейдов должностей.
2. Переменная часть и показатели эффективности деятельности (ключевые показатели эффективности KPI).
3. Надбавки и доплаты: законодательство и политика компании.
4. Льготы. Нематериальное вознаграждение.

Семинар 3. Эффективность системы оплаты и ее связь со стратегией организации.

Вопросы:

1. Показатели эффективности системы оплаты.
2. Роль системы оплаты в реализации стратегией организации.
3. Затраты на персонал организации.
4. Источники оплаты труда персонала.

Раздел 6. Планирование развития человеческих ресурсов организации

Семинар 1. Обучение и развитие персонала

Вопросы:

1. Оценка потребности в обучении, определение приоритетов.
2. Планирование программы организационного обучения.
3. Методы обучения.
4. Подходы и модели оценки эффективности обучения.

Семинар 2. Деловая карьера. Кадровый резерв организации.

Вопросы:

1. Задачи планирования карьеры.
2. Виды деловой карьеры, оценка карьерной мотивации. Карьерные тупики.
3. Задачи кадрового резерва, критерии включения в резерв и принципы кадрового продвижения.

Практические занятия

Занятие 1. Теории управления о роли человека в организации.

Анализируются основные подходы к роли человека в организации и их эволюция в мире и в России.

Занятие 2. Социальная политика государства и организации. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации.

Анализируются основные законодательные акты в области трудовых отношений (Трудовой Кодекс и др.)

Занятие 3. Социально-трудовые отношения в рыночной экономике. Рынок труда, спрос и предложение рабочей силы.

На занятии проводится анализ рынков труда с помощью исследования спроса и предложения на менеджеров и специалистов с изучением основных сайтов по поиску и найму сотрудников (Headhunter, Job и др.)

Занятие 4. Элементы бренда работодателя и методы его формирования.

Рассматриваются факторы, формирующие репутацию работодателя на рынке труда.

Раздел 2. Формирование кадровой политики организации

Занятие 1. Философия и политика в области человеческих ресурсов организации

Производится анализ и сравнение кодексов о кадровой политике различных крупных российских и зарубежных компаний.

Занятие 2. Стратегия в области развития человеческих ресурсов.

Анализируются этапы формирования стратегии компании. Проводится SWOT анализ человеческих ресурсов конкретной компании.

Раздел 3. Обеспечение организации человеческими ресурсами

Занятие 1. Планирование кадровых показателей.

Изучаются методы планирования численности персонала.

Занятие 2. Разработка профессионально-квалификационных моделей.

Рассматриваются требования к специалисту в области менеджмента и экономики по Справочнику.

Занятие 3. Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами.

Занятие проходит в интерактивной форме. Студенты выбирают специальность, для которой, работая в группах, формируют модель компетенций. Построение компетентностного профиля для выбранной профессии.

Занятие 4. Подбор и отбор персонала.

Занятие проходит в интерактивной форме. Студенты формируют резюме, требования к специалисту по выбранной ими специальности, критерии оценки соискателей. Происходит имитация процедуры отбора с использованием метода интервью.

Раздел 4. Методы оценки и аттестации сотрудников

Занятие 1. Адаптация персонала. Испытательный срок.

Рассмотрение особенностей первичной адаптации.

Занятие 2. Понятие оценки персонала. Виды оценки.

Понятие оценки персонала. Виды и критерии оценки. Аудит персонала – основные виды и направления. Метод оценки 360 градусов.

Занятие 3. Аттестация персонала организации.

Аттестация персонала и методы проведения аттестации. Формирование документации и аттестационной комиссии. Правовые аспекты аттестации персонала.

Раздел 5. Построение системы мотивации и оплаты труда

Занятие 1. Виды мотивации сотрудников. Мотивационный профиль.

Рассматривается роль различных факторов в формировании мотивации труда. Анализ факторов демотивации.

Занятие 2. Разработка основных элементов системы оплаты труда в организации.

Занятие в интерактивной форме. На примере компании рассматривается формирование базовой системы оплаты труда сотрудников. Рассчитываются оклады для управленческого состава.

Занятие 3. Эффективность системы оплаты и ее связь со стратегией организации.

Анализ основных статей затрат на персонал. Оценка эффективности политики в области оплаты труда.

Раздел 6. Планирование развития человеческих ресурсов организации

Занятие 1. Обучение и развитие персонала

Оценка потребности в обучении персонала и выбор методов обучения. Обучение на рабочем месте. Подходы и модели оценки эффективности обучения.

Планирование программы организационного обучения. Развитие персонала организации.

Занятие 2. Деловая карьера. Кадровый резерв организации.

Выявление карьерной ориентации сотрудников (Шейн). Плюсы и минусы различных видов карьеры. Карьера в различных компаниях (на примере).

Занятие 3. Высвобождение персонала организации.

Занятие проходит в интерактивной форме. Анализируется кейс о причинах увольнения сотрудника и правовых аспектах ситуации.

Занятие 4. Корпоративная культура и ее место в управлении человеческими ресурсами организации.

Основные характеристики национальных деловых культур, их выявление и сопоставление

5. Методические рекомендации для обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Самостоятельная работа студентов включает усвоение теоретического материала, подготовку к практическим и семинарским занятиям, выполнение самостоятельных заданий, изучение литературных источников, использование Internet-данных, изучение нормативно-правовой базы, подготовку к текущему контролю знаний, к промежуточной аттестации.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте основные этапы развития структуры управления персоналом.
2. Дайте понятие «организационной структуры управления человеческими ресурсами».
3. Сформулируйте основные факторы, влияющие на поведение сотрудников.
4. Охарактеризуйте положение личности в системе организационных отношений.
5. Централизация и децентрализация в системе управления человеческими ресурсами.
6. Формирование и функционирование горизонтальных связей в структуре управления человеческими ресурсами.
7. Дайте понятие группы и групповой динамики.
8. Конфликты в организации: сущность, виды и управления человеческими ресурсами.
9. Лидерство: основные этапы изучения и стиль лидерского поведения.
10. Стратегия развития структуры управления человеческими ресурсами.
11. Назовите основные этапы управления персоналом.
12. Что такое трудовые ресурсы? Раскройте состав трудовых ресурсов.
13. Раскройте содержание понятий «персонал», «человеческие ресурсы», объясните разницу между ними.
14. По каким признакам осуществляется структурирование персонала организации?
15. Раскройте сущность философии организации и философии управления персоналом организации.
16. Какие подсистемы входят в состав системы управления персоналом организации?
17. Приведите классификацию методов управления персоналом.
18. Какие виды кадровой документации ведутся в кадровой службе?
19. Охарактеризуйте основные направления кадровой политики организации.
20. Стратегия предприятия и стратегия развития персонала: связь и принципы формирования.

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

6.1 Планируемые результаты обучения, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие компетенции:

- способность управлять персоналом организации (предприятия), готовностью к организационно-управленческой работе с малыми коллективами (ПК-5).

Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенций
ПК-5 - способность управлять персоналом организации (предприятия), готовностью к организационно-управленческой работе с малыми коллективами	Знает: методы и технологии управления персоналом организации (предприятия);
	Умеет: управлять персоналом организации (предприятия);
	Владет: навыками управления персоналом организации (предприятия).

6.2. Перечень оценочных материалов

Оценочные материалы представляют собой задания для выполнения обучающимся, позволяющие ему приобрести теоретические знания, практически умения (навыки) и опыт, а также решать задачи, связанные с будущей профессиональной деятельностью. Включают в себя задания для текущего контроля уровня успеваемости, оценивающие ход освоения обучающимися дисциплины, и задания для промежуточной аттестации обучающихся, обеспечивающие оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине.

Примерные задания для проведения текущего контроля успеваемости

Письменные домашние задания по разделам

Раздел 1. Современные тенденции в области управления людьми

Обычно современные предприятия создают некий свод правил, положений, стандартов по работе с персоналом, который именуется *«Политика компании в области человеческих ресурсов»*. Идеология управления персоналом в каждой конкретной компании различна и зависит от многих факторов: корпоративной культуры, стадии развития предприятия, миссией и целями фирмы, ее общей стратегией.

Формализованная Политика может, например, состоять из следующих разделов:

- РУКОВОДСТВО ПО ВЕДЕНИЮ БИЗНЕСА
- ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА И БОНУСЫ
- КОМАНДИРОВОЧНЫЕ
- ВЫХОДНЫЕ И ОТПУСК
- ПРОЦЕСС ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
- МЕДИЦИНСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
- ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУЧЕНИЕ
- ГИБКИЙ РАБОЧИЙ ГРАФИК
- ПОЛИТИКА ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ
- КОМПЕНСАЦИИ
- ПРОВЕРКА РЕКОМЕНДАЦИЙ, ПЕРЕВОДЫ И ПЕРЕКУП РАБОТНИКОВ
- ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ
- НАБОР И ПРИЕМ ПЕРСОНАЛА НА РАБОТУ
- СТАЖЕРЫ В КОМПАНИИ
- СВЕРХУРОЧНЫЕ И РАБОТА В ВЫХОДНЫЕ ДНИ
- РАЗРЕШЕНИЯ НА ПРАВО РАБОТЫ И РЕГИСТРАЦИЯ
- ДАЧА ОБЪЯВЛЕНИЙ О ВАКАНСИЯХ
- НЕСЧАСТНЫЕ СЛУЧАИ
- ЧТО НЕОБХОДИМО ЗНАТЬ О КОМПАНИИ

Вариант одного из разделов политики современной российской компании приведен ниже:

ПРАЗДНИКИ И ВЫХОДНЫЕ

Цель

Оплачиваемые выходные предоставляются работникам с целью предоставить возможности отдохнуть и заняться личными вопросами. Все работники имеют право на ежегодный отпуск, как указано в их Трудовом договоре

Область применения

Работники, подпадающие под действие данного документа - все штатные сотрудники предприятия, работающие как на полную ставку, так и на других условиях.

Политика

- Каждое подразделение/отдел должны предоставить годичный план отпусков по своим работникам в Подразделение человеческих ресурсов не позднее, чем *31 января* каждого года.

- Как только работник приступает к работе в Компании, он начинает зарабатывать оплачиваемое время отпуска. Работник может взять дни отпуска сразу же после успешного завершения испытательного срока.

- Неиспользуемый отпуск за прошедший год может быть перенесен на текущий год. Однако, работник должен использовать свое право на оплачиваемый отпуск *до 31 марта* текущего года. Компенсация за неиспользованный отпуск предоставляется *только, когда работник подает заявление об уходе.*

- В период испытательного срока оплачиваемый отпуск не предоставляется.

- Выходные - суббота, воскресенье, официальные правительственные и национальные праздники Российской Федерации.

- Работник имеет право на дополнительные *оплачиваемые* выходные в следующих случаях:

- смерть близкого члена семьи - 2 дня,
- серьезное заболевание близкого члена семьи - 1 день,
- свадьба работника - 2 дня,
- рождение ребенка - 1 день,
- переезд на другое местожительства - 1 день (предоставляется, если переезд не связан с увольнением с работы)

- Общее количество дополнительных оплачиваемых выходных не должно превышать *7 (семь) дней* в году. Если эти дни не использованы, они не могут быть добавлены к ежегодному отпуску.

- Просьба о предоставлении дополнительных выходных должна быть подкреплена письменным документом.

- Заявление Работника должно быть утверждено прямым вышестоящим руководителем/ начальником подразделения и передано для учета в подразделение человеческих ресурсов.

- Работник имеет право на дополнительные неоплачиваемые выходные, но не более, чем на *14 (четырнадцать) дней* в год и при условиях, указанных выше

- Особые обстоятельства, относящиеся к оплачиваемым или неоплачиваемым

отпускам в соответствии с законом, например, отпуск по беременности и родам, служба в армии, исполнение государственных или общественных обязанностей и так далее должны быть доведены до сведения руководства Компании как можно раньше. Они разрешаются в соответствии с действующим законодательством.

Процедуры

Рекомендуемые практические процедуры для запросов о предоставлении отпуска указаны ниже.

- Работник немедленно уведомляет своего руководителя о предстоящем отпуске в письменной форме и получает его/ее утверждение. Бланк заявления должен быть передан в Отдел Человеческих Ресурсов

- Все выходные (оплачиваемые и неоплачиваемые) должны запрашиваться работником у своего непосредственного начальника и согласовываться с Отделом Человеческих Ресурсов.

Ответственность

Отдел Человеческих Ресурсов и непосредственные руководители несут ответственность за осуществление действий в соответствии с данной политикой, включая получение необходимых утверждений.

Работники несут ответственность за несанкционированное отсутствие на работе.

Работа над Политикой проводится обычно при инициативе и общем руководстве подразделения по управлению человеческими ресурсами. При этом линейные руководители и специалисты из других подразделений предприятия (юридический отдел, отдел труда и заработной платы и проч.) принимают непосредственное участие в разработке конкретных положений Политики. Положения Политики подлежат регулярному пересмотру и изменению в соответствии с изменениями, происходящими на предприятии. Политика утверждается высшим органом предприятия - Собранием акционеров, Советом Директоров, Правлением.

Задание. Используя предложенную далее форму, опишите политику в области управления человеческими ресурсами для известной организации, определите формат каждого раздела.

Раздел 2. Формирование кадровой политики организации

Ситуация «Преступление и ...»

Высшее руководство вашей компании обеспокоено участвовавшими случаями хищений со стороны сотрудников. Вашему отделу поручено разработать основные принципы этической политики компании. Познакомьтесь с представленным ниже списком и примите решение, какие поступки следует считать хищениями и какое наказание за них должно последовать. Каждый из предлагаемых случаев необходимо отнести либо 1) к хищениям, 2) к допустимому поведению, либо 3) к промежуточному варианту (оговорите последствия таких поступков). Итак, считается ли хищением поступок, когда сотрудник:

- Получает вознаграждение за сверхурочные работы, хотя он не выполнял их?
- Опаздывает с обеденного перерыва или злоупотребляет перекурами?
- Пробирает карту контроля времени (отмечается о приходе) за другого сотрудника?

- Приходит поздно или уходит рано?
- Симулирует травму на рабочем месте, рассчитывая получить компенсацию?
- Занимается личными делами в рабочее время?
- Время от времени использует копировальный аппарат в личных целях или совершает не имеющие отношения к служебной деятельности междугородние звонки?
- Иногда присваивает почтовые марки, ручки, другие канцелярские принадлежности?
- Присваивает деньги компании, выданные ему под отчет для закупки канцелярских принадлежностей?
- Использует оборудование или инструменты компании в личных целях?
- Намеренно повреждает товар, чтобы приобрести его по сниженной цене?
- Принимает подарки от поставщиков?

Какие действия и кем должны предприниматься в ситуации «хищения» и в промежуточной ситуации? Спланируйте комплекс мероприятий по каждому случаю.

Раздел 3. Обеспечение организации человеческими ресурсами

Ситуация для анализа. «Подбор персонала в немецкой компании».

У АО «Прессер» существует в Мюнхене две фабрики, на которых производятся электромоторы. Фабрикой «Норд» руководит господин Амзлер, фабрикой «Ост» – господин Браун. Оба руководителя были приглашены директором в центральное бюро. Директор сообщил им, что директору по сбыту впервые удалось получить крупный заказ из США на электромоторы, поэтому заводы должны повысить на 10% объем выпускаемой продукции. Правда, сначала договор заключен только на шесть месяцев. Обоих директоров просят сделать все возможное, чтобы обеспечить бесперебойное производство. Точная спецификация моторов пока не известна, но будет через несколько дней. Директор знает, что оба предприятия загружены до предела, поэтому он договорился с финансовым отделом о том, что бюджеты заводов на этот год теряют силу.

Возвратившись на фабрику «Норд», господин Амзлер сразу же приглашает начальника подготовки производства и председателя производственного совета. Он просит проверить, на сколько еще возможно увеличить объем производства, даже за счет сверхурочной работы. Прежде всего, надо определить, на сколько может быть увеличен план при одновременном повышении основной заработной платы. На возражения производственного совета он замечает: «Я знаю, что профсоюзы неохотно идут на сверхурочные часы. Я прошу вас, сделать все возможное, чтобы согласие на это было дано. Люди заработают значительно больше, и для них это, наверняка, неплохо. Я думаю, что и для вас неплохо, если вы поспособствуете более высокому заработку сотрудников».

Господин Браун с фабрики «Ост» подходит к делу совсем иначе. Он тоже приглашает к себе начальника подготовки производства, одновременно, так же и всех мастеров. После краткого сообщения о ситуации, он просит мастеров совместно с подготовкой производства выяснить, как должны быть перестроены конвейеры и сколько рабочих дополнительно необходимо для увеличения объема производства. На основании отчетов, которые он получил через 10 дней, господин Браун запрашивает в отделе по работе с персоналом 25 дополнительных сотрудников. К сожалению, он узнает, что в существующих условиях на рынке рабочей силы потребуются длительное время – полтора месяца - для удовлетворения этой потребности.

Спустя два месяца в центральном бюро снова состоялось собрание. Директор: «К сожалению, господа, ваши результаты не соответствуют моим ожиданиям. На фабрике «Норд» объем производства повышен на 11%, хотя необходимые данные были получены только шесть недель назад. Но при этом доля несчастных случаев повысилась на 18% и большинство из них происходит в сверхурочные часы. Я боюсь, что из-за этого у нас будут неприятности. А на предприятии «Ост», господин Браун, вообще ничего не происходит, хотя численность персонала увеличилась на 14%! Старт был чрезвычайно медленным»!

Господин Браун объясняет: «Эти трудности были связаны так же со сверхурочными работами на фабрике «Норд». Мои сотрудники тоже хотели бы больше заработать. А мне приходится обучать новых сотрудников. Это сначала больше мешает, чем дает результаты. Объем производства возрастет недели через две-три».

Как бы Вы организовали набор персонала и подготовку производства?

Раздел 4. Методы оценки и аттестации сотрудников

Ситуация для анализа. Подбор и расстановка персонала управления.

Начальник службы маркетинговых исследований коммерческой фирмы через несколько дней уходит на пенсию по возрасту. Начальнику службы по работе с персоналом поручено подобрать кандидатов на замещение освобождающейся должности. В резерве кадрового департамента фирмы кандидатами на должность числились двое: зам. начальника службы Петров и главный специалист службы Антонов.

Кроме того, на эту должность была предложена кандидатура специалиста другой службы – Русакова, а также кандидатура Блинова, изъявившего желание по личным соображениям поступить на работу в фирму по рекомендации со стороны.

Характеристика кандидатов на должность:

1. Петров - возраст 50 лет. Имеет высшее техническое образование, служил в армии, демобилизовался в звании капитана. В компании работает 6 лет в должности зам. Начальника службы. Оказывает большую помощь начальнику службы в организации ее деятельности. Активно проводил мероприятия по реорганизации службы, по оснащению рабочих мест. Инициативен, однако, решения принимает не быстро и осторожно. Любимая поговорка: «Семь раз отмерь, один раз отрежь». С сотрудниками общителен, вежлив. Порой недостаточно требователен. Увлекается рыбной ловлей. Иногда болеет, женат, имеет сына.

2. Антонов – главный специалист службы. Возраст – 40 лет. Высшее образование. В компании работает 5 лет в одной должности. В решении производственных и иных вопросов не особенно инициативен. Однако всегда весьма охотно поддерживает полезную творческую мысль, и часто бывает более напорист и энергичен, чем сам автор предложения. Антонов – очень исполнительный, требовательный, даже строгий. Внешне

всегда опрятный, сосредоточенный. Принципиальный. С окружающими всегда придерживается официальных служебных отношений. Шутит редко, молчалив. Сотрудники уважают Антонова.

Увлекается шахматами, однако сам играет редко. Предпочитает давать советы играющим, особенно проигрывающему (с согласия другого партнера). Получает большое удовольствие, когда игрок при его помощи выигрывает. Женат, имеет двоих детей. Пользуется репутацией примерного семьянина. Здоров.

3. Русаков – специалист технической службы. Возраст 26 лет. Образование высшее, инженер. На фирме работает после окончания института. Русаков инициативен, проявляет творческую смелость при принятии решений. Однако часто ошибается. Чувствуется недостаток опыта. Целеустремленный, темпераментный, энергичный, во всем старается разобраться, постоянно советуется с опытными сотрудниками. Легко вступает в спор со всеми, вплоть до руководителя фирмы. Убеждаясь в ошибочности своих предложений, быстро от них отказывается.

Редко придерживается официальных отношений. Со всеми общителен, любит шутить. Хорошо знает настроения в коллективе, запросы и интересы сотрудников.

Здоров, увлекается спортом. Женат. Детей нет.

4. Блинов – 38 лет, инженер – экономист. Образование высшее. Работает в коммерческих фирмах более 10 лет, как правило, в финансовых службах. Имеет значительные деловые связи в коммерческих фирмах. Избирался депутатом городской думы.

Блинов мало знает о конкретной коммерческой фирме, но имеет солидные рекомендации от деловых партнеров организации. Человек энергичный, принципиальный. Квалифицированный специалист.

Раздел 5. Построение системы мотивации и оплаты труда

Ситуация для анализа.

Фирма «Russkiy Ljon» создана на базе 100% иностранного капитала, но весь персонал в ней будет российский. Организационная структура управления компанией показана на рис.1. Владелец фирмы Mr. Sidoroff выделил на зарплату персонала 35 000 долларов США в месяц. При этом он считает, что сотрудники сами должны распределить оклады между собой. Так будет демократичней. Итак, руководители новой компании должны распределить фонд между 16 должностями. Обоснуйте свое решение. Какими принципами распределения дохода вы руководствовались?



Рис. 1 Организационная структура компании «Russkiy Ljon»

Заполните таблицу.

Распределение окладов в фирме «Russkiy Ljon»

№	Должности	Индивидуальная оценка	Групповое решение
1	Генеральный директор		
2	Заместитель Генерального директора		
3	Директор по производству		
4	Директор по персоналу		
5	Директор по маркетингу		
6	Начальник отдела обработки сырья		
7	Начальник отдела основных операций		
8	Начальник отдела упаковки		
9	Начальник отдела движения персонала		

10	Начальник тренингово центра		
11	Начальник отдела маркетинговых исследований		
12	Начальник отдела продаж		
13	Главный бухгалтер		
14	Помощник главного бухгалтера		
15	Офис-менеджер		
16	Секретарь		

Раздел 6. Планирование развития человеческих ресурсов организации

Ситуация для анализа.

«Уходя, уходи...»

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 2___ г. филиал крупной английской компании В.N & Р. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящей из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала сотрудникам хороший компенсационный пакет:

- высокий уровень заработной платы;
- медицинскую страховку для сотрудников и членов их семей (ни одна из западных компаний в Санкт-Петербурге не предлагала страховку такого уровня);
- бесплатное питание в офисе;

Ирине нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Первый месяц работы прошел для Ирины очень успешно. По окончании второго месяца все сотрудники с мужьями и женами были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала Пол Браун, выступая с тожественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за понимание и терпение.

Темпы роста продаж вызвали оптимизм. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, а Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в связи с этим претерпело некоторые изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана, менеджер по персоналу, провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с односменного режима на трехсменный. Контролерам, находившимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на склад на аналогичные должности. На что они и согласились.

Переговоры с руководителями отделов продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархии ниже, чем предыдущая должность Ирины, но это была единственная позиция, которую Светлана вообще могла предложить Ирине. На последнем совещании финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной, объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины текущей зарплаты, сделав акцент на стремлении сохранить Ирину как сотрудника для компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же ее мама оказалась в больнице, и Ирина должна была каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану.

Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что не воспользуется возможностью остаться в компании. Джон со Светланой еще раз попробовали ее уговорить. Ирина ответила, что приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

Стороны договорились, что Ирина в течение двух месяцев, предусмотренных законодательством, будет подводить итоги деятельности отдела, а также передавать дела сотруднику бухгалтерии, после чего ей будет выплачена заработная плата в полном объеме, а также компенсация в размере двух месячных окладов. Приказ об увольнении будет датирован 1 июня, тогда же ей будет выплачена полная сумма компенсации. Ирина попросила сумму компенсации перечислить ей в долларах на пластиковую карту (как это делалось в случаях с зарплатой) при этом она согласилась с необходимой для этого десятидневной отсрочкой платежа.

После консультации с гл. бухгалтером Светлана предупредила Ирину о том, что на карту может быть переведена только зарплата, а сумма компенсаций будет выплачена Ирине в рублях после того, как она снимет все деньги с карты, и сдаст карту в бухгалтерию по акту. После этого Светлана выдаст ей трудовую книжку, а окончательный расчет будет произведен в течение трех рабочих дней после сдачи пластиковой карты.

Ирина обратилась к Джону с устной просьбой разрешить ей пользоваться телефоном и факсом для поиска работы. Джон разрешил это Ирине не только в последние две недели, но и после официального увольнения, если это будет необходимо.

После 1 июня Ирина в компании не появлялась. Светлана 14 июня позвонила Ирине домой и, узнав, как продвигается трудоустройство, напомнила, что надо получить трудовую книжку и сдать карту, так как без этого бухгалтерия не сможет произвести начисление компенсации. Ирина ответила, что еще не нашла работу и трудовая ей пока не нужна, но на следующей неделе она заедет в офис и уладит все дела. Светлане не понравилось, что Ирина откладывает свой визит еще на неделю, но чувство вины за происшедшее не позволило ей настаивать на скорейшем визите в офис.

Прошло два месяца. Реорганизация компании потребовала больших усилий от Светланы. Она летала в Москву, что было утомительно, но ей нравился этап становления бизнеса. К тому же вчера перед отъездом в Петербург менеджер по персоналу

Европейского дивизиона сказал ей, что доволен ее работой. Он предложил подумать о переезде в Москву в качестве директора по персоналу всего Российского отделения. Все эти события отвлекли Светлану от случая с Ириной, которая появилась в офисе лишь в конце июля. Светлана в этот момент была в Москве. Ассистент выдал Ирине трудовую книжку, а бухгалтерия приняла карту. Окончательный расчет был произведен через три рабочих дня после возвращения Ириной карты в компанию.

Когда Светлана пришла утром в офис, на ее столе лежало официальное письмо из суда следующего содержания:

ИСКОВОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ

об изменении даты увольнения, оплате времени вынужденного прогула и возмещении морального вреда

Я работала в компании В.N & Р с июня 2___ г. В должности руководителя группы инвентаризации. 1 июня 2___ г. Я была уволена в связи с сокращением штатной единицы с выплатой суммы эквивалентной двойному окладу. Согласно закону, администрация должна была выдать мне трудовую книжку в день увольнения. Но на руки я получила ее только 24 июля 2___ г. (расписка прилагается). Кроме того, из-за задержки мне выдачи трудовой книжки я не смогла зарегистрироваться в органах службы занятости (в двухнедельный срок после увольнения), в связи с чем лишилась возможности сохранения средней заработной платы в течение третьего месяца со дня увольнения (так как для этого требуется предоставление трудовой книжки).

В соответствии с законодательством выплата всех сумм, причитающихся при увольнении работнику с предприятия, производится в день увольнения. Окончательный расчет со мной был произведен 30 июля 2___ г. Из-за перечисленных нарушений трудового законодательства я была поставлена в очень тяжелое положение. Мне была причинена моральная травма. Я не могла предпринять никаких попыток найти себе работу, так как у меня не было на руках трудовой книжки. Мое увольнение причинило мне глубокие нравственные страдания. На основании изложенного, в соответствии с Трудовым кодексом

Прошу:

1. Изменить дату увольнения из компании В.N & Р и оплатить мне время вынужденного прогула.

2. Взыскать с компании В.N & Р в качестве компенсации морального ущерба 5 млн. рублей.

01 августа 2___ г.

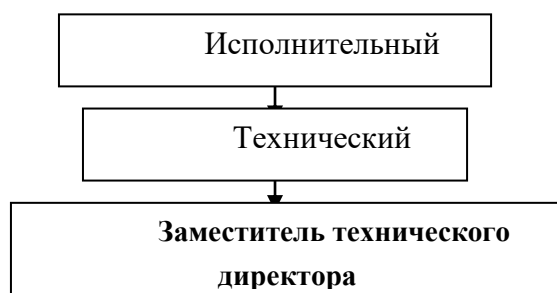
Вопросы для обсуждения:

1. В чем состоит вина отдела персонала в данном конфликте?
2. Каким образом отдел персонала мог предотвратить конфликт?
3. Насколько правомочны обвинения Ирины в адрес компании?
4. Предложите пути выхода из сложившейся ситуации для компании.

Кейс: Несостоявшаяся карьера

В июне 2004 г. в нескольких калининградских газетах появилась информация об объявлении конкурса на должность «начальника отдела информационных технологий» в крупную российскую торгово-промышленную компанию «Орион». Заявку с указанием

основных требований к кандидату в отдел кадров принес технический директор «Ориона» Александр Иванович Павлов и ушел в отпуск.



До этого времени проблемами создания и обеспечения функционирования автоматизированных систем управления компании успешно занималась местная специализированная компьютерная фирма. Но компания ЗАО «Орион» развивалась так динамично, и объемы работ увеличились настолько, что появились претензии к обслуживающей фирме. В результате анализа было высказано предложение о создании собственной службы информационных технологий. И такое решение было принято исполнительным директором «Ориона». (На рис. представлена новая организационная схема).



Через две недели к начальнику отдела кадров Самсоновой Надежде Петровне подошел заместитель Павлова по информационным технологиям Валентин Климов, который был единственным штатным специалистом компании в сфере АСУ и, естественно рассчитывал на вакантное место. При этом он был очень взволнован...

В компании Валентин работал 7 месяцев. Знания и предыдущий накопленный опыт позволили ему до последнего времени в основном справляться с обязанностями.

У Валентина с Павловым сложились хорошие деловые отношения, доверие и полное взаимопонимание. После одного из производственных совещаний по обсуждению проблем АСУ было принято решение об усилении подразделения рядовыми специалистами, имеющими опыт работы в сфере информационных технологий. Валентин принес в ОК заявку на подбор кандидатов. Отделу кадров не составило труда подобрать около десяти кандидатов. Но окончательного решения по их отбору не принималось, Валентин просил продолжить накапливать информацию. Прошло более трех месяцев...

...И вот Валентин интересуется у начальника ОК, под чью заявку объявлен новый конкурс. Он с явным недоверием отнесся к ответу, что публикация вышла на основании заявки Александра Ивановича Павлова. Через несколько дней Валентин вновь появился в кадрах, заявив при этом, что, по словам Павлова, никакой информации в ОК он не подавал

и попросил показать сам текст заявки. Ознакомившись с заявкой за подписью своего непосредственного руководителя, Валентин расстроился. Надежда Петровна пояснила, что у Климова нет достаточного опыта в сфере информационных технологий и опыта руководящей работы, остались не услышанными, и Валентин ушел очень подавленный.

Специалисты отдела

Конкурс на должность начальника отдела информационных технологий состоялся, отбором занимался лично исполнительный директор. При таком развитии событий, естественно, ни Александра Ивановича, ни тем более его подчиненных к участию в отборе не привлекали. После принятия решения Павлов поинтересовался в ОК, кто же теперь возглавит новый отдел, на что получил ответ, что это бывший руководитель крупной фирмы, занимающийся информационными технологиями Василий Петрович Смирнов. Вскоре на еженедельной планерке, где присутствовали все топ-менеджеры компании «Орион», в том числе и Павлов, состоялось и формальное представление нового руководителя.

На просьбу Самсоновой к Павлову помочь выделить недели на 2–3 рабочее место Смирнову (заканчивалось строительство нового офиса) последовал ответ Александра Ивановича, что Василий Петрович не его подчиненный и не его забота. Без энтузиазма воспринял приход своего нового начальника и Валентин. Однажды на вопрос начальника отдела кадров, где можно сегодня увидеть его руководителя, ответил: «А он сегодня вообще не появлялся». Отношение к работе у Климова в последнее время резко изменилось, пропали куда-то былые уверенность, увлеченность...

Начальник ОК сообщила исполнительному директору о сложившейся ситуации и попросила держать ее под контролем, с тем, чтобы обеспечить нормальное вхождение в должность нового начальника отдела и его продуктивному сотрудничеству с техническим директором и его бывшим заместителем. На лице Надежды Петровны сквозила плохо скрываемая тревога...

Вопросы для обсуждения:

- 1. Какие просчеты в учете мотивации сотрудников допустили руководители?*
- 2. Чем чревато усугубление сложившейся ситуации для Валентина? Для нового начальника отдела информационных технологий? Для компании «Орион»?*
- 3. Какие шаги надо предпринять исполнительному директору, чтобы направить деловые взаимоотношения участников конфликта в позитивное русло сотрудничества?*

Примерный перечень тем индивидуальных заданий

Индивидуальные задания, выдаваемые каждому студенту, призваны закрепить полученные теоретические знания практическими исследованиями. Индивидуальные занятия по учебной дисциплине проводятся в форме выполнения индивидуальных творческих заданий.

1. Система управления человеческими ресурсами: структура, цели.
2. Содержание государственной системы управления трудовыми ресурсами.
3. Сущность современной концепции управления персоналом.
4. Кадровая политика и ее связь со стратегией развития организации
5. Кадровое планирование. Определение потребности в персонале.
6. Комплектование трудового коллектива.

7. Анализ положения предприятия на рынке труда. Имидж работодателя.
8. Подбор и отбор персонала.
9. Адаптация сотрудников: первичная и вторичная. Введение в должность.
10. Расстановка персонала. Профиль компетенций.
11. Организация труда персонала.
12. Мотивация и оплата труда персонала.
13. Современные подходы к оценке трудового вклада подразделений и сотрудников.
14. Обучение и развитие персонала.
15. Оценка и аттестация персонала. Организация и результаты с точки зрения роста кадрового потенциала предприятия.
16. Виды деловой карьеры персонала.
17. Формирование и обновление кадрового резерва организации.
18. Высвобождение персонала.
19. Формы власти и влияния руководителя.
20. Организационные методы управления персоналом.
21. Административные методы управления персоналом.
22. Экономические методы управления персоналом.
23. Социально-психологические методы управления персоналом.
24. Правовые методы управления персоналом.
25. Трудовой потенциал коллектива и проведение кадрового аудита.
26. Понятие и элементы организационной культуры.
27. Типология организационной культуры и методы воздействия на нее. Лояльность персонала.
28. Национальные особенности системы управления персоналом деловой культуры.

Студент подготавливает и заблаговременно сдает на проверку одно индивидуальное задание. Общий объем выполненного индивидуального задания составляет до 0,5 печатного листа.

При оформлении индивидуального задания необходимо указать тему, перечень рассмотренных вопросов и список использованной литературы.

Содержание индивидуального задания должно раскрывать выбранную тему.

В случае если студент может предложить тему, которая в большей степени отражает характер выполняемой им работы, тема индивидуального задания может быть установлена по согласованию с преподавателем данной учебной дисциплины.

Примерные задания для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Вопросы к зачету с оценкой

1. Охарактеризуйте основные этапы развития структуры управления персоналом.
2. Дайте понятие «организационной структуры управления человеческими ресурсами».
3. Сформулируйте основные факторы, влияющие на поведение сотрудников.
4. Охарактеризуйте положение личности в системе организационных отношений.
5. Централизация и децентрализация в системе управления человеческими ресурсами.

6. Формирование и функционирование горизонтальных связей в структуре управления человеческими ресурсами.
7. Дайте понятие группы и групповой динамики.
8. Конфликты в организации: сущность, виды и управления человеческими ресурсами.
9. Лидерство: основные этапы изучения и стиль лидерского поведения.
10. Стратегия развития структуры управления человеческими ресурсами.
11. Назовите основные этапы управления персоналом.
12. Что такое трудовые ресурсы? Раскройте состав трудовых ресурсов.
13. Раскройте содержание понятий «персонал», «человеческие ресурсы», объясните разницу между ними.
14. По каким признакам осуществляется структурирование персонала организации?
15. Раскройте сущность философии организации и философии управления персоналом организации.
16. Какие подсистемы входят в состав системы управления персоналом организации?
17. Приведите классификацию методов управления персоналом.
18. Какие виды кадровой документации ведутся в кадровой службе?
19. Охарактеризуйте основные направления кадровой политики организации.
20. Стратегия предприятия и стратегия развития персонала: связь и принципы формирования.
21. В чем состоит сущность кадрового планирования? Какие уровни кадрового планирования вам известны?
22. Какие виды норм применяются для расчета численности персонала?
23. Что такое явочная и списочная численность персонала? Какие факторы влияют на различия в их величинах?
24. Каковы сущность и структура показателя «расходы на персонал»?
25. Назовите преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала.
26. Дайте характеристику методам оценки и отбора персонала?
27. Какова цель деловой оценки персонала?
28. Охарактеризуйте цели и этапы организации аттестации персонала?
29. Какие формы и системы заработной платы вы знаете?
30. Что такое «аудит персонала»? Каковы его цели и объект?
31. Какие параметры национальных культур оказывают существенное влияние на управление человеческими ресурсами?

6.3. Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации и критерии выставления оценок

Для оценивания результатов промежуточной аттестации применяется шкала оценивания, включающая следующие оценки: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Зачет с оценкой. Критерии выставления оценок

Знания обучающихся оцениваются путем выставления по результатам ответа обучающегося итоговой оценки «отлично», либо «хорошо», либо «удовлетворительно», либо «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» при приеме зачета с оценкой выставляется в случае:

- полного, правильного и уверенного изложения обучающимся учебного материала по каждому из вопросов билета;
- уверенного владения обучающимся понятийно-категориальным аппаратом учебной дисциплины;
- логически последовательного, взаимосвязанного и правильно структурированного изложения обучающимся учебного материала, умения устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- приведения обучающимся надлежащей аргументации, наличия у обучающегося логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- лаконичного и правильного ответа обучающегося на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка «хорошо» при приеме зачета с оценкой выставляется в случае:

- недостаточной полноты изложения обучающимся учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по, как минимум, одному вопросу билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при использовании в ходе ответа отдельных понятий и категорий дисциплины;
- нарушения обучающимся логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала по отдельным вопросам билета, недостаточного умения обучающегося устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- приведения обучающимся слабой аргументации, наличия у обучающегося недостаточно логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при ответе на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «хорошо».

Оценка «удовлетворительно» при приеме зачета с оценкой выставляется в случае:

- невозможности изложения обучающимся учебного материала по любому из вопросов билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по как минимум одному из вопросов билета;
- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;
- допущении обучающимся ошибок при использовании в ходе ответа основных понятий и категорий учебной дисциплины;

- существенного нарушения обучающимся или отсутствия у обучающегося логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала, неумения обучающегося устанавливать и проследить причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;

- отсутствия у обучающегося аргументации, логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;

- невозможности обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «удовлетворительно».

Оценка «неудовлетворительно» при приеме зачета с оценкой выставляется в случае:

- отказа обучающегося от ответа по билету с указанием, либо без указания причин;

- невозможности изложения обучающимся учебного материала по двум или всем вопросам билета;

- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по двум или всем вопросам билета;

- скрытое или явное использование обучающимся при подготовке к ответу нормативных источников, основной и дополнительной литературы, конспектов лекций и иного вспомогательного материала, кроме случаев специального указания или разрешения преподавателя;

- не владения обучающимся понятиями и категориями данной дисциплины;

- невозможности обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «неудовлетворительно».

Обучающийся имеет право отказаться от ответа по выбранному билету с указанием, либо без указания причин и взять другой билет. При этом с учетом приведенных выше критериев оценка обучающемуся должна быть выставлена на один балл ниже заслуживаемой им.

Дополнительные вопросы могут быть заданы обучающемуся в случае:

- необходимости конкретизации и изложенной обучающимся информации по вопросам билета с целью проверки глубины знаний отвечающего по связанным между собой темам и проблемам;

- необходимости проверки знаний обучающегося по основным темам и проблемам курса при недостаточной полноте его ответа по вопросам билета.

Критерии оценивания домашних и индивидуальных заданий

Домашние задания в виде докладов представляются в печатной или рукописной форме, также студент должен сделать устный доклад продолжительностью 7-10 минут.

Критерии оценивания:

- Доклад, соответствующий требованиям, оценивается в 5 баллов;

- Доклад, не соответствующий требованиям, оценивается в 2 балла;

- Доклад, соответствующий требованиям не полностью, может быть оценен в 3-4 балла.

Основаниями для выставления максимального количества баллов (5 баллов) являются:

- грамотное, связное и непротиворечивое изложение сути вопроса;
- актуальность используемых в докладе сведений;
- высокое качество изложения материала докладчиком;
- способность студента сделать обоснованные выводы или рекомендации;
- уверенные ответы на заданные в ходе обсуждения вопросы;
- отсутствие у преподавателя обоснованных сомнений в самостоятельности выполнения задания студентом.

Основаниями для выставления 4 балла являются:

- грамотное, связное и непротиворечивое изложение сути вопроса;
- актуальность используемых в докладе сведений;
- удовлетворительное качество изложения материала докладчиком;
- способность студента сделать обоснованные выводы или рекомендации;
- уверенные ответы на большую часть заданных в ходе обсуждения вопросов;
- отсутствие у преподавателя обоснованных сомнений в самостоятельности выполнения задания студентом.

Основаниями для выставления 3 баллов являются:

- отсутствие грамотного, связного и непротиворечивого изложения сути вопроса;
- использование в докладе устаревших сведений.

Основаниями для выставления минимального балла (2 балла) являются:

- неудовлетворительное качество изложения материала докладчиком;
- неспособность студента сделать обоснованные выводы или рекомендации;
- неспособность ответить на большую часть заданных в ходе обсуждения вопросов;
- обоснованные сомнения в самостоятельности выполнения задания студентом.

За активное участие в обсуждении докладов и вопросов студенты могут быть поощрены дополнительным баллом.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература:

1. Красина, Ф. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Ф. А. Красина. — Томск : Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Эль Контент, 2013. — 158 с. — ISBN 978-5-4332-0078-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72206.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей
2. Королева, Л. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л. А. Королева. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81502.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Дополнительная литература:

1. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 389 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02048-3. – Текст : электронный.

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины

1. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <https://biblioclub.ru/>
2. ЭБС IPR BOOKS - www.iprbookshop.ru
3. СПС «Консультант Плюс»

9. Лицензионное программное обеспечение

- MS Windows 7 Профессиональная
- MS Windows 10 Pro

10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

В зависимости от вида проводимых занятий используется следующее материально-техническое обеспечение дисциплины:

- лекционные аудитории (оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в Интернет);
- помещения для проведения семинарских и практических занятий (с типовым оборудованием, обеспечивающим применение современных информационных технологий и наглядными пособиями);
- библиотека (имеющая читальные залы и рабочие места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет);
- компьютерные классы с демонстрационно-обучающими и обучающе-контролирующими возможностями, доступом к базам данных и Интернет.

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья форма проведения занятий по дисциплине устанавливается образовательной организацией с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья. При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом образовательная организация должна учитывать рекомендации, данные по результатам медико-социальной экспертизы, содержащиеся в индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда. При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности.