

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: 23.10.2022 22:19:16

Уникальный программный ключ:

a748d5b672796bd7b37612bb23a3449357804892a0d120774ea9def3ef7a2bc0

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Управление человеческими ресурсами

*(наименование дисциплины)*

Направление подготовки \_\_\_\_\_ 38.03.01 Экономика \_\_\_\_\_

Квалификация выпускника \_\_\_\_\_ Бакалавр \_\_\_\_\_

Направленность (профиль) \_\_\_\_\_ Финансы и экономика предприятий и организаций \_\_\_\_\_

2022 г.

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

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

## **2. Объем дисциплины в зачетных единицах**

Объем дисциплины составляет 5 зачетных единиц.

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

### **Раздел 1. Человеческие ресурсы трудовой деятельности**

Тема 1.1. Теории управления о роли человека в организации

Тема 1.2. Социальная политика государства и организации

### **Раздел 2. Современные методы управления человеческими ресурсами**

Тема 2.1. Система управления персоналом как единство подходов и технологий

Тема 2.2. Привлечение персонала. Управление трудовой деятельностью персонала в организации

Тема 2.3. Обучение и оценка персонала

Тема 2.4. Высвобождение персонала

### **Раздел 3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала**

Тема 3.1. Теории мотивации

Тема 3.2. Системы вознаграждения труда в организациях

### **Раздел 4. Оценка результатов труда и аудит персонала организации**

Тема 4.1. Оценка результатов труда персонала

Тема 4.2. Аудит персонала

## **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. Человеческие ресурсы трудовой деятельности**

Лекция 1. Тема 1.1. Теории управления о роли человека в организации

Классические теории, теории человеческих отношений, теории человеческих ресурсов. Личность и организация.

Лекция 2. Тема 1.2. 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.

## **Раздел 2. Современные методы управления человеческими ресурсами**

Лекция 3. Тема 2.1. Система управления персоналом как единство подходов и технологий

Система управления персоналом организации. Стратегия развития организации и формирование кадровой политики. Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Разработка профессионально-квалификационных моделей, требований к персоналу по должностям и профессиям. Технологии управления персоналом организации. Разделение труда в организации. Организационные структуры: основные виды и особенности проектирования. Делегирование полномочий и ответственности.

Лекция 4. Тема 2.2. Привлечение персонала. Управление трудовой деятельностью персонала в организации

Управление привлечением персонала. Источники поступления персонала в организацию. Найм, отбор и прием персонала. Профессиональная адаптация. Подбор, расстановка, служебно-профессиональное продвижение персонала (деловая карьера). Управление трудовой деятельностью (использованием) персонала в организации.

Лекция 5. Тема 2.3. Обучение и оценка персонала

Профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала. Оценка кадрового потенциала организации. Деловая оценка персонала, методы проведения аттестации. Высвобождение персонала: социальные, правовые, экономические и психологические аспекты.

Лекция 6. Тема 2.4. Высвобождение персонала

Понятие и виды высвобождения персонала. Направления выбытия персонала. Увольнение персонала. Правовые аспекты увольнения персонала. Основные формы увольнения персонала. Текучесть персонала.

## **Раздел 3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала**

Лекция 7. Тема 3.1. Теории мотивации

Содержательные и процессуальные теории мотивации. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Принципы построения системы мотивации.

Лекция 8. Тема 3.2. Системы вознаграждения труда в организациях

Внутренние и внешние вознаграждения. Сдельная и повременные формы оплаты труда. Индивидуальная и коллективная оплата труда. Системы нетрадиционных вознаграждений. Государственное регулирование оплаты труда.

## Раздел 4. Оценка результатов труда и аудит персонала организации

Лекция 9. Тема 4.1. Оценка результатов труда персонала

Эффективность работы персонала как часть общей эффективности производства. Подходы и основные показатели оценки результатов труда персонала. Затраты на персонал организации. Источники оплаты труда персонала.

Лекция 10. Тема 4.2. Аудит персонала

Аудит персонала – основные виды и направления. Методы проведения кадрового аудита.

### Практические занятия

#### Тема 2.1. Система управления персоналом как единство подходов и технологий

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

Для выбранной вами профессии, постройте модель компетенций. Можно воспользоваться укрупненной моделью компетенций и профессиональным стандартом (если он утвержден). Обсудите, какие инструменты необходимо использовать для выявления компетенции и количественной оценки уровня ее информированности у сотрудника.

**Модель компетенций** \_\_\_\_\_

(название профессии)

Формулировка компетенции	Уровни компетенций			

#### Тема 2.2. Привлечение персонала. Управление трудовой деятельностью персонала в организации

**Задание.** Наем, отбор и прием персонала.

Кейс для анализа.

Задание. Прочитайте текст кейса, ответьте на поставленные вопросы.

#### Косметологами не рождаются

Известная во всем мире парфюмерно-косметическая фирма с целью расширения рынка сбыта пришла в Россию, чтобы открыть сеть фирменных магазинов французской косметики,

элитной и весьма дорогой. Поиски партнеров привели их в центр Санкт-Петербурга на Невский проспект. Последняя реконструкция площадей предприятия существенно расширились, и число косметических кабинетов возросло до пяти вместо одного. Директор по представительству компании в России сообщил о том, что французская сторона рассчитывает на существенное увеличение объема продаж косметических услуг и возврат вложенных в ремонт средств. Дело за малым — привлечь опытных косметологов и организовать их работу.

Директор магазина - Марина Валентиновна - поручила своему секретарю - референту и переводчику с французского языка Анне подобрать опытных косметологов для салона. При этом перед нею были поставлены следующие основные условия по поиску и критерии для отбора кандидатов:

- выполнить поиск в срок — две недели, в связи с тем, что ожидался приезд французских специалистов по подготовке и обучению персонала торговых залов и косметических салонов компании;

- исходить из минимума расходов на подбор, а лучше бесплатно;

- подбор производить в два этапа: на первом — осуществить анкетирование и предварительное собеседование; на втором — лучших кандидатов, не более пяти, пригласить на собеседование с директором; и по результатам выбора директора окончательно утверждает французская сторона;

- критерии для отбора: возраст от 20 до 40 лет; образование как минимум среднее медицинское, но лучше высшее; опыт работы косметологом от года;

- количество свободных вакансий — пять.

Потенциальным кандидатам на работу предложено сообщить следующую информацию:

- условия работы: график работы, место работы (функциональные обязанности Анна должна была доводить устно на основе самостоятельного анализа работы действующих косметологов);

- условия оплаты на первичном собеседовании не обсуждались, и основная цель первичного собеседования — выяснить уровень материальных притязаний потенциальных кандидатов;

- рассматривалось как данное, что информация о фирме известна кандидатам, и в обязанности Анны не входило доведение этой информации до кандидатов;

- Анна должна сообщать кандидатам, что фирма проводит обучение вновь принятых сотрудников на месте силами французских специалистов.

Для начала Анна обзвонила ряд агентств по подбору персонала, и из длинного списка организаций, занимающихся трудоустройством и рекрутингом, имевшегося в телефонной книге, ее устроила только государственная служба занятости. Только эта организация предоставляла кандидатов на бесплатной основе, рекрутинговые же агентства работали на коммерческой основе и за приличные деньги. Поняв, что данный путь вряд ли удовлетворит высокие требования директора, Анна приобрела пачку газет с объявлениями о поиске работы, однако и эти кандидаты вряд ли устроят фирму.

Тогда Анна связалась с несколькими известными в городе центрами по подготовке персонала, в том числе и для косметических салонов, но два первых и единственных кандидата были отвергнуты ввиду их завышенных требований по заработной плате.

Но когда Анна подала объявления в массовые бесплатные газеты «Реклама-шанс» и «Из рук в руки», то у нее началась по-настоящему кошмарная жизнь. Телефон звонил без умолку, казалось, что все девушки города хотят стать косметологами. Ежедневно Аня проводила от пяти до пятнадцати интервью с кандидатами. По объявлению звонили и приходили на собеседование совершенно разные и далекие от косметологии люди, начиная с выпускников

школ и до людей с явными психическими отклонениями. Анкеты наиболее подходящих кандидатов иногда просматривала Марианна Викторовна, и она настояла на отборе для работы в косметическом салоне молодого человека, окончившего какие-то сомнительные курсы «у станции метро Ладожская», желая оживить сугубо женский трудовой коллектив и привлечь дополнительных клиентов в косметический салон.

После того как была проделана эта сумасшедшая работа, через две с половиной недели, на утверждение директора департамента по обучению стран Восточной Европы, было представлено три кандидата, а в результате на постоянную работу был принят лишь один косметолог. Работа же по поиску персонала была приостановлена. Месяц спустя после этих событий, все забыли о кипучей деятельности, связанной с подбором косметологов, и жизнь предприятия вошла в привычное русло. Сейчас по прошествии нескольких месяцев Марианна Викторовна, наблюдая оживленную беседу своего секретаря с французскими менеджерами, подумала, что это они так оживленно обсуждают: «Ох уж мне эта Анна с ее кипучей деятельностью...».

Вопросы для обсуждения:

1. Какие проблемы в поиске и подборе персонала, по вашему мнению, существуют на описываемом предприятии? Как бы Вы организовали процедуру подбора, если бы получили такое задание? Взались бы Вы его выполнять?
2. Какие действия и кем должны быть предприняты для исправления сложившейся ситуации?
3. Как в дальнейшем будет развиваться карьера секретаря-референта?

#### **Тема 2.4. Высвобождение персонала**

##### **Задание. Деловая игра "Сокращение штатов"**

Часть студентов будет играть роль менеджеров, принимающих решение о сокращении штата сотрудников. В их обязанности входит разработка принципов сокращения, способов уведомления персонала и проведение собеседований. Остальные студенты будут выступать в роли сотрудников, подлежащих сокращению.

После проведения игры, обсудите, что является наибольшей трудностью при проведении сокращения сотрудников.

##### *Инструкция для ТОП - менеджера*

Вы старший менеджер компании, специализирующейся в сфере услуг. У вас только что был разговор с заместителем генерального директора о том, что руководство приняло решение о сокращении трех рабочих мест в каждом из ваших отделов. Это соответствует 10% сокращения всего штата. У компании нет возможности подключить к делу консультантов по трудоустройству уволенных сотрудников.

Каждый из ваших отделов работает в своем офисе, но все расположены в одном городе. Все они работают в сменном режиме круглосуточно и без выходных. В каждом офисе есть линейные менеджеры, которые несут ответственность за проведение итоговых интервью.

Вам нужно максимально снизить вероятность нежелательных последствий, как для компании, так и для отдельных сотрудников, как можно тщательнее спланировав эту процедуру. Вам будет необходимо встретиться с вашими менеджерами, работающими на местах, для того, чтобы

- Рассказать им о грядущих сокращениях.
- Вместе обсудить руководство этим процессом.

### *Инструкция для линейных менеджеров*

Вы - линейный менеджер компании, специализирующейся в сфере услуг. У каждого свой офис. Но все они расположены в пределах одного города. Вы возглавляете команду из 30 человек, у каждого из которых на рабочем месте есть компьютер, подключенный к корпоративной сети. Вход в систему защищен индивидуальными паролями. Каждый участок работает в сменном режиме круглосуточно и без выходных.

Вы подозреваете, что из-за рыночного кризиса компания прибегнет к сокращению штатов. Вы надеетесь, что это обойдет стороной вас лично.

До начала совещания обдумайте интервью, которые вы будете проводить лично, а так же, какие детали требуется уточнить у руководства.

Пункты, которые необходимо обсудить во время интервью:

- Какие события привели к этому решению.
- Решение окончательно и обжалованию не подлежит. Апелляции невозможны.
- Все возможности внутренних переводов уже использованы.
- Назовите последний день на работе.
- Наметьте в общих чертах основные детали компенсации (рекомендательное письмо, выплаты и т.п.).
- Предупредите о необходимости сохранения конфиденциальной информации.
- Как это решение будет объявлено в компании вообще.
- Кто еще знает об этом.
- Как обстоит дело с передачей полномочий и обязанностей.
- Любые другие пункты

### *Инструкция для сотрудников, попадающих под сокращение*

На каких условиях Вы будете настаивать? Какие пункты трудового законодательства позволяют не попасть под сокращение? Можете ли Вы воспользоваться ими?

Изучите вопросы, которые Вы можете задать менеджеру. Некоторые типичные вопросы, которые задают во время интервью и на которые нужно быть готовым ответить:

- Почему выбрали именно меня?
- Можно ли мне перевестись на другую работу в пределах компании?
- Могу ли я требовать предварительного официального извещения?
- Когда я заканчиваю?
- Как насчет машины компании?
- Как насчет ... (любые другие аспекты выплат, расценок, страховок)?
- Как это отразится на моей пенсии?
- Как обстоит дело с рекомендациями?
- Будет ли у меня какое-то время для того, чтобы подыскать себе другую работу, пока я еще числюсь в этой компании?
- Можно ли при этом использовать возможности фирмы – ксерокс, телефон, помощь секретаря и т.д.
- Если через некоторое время в компании возникнет вакансия, будут ли рассматривать мою кандидатуру в первую очередь?
- Сокращают только меня?
- Знают ли об этом мои коллеги, могу ли я сообщить подчиненным?

### **Тема 3.1. Теории мотивации**

**Задание.** Кейсы для анализа. Прочитайте кейсы и ответьте на поставленные вопросы. Что общего в подходах к мотивации у двух руководителей?

*В чужой монастырь со своим уставом...*

Стены офиса Антона Семеновича Самойленко увешаны большими графиками, по одному на каждого продавца. На них отмечены разноцветными фломастерами общее число телефонных звонков, деловых встреч и заказов, проведенных каждым продавцом еженедельно. Графики ясно видны каждому, кто входит в офис Антона Семеновича, как сотрудникам, так и клиентам.

Ежедневно в 9 часов утра он вызывает бригаду продавцов в свой офис на «ежедневное стимулирующее собрание». Во время этих собраний продавцы стоят и подвергаются резкой критике за вчерашнюю работу. Ни разу Антон Семенович не пытался произнести слово похвалы, он в нее не верит.

Он непоколебимо верит в тот стиль управления, который сформировали долгие годы службы в армии прапорщиком, старшиной роты связи. Там все было четко и ясно: «Действуй по уставу — завоюешь честь и славу». Какое либо различие между командованием в армии и на гражданке, в крупном универмаге строительных товаров прапорщик Самойленко не видел.

После каждого из таких собраний продавцы вываливались из офиса толпой в угнетенном состоянии духа.

У Антона Семеновича есть привычка стоять сзади продавцов во время деловых телефонных переговорах о контактах. Почти тут же они постоянно получают едкие замечания исключительно критического или саркастического характера.

Такие методы работы способствуют высокой текучести (до 25% в летние месяцы) среди продавцов его отдела.

Вопрос для обсуждения:

1. Что бы вы посоветовали предпринять Антону Семеновичу для снижения текучести кадров? Почему подобные методы были эффективны в армейских условиях?

*Доброе слово и...*

После полудня каждую пятницу Петров Владимир Анатольевич весьма экспансивно благодарит свою команду за все ее усилия в течение недели. Он помнит, насколько приятно было получать подобную традиционную похвалу от секретаря райкома в бытность его работы инструктором Петроградского райкома КПСС Ленинграда. По мнению Владимира Анатольевича, «доброе слово и кошке приятно, а значит, похвала всегда неизменно поднимает настроение, особенно перед выходными, и, безусловно, является мощным мотивационным рычагом».

К великому удивлению г-на Петрова, такая практика получила известность среди его подчиненных как «вливание по пятницам» и давно уже не воспринимается ими всерьез.

Каждую неделю Владимир Анатольевич проводит с сотрудниками собрание, на котором любая проблема и решение выносятся на обсуждение, хотя многие решения затрагивают только одного или двух человек. Сотрудники считают это времяпрепровождение напрасным и скучным занятием. В результате, хоть они и любят Петрова как человека, но втайне считают его не слишком умелым руководителем.

Вопрос для обсуждения:

1. Почему, на ваш взгляд, неэффективна «система» мотивации, применяемая Владимиром Анатольевичем? Почему подобные методы были эффективны в партийных структурах?



### Тема 3.2. Системы вознаграждения труда в организациях

**Задание.** "Оплата труда".

Прочитав условия и воспользовавшись бально-факторным методом, рассмотренным на лекции, сформируйте систему грейдов для компании.

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?

Грейды в компании «Russkiy Ljon»

Должности	Ключевые факторы								
	Образование	Опыт	Работа с людьми	Работа с подр.	Планирование	Контроль	Отв. за фин. рез.	Отв. за реш.	Кол-во продч.
Генеральный директор									
Заместитель Генерального директора									
Директор по производству									
Директор по персоналу									
Директор по маркетингу									
Начальник отдела обработки сырья									
Начальник отдела основных операций									
Начальник отдела упаковки									
Начальник отдела движения персонала									
Начальник тренингово центра									
Начальник отдела маркетинговых исследований									
Начальник отдела продаж									
Главный бухгалтер									
Помощник главного бухгалтера									
Офис-менеджер									
Секретарь									
Итоговый балл									

Распределение окладов в фирме «Russkiy Ljon»

№	Должности	№ грейда	коэффициент	оклад
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			

## Семинарские занятия

### Занятие 1. Человеческие ресурсы трудовой деятельности

Вопросы для обсуждения

1. Теории управления о роли человека в организации: классические теории.
2. Теории управления о роли человека в организации: теории человеческих отношений
3. Теории управления о роли человека в организации: теории человеческих ресурсов.

### Занятие 2. Регулирование трудовых отношений и рынка труда в современных условиях

Вопросы для обсуждения

1. История трудового законодательства в СССР и современной России
2. Социальная политика государства и организации.
3. Рынок труда, спрос и предложение рабочей силы.
4. Занятость населения, формы безработицы.
5. Глобализация рабочей силы: позитивные и негативные последствия.

### Занятие 3. Стратегия развития организации и формирование кадровой политики

Вопросы для обсуждения

1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
2. Методы кадрового планирования.
3. Профессиональные стандарты и компетенции сотрудников.
4. Разработка профессионально-квалификационных моделей.

### Занятие 4. Организационные структуры

Вопросы для обсуждения

1. Организационные структуры управления.
2. Разделение труда в организации.
3. Делегирование полномочий и ответственности.
4. Основные виды организационных структур.
5. Особенности проектирования организационных структур.

### Занятие 5. Служебно-профессиональное продвижение персонала (деловая карьера)

Вопросы для обсуждения

1. Профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала.
2. Оценка кадрового потенциала организации.
3. Деловая оценка персонала, методы проведения аттестации.

### **Занятие 6. Содержательные и процессуальные теории мотивации**

Вопросы для обсуждения

1. Иерархия потребностей Маслоу.
2. Двухфакторная теория мотивации Герцберга.
3. Теория ERG.
4. Мотивационная теория ожиданий Врума.
5. Модель Портера-Лоулера.
6. Теория справедливости в трудовой мотивации.
7. Мотивационные программы российских компаний.
8. Внутренние и внешние вознаграждения.

### **Занятие 7. Системы вознаграждения труда в организациях**

Вопросы для обсуждения

1. Сдельная форма оплаты труда.
2. Повременная форма оплаты труда.
3. Индивидуальная и коллективная оплата труда.
4. Анализ стоимости труда на рынке и разработка системы окладов.
5. Премияльные системы: виды, цели и эффективность.
6. Системы нетрадиционных вознаграждений.
7. Государственное регулирование оплаты труда.

### **Занятие 8. Оценка результатов труда и аудит персонала организации**

Вопросы для обсуждения

1. Показатели оценки результатов труда персонала.
2. Затраты на персонал организации. Бюджетирование затрат на персонал.
3. Аудит персонала – основные виды и направления.
4. Методы проведения кадрового аудита.
5. Система сбалансированных показателей в кадровом менеджменте.

### **Примерные темы дискуссий:**

1. Содержательная характеристика основных методов управления персоналом.
2. Взаимосвязь персонал-стратегии и стратегии развития организации.
3. Мониторинг персонала как основной механизм поддержания адекватной кадровой политики.
4. Значение Этического кодекса для государственной кадровой политики.
5. Характеристика системы жесткого найма сотрудника на работу и ее влияние на адаптацию таких сотрудников.
6. Аттестация персонала: проблемы деловой оценки.
7. Сравнительный анализ восточного и западного подходов к формированию мотивации труда.
8. Сравнительный анализ современных технологий мотивации, применяемых в промышленно развитых странах, и советских технологий мотивации труда.
9. Управление персоналом: зарубежный опыт и особенности его применения в России.

10. Роль и функции менеджера по управлению персоналом в организации.

## **5. Методические рекомендации для обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Самостоятельная работа обучающихся включает усвоение теоретического материала, подготовку к практическим (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.
21. Дайте характеристику основных организационных структур управления.
22. Раскройте основные особенности проектирования организационных структур.

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

**6.1 Планируемые результаты обучения, обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы**

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

ОПК- 4 – Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности.

Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
<b>ИД-1 (ОПК-4).</b> Разрабатывает обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и содействует их реализации в условиях сложной и динамичной среды	<b>Знает:</b> <b>РО-1 ИД-1 (ОПК-4)</b> основные понятия и современные принципы работы с человеческими ресурсами; <b>РО-2 ИД-1 (ОПК-4)</b> основы теорий управления о роли человека в организации; <b>РО-3 ИД-1 (ОПК-4)</b> основы социальной политики государства в организации; <b>РО-4 ИД-1 (ОПК-4)</b> основы управления привлечением персонала и работой (использованием) персонала в организации; <b>РО-5 ИД-1 (ОПК-4)</b> современные методы управления человеческими ресурсами; <b>РО-6 ИД-1 (ОПК-4)</b> основы обучения и оценки персонала; <b>РО-7 ИД-1 (ОПК-4)</b> основы управления высвобождением персонала организации; <b>РО-8 ИД-1 (ОПК-4)</b> основные теории мотивации; <b>РО-9 ИД-1 (ОПК-4)</b> составляющие системы вознаграждения труда в организациях; <b>РО-10 ИД-1 (ОПК-4)</b> технологии работы с человеческими ресурсами; <b>РО-11 ИД-1 (ОПК-4)</b> основные организационные структуры управления человеческими ресурсами
	<b>Умеет:</b> <b>РО-12 ИД-1 (ОПК-4)</b> проектировать организационные структуры управления; <b>РО-13 ИД-1 (ОПК-4)</b> применять технологии управления человеческими ресурсами для решения управленческих задач; <b>РО-14 ИД-1 (ОПК-4)</b> разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами организаций; <b>РО-15 ИД-1 (ОПК-4)</b> планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
	<b>Владеет:</b> <b>РО-16 ИД-1 (ОПК-4)</b> методиками планирования основных кадровых показателей

<b>ИД-2 (ОПК-4).</b> Оценивает результаты и возможные последствия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости	<b>Знает:</b> <b>РО-1 ИД-2 (ОПК-4)</b> основы оценки результатов труда и аудита персонала организации;
	<b>Умеет:</b> <b>РО-2 ИД-2 (ОПК-4)</b> оценивать результаты и возможные последствия решений в сфере управления человеческими ресурсами
	<b>Владеет:</b> <b>РО-3 ИД-2 (ОПК-4)</b> методами оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений в сфере управления человеческими ресурсами; <b>РО-4 ИД-2 (ОПК-4)</b> методиками выбора эффективных способов управления человеческими ресурсами

## **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**

#### **Темы докладов (сообщений)**

1. Особенности управления персоналом и управления человеческими ресурсами.
2. Цели управления человеческими ресурсами.
3. Типовые компоненты кадровой политики.
4. Роль и место подразделения по управлению человеческими ресурсами в организации.
5. Взаимодействие линейного руководителя с подразделением по управлению человеческими ресурсами при реализации кадровой политики.
6. Этапы проведения внутренней организационной диагностики.
7. Кадровый аудит.
8. Базовый функционал Службы персонала.
9. Бюджетирование расходов на персонал.
10. Оценка эффективности работы кадровой службы.
11. Выбор источника / источников подбора персонала в соответствии со спецификой вакансий предприятия.
12. Технологии оценки кандидатов на руководящие должности.
13. Анализ невербальной информации получаемой в ходе интервью с кандидатами на вакантную должность.
14. Методы оценки мотивации кандидатов в ходе интервью.
15. Адаптация кандидатов в крупных многопрофильных организациях.
16. Значение мотивации трудовой деятельности персонала Компании при найме и стимулировании работников (на примере подразделения).
17. Виды эффективного стимулирования в подразделениях с инструментальной мотивацией работников основных (ключевых) профессий и должностей (на примере Вашей Компании).
18. Виды эффективного стимулирования в подразделениях с профессиональной мотивацией работников основных (ключевых) профессий и должностей (на примере Вашей Компании).
19. Эффективное стимулирование ТОП – менеджеров и предпринимателей в современных условиях, с учетом особенностей региона и специфики бизнеса.
20. Виды материального стимулирования (премирования) – как формы эффективного воздействия на работников мотивированных на конечный результат Компании, через экономические интересы подразделения (на примере условного подразделения).

21. Комплексная оценка и паспортизация рабочих мест - как основной ресурс поиска путей повышения эффективности трудовых показателей (роста производительности труда, сокращения численности).

22. Социально – экономическая роль и значение нормирования труда на современном этапе развития российского бизнеса, на примере Вашего (условного) предприятия.

23. Базовая заработная плата – как эффективный фундамент построения системы материального стимулирования, регулирующего занятость, сложность выполняемых работ, а также ответственность работников.

24. Виды и формы необходимой информации, для определения эффективного компенсационного пакета работников ключевых профессий (должностей) Вашей компании.

25. Влияние регионального рынка трудовых ресурсов на уровень «цены работника» и возможности Компании по расширению социального пакета, в части корпоративных цен, с учетом особенностей региона и специфики бизнеса.

26. Система оплаты труда в системе управления персоналом.

27. Оценка должностей и тарификация работ.

28. Система оценки результатов деятельности.

29. Система оплаты труда.

30. Положение об оплате труда.

31. Критерии выбора эффективного метода оценки персонала в организации.

32. Использование КРІ компании и подразделений в процедурах оценки персонала.

33. Место оценки персонала в организационных изменениях компании.

34. Оценка персонала и внутрифирменное обучение.

35. Оценка персонала как элемент корпоративной культуры.

36. Цели внутрифирменного обучения.

37. Выявление потребностей в обучении.

38. Формы организации обучения.

39. Мотивация сотрудника по отношению к обучению.

40. Оценка эффективности обучения.

41. Конфликтная (конфликтологическая) компетентность менеджера.

42. Менеджер как посредник в конфликте: искусство и технологии посредничества.

43. Конфликты в российской бизнес-практике (описание ситуаций конфликта и стратегий их разрешения).

44. Динамика организационных конфликтов.

### **Задачи-кейсы**

1. "Ученье - свет"

2. "Несостоявшаяся карьера"

3. "Проблемы роста"

4. "ПИК в его карьере"

5. "Дружба дружбой..."

6. "Молочная река его карьеры"



## Примерные задания для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

### Список экзаменационных вопросов ИД-1 (ОПК-4), ИД-2 (ОПК-4) Знать

1. Основные этапы развития структуры управления персоналом.
2. Понятие «организационной структуры управления человеческими ресурсами», виды организационных структур.
3. Основные факторы, влияющие на поведение сотрудников.
4. 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. Виды увольнений и практика их применения.
8. Увольнение по инициативе работодателя.
9. Текучесть персонала: определение, причины и последствия.
10. Стратегия развития структуры управления человеческими ресурсами.
11. Основные этапы управления персоналом.
12. Трудовые ресурсы государства, их состав.
13. Раскройте содержание понятий «персонал», «человеческие ресурсы», объясните разницу между ними.
14. Структурирование персонала организации.
15. Сущность философии организации и философии управления персоналом организации.
16. Классификация методов управления персоналом.
17. Эффективность деятельности персонала организации: понятия и методы оценки.
18. Виды кадровой документации.
19. Основные направления кадровой политики организации.
20. Стратегия предприятия и стратегия развития персонала: связь и принципы формирования.
21. Сущность кадрового планирования? Какие уровни кадрового планирования вам известны?
22. Виды норм, применяющихся для расчета численности персонала.
23. Явочная и списочная численность персонала. Факторы, влияющие на различия в их величинах.
24. Сущность и структура показателя «расходы на персонал».
25. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала.
26. Характеристику методов оценки и отбора персонала.
27. Цели деловой оценки персонала.
28. Охарактеризуйте цели и этапы организации аттестации персонала.
29. Формы и системы заработной платы.
30. Аудит персонала, его цели и объект.
31. Параметры национальных культур, оказывающие существенное влияние на управление человеческими ресурсами.

32. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
33. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.
34. Принципы построения системы мотивации.
35. Системы вознаграждения труда в организациях.
36. Внутренние и внешние вознаграждения.
37. Сдельная и повременные формы оплаты труда.
38. Индивидуальная и коллективная оплата труда.
39. Системы нетрадиционных вознаграждений.
40. Государственное регулирование оплаты труда.
41. Показатели оценки результатов труда персонала.
42. Затраты на персонал организации.
43. Источники оплаты труда персонала.
44. Особенности проектирования организационных структур управления.

### Тест

#### ИД-1 (ОПК-4), ИД-2 (ОПК-4) Уметь

(на некоторые вопросы может быть более одного правильного ответа)

1. Какова основная роль подразделения по управлению человеческими ресурсами в современной организации?  
а. ведущее подразделение организации по управлению работниками предприятия  
б. выполнение характерных для него статистическо - учетных функций  
в. экспертное подразделение, оказывающее содействие линейным менеджерам по  
УЧР  
г. подразделение, занимающееся, в основном, оформлением кадровых документов
2. Обязательные навыки и качества необходимы сотрудникам подразделения ЧР?  
а. базовое психологическое образование  
б. опыт управленческой работы  
в. опыт работы с людьми плюс профессиональные компетенции  
располагающая внешность
3. Почему организация заинтересована в развитии карьеры своих сотрудников?  
а. создается необходимый резерв в случае образования вакансий  
б. возникает реальный мотив работников в высоко эффективной работе  
в. снижается текучесть кадров  
г. организация становится более привлекательной для внешних кандидатов
4. Какая теория мотивации объясняет стремление персонала к справедливой оценке?  
а. теория справедливости  
б. теория неравенства  
в. теория пространств  
г. теория относительности
5. К функциям кадровых служб относятся следующие:  
а. улучшение качества продукции

- б. проведение конкурсов на замещение вакантных должностей
- в. развитие самоуправления
- г. обучение сотрудников

6. Каковы основные достоинства внутреннего рекрутмента?

- а. мотивация персонала
- б. низкие издержки
- в. большое количество кандидатов
- г. хорошее знание потенциала кандидатов

7. Совокупность черт, необходимых для выполнения какой-либо деятельности:

- а. способности личности
- б. усидчивость в работе
- в. социальные контакты
- г. зрительная память

8. Внутренними источниками подбора кандидатов является:

- а. поиск кандидатов среди работников организации
- б. поиск кандидатов среди бывших работников организации
- в. поиск кандидатов среди знакомых работников фирмы
- г. все выше перечисленное

9. Внешними источниками подбора кандидатов на вакантные места являются:

- а. презентации
- б. ярмарки вакансий
- в. начальные школы
- г. СМИ

10. Каковы основные цели оценки работников?

- а. повышение эффективности работы
- б. более полное удовлетворение потребностей работника
- в. более полное понимание взаимных интересов работника и работодателя
- г. накопление информации для принятия управленческих решений

11. Собеседование позволяет оценить:

- а. интеллект
- б. коммуникативные навыки
- в. мотивацию
- г. эрудицию

12. Каковы основные недостатки внутреннего рекрутмента?

- а. высокая стоимость и трудоемкость
- б. возможные конфликты среди кандидатов
- в. ограниченное количество кандидатов
- г. демотивация сотрудников

13. Профессиональным развитием называется:

- а. процесс увеличения оплаты труда
- б. процесс подготовки сотрудников занятию новых должностей
- в. процесс подготовки сотрудников к выполнению новых функций
- г. процесс приобщения работников к организационной культуре

14. Набор компонентов, входящих в систему руководства называется:

- а. интеллектуальностью руководства
- б. компетентностью руководства
- в. грамотностью руководства
- г. ответственностью руководства

15. Какова главная цель работодателя при приеме работника?

- а. адекватная оплата труда
- б. эффективная работа
- в. постоянное повышение квалификации
- г. необходимое производственное поведение

16. Оплата труда, зависящая от количества фактически затраченного времени

- а. повременная оплата труда
- б. аккордная
- в. производственная
- г. косвенно-сдельная

17. Какая из ниже перечисленных функций обычно не является функцией ОК?

- а. внутренние коммуникации
- б. организация праздников
- в. связь с учебными заведениями
- г. международные связи

18. Последовательность должностей, занимаемых человеком в течение жизни, называется

- а. карьерой
- б. стажем
- в. развитием
- г. служебным ростом

19. Главный источник дохода персонала

- а. премия
- б. заработная плата
- в. социальные льготы
- г. бенефиты

20. Какие факторы, влияющие на планирование персонала, можно отнести к внешним?

- а. уровень организационной культуры на предприятии

- б. типовая структура компенсационного пакета в организации
- в. уровень инфляции
- г. уровень абсентизма

21. Совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи- это

- а. организационные методы
- б. Организационная структура
- в. линейная структура
- г. упрощённая матричная

22. В виде чего изображается графически организационная структура

- а. органиграммы
- б. графика
- в. параболы
- г. диагонали

23. Документ, устанавливающий количественный и качественный состав подразделений предприятия и схематически отражающий порядок их взаимодействия между собой – это ...

- а. организационная структура
- б. структура предприятия
- в. структура подразделений
- г. структура управления

24. В какой из перечисленных структур имеются только вертикальные оси?

- а. матричная
- б. линейно-функциональная
- в. линейно-штабная
- г. линейная

25. Совокупность самостоятельных подразделений, входящих в организацию, пространственно отделенных друг от друга, имеющих собственную сферу деятельности, самостоятельно решающих текущие производственные и хозяйственные вопросы, называется:

- а. смешанная структура управления
- б. линейная структура управления
- в. дивизиональная структура управления
- г. функциональная структура управления

### **Задания**

#### **ИД-1 (ОПК-4), ИД-2 (ОПК-4) Владеть**

**Задание 1.** Прочитайте приведенные ниже комментарии С. Баркова по проблематике оценки в системе управления персоналом.

- Подумайте, как в практике работы специалиста по управлению персоналом не упустить из виду важные аспекты проблемы оценки, и подготовьте проект «Методических рекомендаций по определению сильных и слабых сторон системы оценки, применяющейся в компании».

- Разбейтесь на пары и перед аудиторией представьте диалоги в ролях «оптимиста» и «пессимиста», которые комментируют подготовленные рекомендации. В результате аудитория должна скорректировать свои рекомендации.

1. «Информация от руководителя является исключительно важной для того, чтобы работник мог определить, на какие участки своей работы необходимо обратить особое внимание, где приложить максимум усилий, а где проявлять себя менее настойчиво, так как это направление его деятельности не слишком ценится организацией в лице ее руководства».

2. «Совершенно особое значение оценка труда приобретает в свете вопросов трудовой мобильности. Руководители организации должны четко представлять себе, кого из работников они должны будут повышать, кого записывать в кадровый резерв, кого направлять на получение дополнительного образования или повышение квалификации. Все эти вопросы самым непосредственным образом связаны с оценкой труда, определением лучших работников, работников, хорошо зарекомендовавших себя в решении новых, нетривиальных задач».

3. «Постоянное проставление оценок лишает человека определенной степени свободы, при которой он, не боясь за свое вознаграждение, может задавать вопросы, опробовать новые методы, пытаясь разобраться в своих проблемах. Если оценка — это деньги, у работника "все всегда будет в порядке", хотя в действительности дело может обстоять совсем не так».

4. «Объективные данные четко показывают, что работник не выполняет норму и по каким критериям, но не говорят о том, почему это происходит. Кроме того, объективистская оценка не учитывает дополнительных усилий работника. Один работник <...> много делает для сплочения коллектива, создания нормального психологического климата. Другой работник, напротив, принципиально не выходит за рамки определенной инструкцией юрисдикций...»

5. «Задания, которые на первый взгляд кажутся идентичными, на проверку оказываются различной сложности. При этом в рамках каких-либо конкретных показателей эти различия описать практически невозможно. <...> Работая в одном районе, сотрудник тратит гораздо больше времени и сил, чем его коллега из другого района. При этом он может быть исключительно талантливым и изобретательным. Но это не найдет отражения в конечных показателях продаж и тем самым в оценке его труда. С другой стороны, сотрудник, работающий в выгодных регионах и даже не обладающий качествами первого, может существенно перекрыть показатели своего коллеги».

6. «Фактически компетенции — это перевод стратегических целей и задач фирмы на язык качеств работников. <...> Вообще компетенции задают критериальные основы оценки. Этот метод является гибким, так как с изменением стратегических целей меняется и набор компетенций».

7. «Два из <...> приоритетных методов оценки — управление по целям и построение модели компетенций — нельзя считать относящимися только к сфере оценки персонала. Это особые способы построения всей системы менеджмента в компании».

**Задание 2.** Прочитайте высказывания, среди которых много достаточно стойких убеждений, разделяемых отечественными практиками.

- Выберите варианты, с которыми вы согласны в наибольшей мере.
- Выслушайте аргументы сторонников других точек зрения, обсудите их и сформулируйте взаимоприемлемые варианты.

*А. Для чего нужно проводить аттестацию персонала?*

- 1) чтобы напоминать работникам об их ответственности перед работодателем;
- 2) для проверки соответствия квалификации сотрудника требованиям должности;
- 3) чтобы соблюдать трудовое законодательство РФ;
- 4) чтобы сотрудник и руководство могли обмениваться информацией;
- 5) чтобы управление бизнесом, персоналом и конкретным сотрудником сделать более грамотным;
- 6) чтобы добиться от сотрудника нужного компании поведения.

*Б. Для чего нужно проводить периодическую оценку, но не аттестацию персонала?*

- 1) для того же, для чего и аттестацию, — это одно и то же;
- 2) ее проводить совершенно не обязательно — достаточно аттестации;
- 3) периодическая оценка нужна для построения программ развития персонала, а аттестация — для увольнения и повышения в должности;
- 4) аттестация бессмысленна, так как квалификацию объективно оценить невозможно, а для суда решение аттестационной комиссии — только один из аргументов наряду с другими, который к тому же не отвечает на вопрос, как неквалифицированный человек оказался на данной должности.

*В. Когда лучше знакомить сотрудника с характеристикой, даваемой ему руководителем?*

- 1) руководитель должен выступить непосредственно на заседании комиссии;
- 2) руководитель должен не реже одного раза в месяц встречаться с работником по поводу качества его работы;
- 3) сотрудника должны ознакомить (под роспись) с содержанием характеристики, написанной на него руководителем, за две недели до аттестации;
- 4) руководитель должен руководить — в том числе постоянно говорить сотруднику о его качествах (хороших и плохих).

*Г. Для каких групп должностей не нужно проводить ни аттестацию, ни оценку?*

- 1) для рабочих;
- 2) для высшего управленческого персонала;
- 3) для специалистов, получающих лицензии и допуски во внешних организациях;
- 4) обычно освобождаются от процедуры беременные женщины и молодые специалисты;
- 5) для тех, кто недавно начал работать, — им еще не за что отчитываться, и тех, кто собирается в длительный отпуск, — в отчетном периоде они думали уже «не о том».

**Задание 3.** В организации имеется генеральный директор, у которого в подчинении находятся руководители структурных подразделений, занятых основной деятельностью и руководители функциональных подразделений. Руководителям основных структурных подразделений подчиняются супервайзеры, а им исполнители. По соответствующим функциям или функциональным областям руководители основных подразделений подчиняются руководителям функциональных служб.

Составьте схему, определите организационную структуру управления, оцените их преимущества и недостатки.

**Задание 4.** В организации имеется генеральный директор. У него в подчинении руководители структурных подразделений, самостоятельно решающие все без исключения вопросы в рамках своих полномочий. Структурные подразделения заняты основной деятельностью, у руководителей структурных подразделений в подчинении находятся супервайзеры, которые руководят исполнителями.

Составьте схему, определите организационную структуру управления, оцените их преимущества и недостатки.

**Задание 5.** В организации имеется генеральный директор. У него в подчинении руководители структурных подразделений, выполняющих определенные функции менеджмента и отвечающие за определенные функциональные области менеджмента. Руководителям структурных подразделений подчиняются исполнители по основной деятельности: руководитель плановой службы выдает плановое задание, руководитель службы обеспечения на основе заявок исполнителей обеспечивает их материалами и инструментами, руководитель службы контроля контролирует ход трудового процесса, фиксирует отклонения и принимает меры или докладывает генеральному директору и т.д.

Составьте схему, определите организационную структуру управления, оцените их преимущества и недостатки.

**Задание 6.** В организации имеется генеральный директор, в подчинении которого находятся руководители проектов по основной деятельности и руководители функциональных подразделений. Руководители проектов набирают из числа сотрудников функциональных подразделений коллектив для выполнения проекта. Сотрудники функциональных подразделений могут перейти на время выполнения проекта в полное подчинение руководителю проекта, а могут иметь двойное подчинение: по проекту (сроки, режим работы) – руководителю проекта, по выполнению функций (технология качество) – руководителю функциональных подразделений.

Составьте схему, определите организационную структуру управления, оцените их преимущества и недостатки.

**Задание 7.** На предприятии установлено 32 единицы оборудования. Норма обслуживания - 4 единицы оборудования на одного рабочего. Коэффициент перехода от явочного к списочному = 1,1. Предприятие работает в 2 смены. Определить явочную и списочную численность рабочих - повременщиков.

**Задание 8.** Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, объясните возможные причины их возникновения, а так же – к чему может привести в будущем данная проблемная ситуация, если своевременно не предпринять соответствующих мер. Определите стиль управления и стиль работы менеджера.

Ситуации

1. Вы являетесь руководителем недавно открывшегося предприятия, пытаетесь четко структурировать отношения внутри предприятия и добиться строго выполнения



дисциплинарных требований. Несмотря на высокую (по меркам города) зарплату, многие ведущие специалисты обращаются с заявлениями об увольнении.

2. Из беседы двух сотрудников крупного предприятия

Первый: наш руководитель – тиран, и если я не выполню в срок очередное задание, то он меня уволит.

Второй: конечно, он строг, но, выполняя работу в срок, ты сможешь заручиться его доверием.

Почему их мнения столь различны?

3. Молодой работник на общем собрании сказал: «Мне не хотелось бы об этом говорить, но мне не нравится, что мои руководители решают за меня буквально все. Они совсем не дают мне проявить самостоятельность. Да и к другим работникам относятся та же ...» в роли директора предприятия продумайте ваши действия.

4. Партия не качественной продукции была выявлена слишком поздно, когда покупатели стали сообщать об этом по номеру телефона «горячей линии».

5. Работникам предприятия на втором собрании подряд не удастся утвердить коллективный договор, так как не достигнуто согласия по ряду вопросов.

6. Генеральный директор предприятия уволил менеджера по рекламе, так как разработанная им реклама не привела к ожидаемому результату.

7. Научные сотрудники исследовательского института своевременно предоставляют отчеты о проделанных экспериментах, проявляя изобретательность и неподдельный интерес к своей работе. Однако руководство института не раз обращало внимание на прогулы рабочего времени значительной части своих подчиненных.

8. Один из работников предприятия уволился, так как привык к конкретной постановке задания и не смог работать, получив самостоятельность при выполнении своей работы.

9. В организации регулярно появляются слухи о несправедливости и предвзятости руководителя по отношению к своим подчиненным. Это объясняется тем, что за одно и то же нарушение трудовой дисциплины к работникам применяются разные меры.

10. На полученную предприятием сверхприбыль руководитель приобрел солидную фирменную офисную мебель для своего кабинета, так как деловые партнеры должны быть уверены в стабильности предприятия, а следующая прибыль может быть использована для ремонта основного производственного оборудования.

**Задание 9.** Вам представлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

Первый кандидат стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Второй претендент часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Четвертый кандидат отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своих результатов, всегда стремится довести дело

до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Сделайте свой выбор и обоснуйте его.

Задание 10. Укажите особенности реализации различных направлений работы с персоналом в условиях открытой и закрытой кадровой политики организации.

Направления работы с персоналом	Закрытая кадровая политика	Открытая кадровая политика
Наем, подбор и отбор персонала		
Оценка персонала		
Управление карьерой персонала		
Работа с кадровым резервом		
Развитие персонала		
Политика сокращения и увольнения		

Задание 11. Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

1. Престиж, удовольствие, удовлетворение.
2. Власть и влияние.
3. Присутствие элемента состязательности.
4. Возможность самореализации как личности.
5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.
6. Возможности для карьеры.
7. Самостоятельность.
8. Условия для реализации своих идей.
9. Интересная деятельность.
10. Продолжительный отпуск.
11. Короткий рабочий день.
12. Гибкий рабочий график.
13. Признание.
14. Здоровый рабочий климат.
15. Надежное рабочее место.
16. Хорошее обеспечение в старости.
17. Хороший стиль управления.
18. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.
19. Степень автоматизации труда.
20. Перспектива на получение жилья.
21. Сплоченный коллектив,
22. Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

Необходимо из 22 представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера. Проранжировать выбранные 10 мотивов – определить их приоритетность.

### **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».

#### **Экзамен. Критерии выставления оценок**

На экзамен выносятся вопросы, охватывающие все содержание учебной дисциплины.

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

Оценка «отлично» при приеме экзамена 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 экзамена 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 экзамена 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 прослеживать 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 экзамена 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;
- невладения обучающимся понятиями и категориями данной дисциплины;
- невозможность 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.

При проведении промежуточной аттестации в форме тестирования с использованием шкалы, включающей оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», оценивание результата проводится следующим образом:

«**Отлично**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют от 80% до 100% от общего количества

«**Хорошо**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют от 71 до 79% от общего количества;

«**Удовлетворительно**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют 50 –70 % правильных ответов;

«**Неудовлетворительно**» - работа, содержащая менее 50% правильных ответов.

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

### **Основная 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: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02048-3. – Текст : электронный.

2. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник / А.В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 288 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03459-6. – Текст : электронный.

### **Дополнительная литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие : [16+] / А.Н. Байдаков, Л.И. Черникова, О.С. Звягинцева и др. ; Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра «Менеджмент». – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. – 115 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484917> – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

2. Система оценки персонала в организации : учебник / под ред. М.В. Полевой ; Финансовый университет при Правительстве РФ. – Москва : Прометей, 2018. – 279 с. : табл. – (Бакалавр. Базовый курс). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494932> – Библиогр.: с. 252-258. – ISBN 978-5-907003-87-3. – Текст : электронный.

3. Богомолова, Т.П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) : [16+] / Т.П. Богомолова, Э.А. Понуждаев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 419 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9883-9. – DOI 10.23681/570245. – Текст : электронный.

4. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии / Е.В. Михалкина, В.А. Алешин, А.И. Зотова и др. ; под общ. ред. Е.В. Михалкиной ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону : Южный федеральный университет, 2011. – 426 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=241178> – ISBN 978-5-9275-0932-4. – Текст : электронный.

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

1. <http://biblioclub.ru/> – электронная библиотечная система «Университетская библиотека Онлайн»
2. <http://www.iprbookshop.ru/> – электронная библиотечная система IPR BOOKS
3. <http://www.yurist.ru>
4. <http://www.garant.ru> – ГАРАНТ: [Информационно-правовой портал]
5. Справочная правовая система Консультант Бизнес: Версия Проф  
Профессиональные базы данных в составе СПС Консультант:  
- Законодательство Санкт-Петербурга и Ленинградской области  
- Международное право

#### **9. Лицензионное программное обеспечение**

- Dr.Web Desktop Security Suite (Комплексная защита)
- MS Windows 7 Профессиональная
- MS Windows 10 Pro
- MS Office 2010
- VS Office 2013
- MS Office 2016
- Moodle 3.8.2.

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

В зависимости от вида проводимых учебных занятий и форм осуществления образовательной деятельности по соответствующей образовательной программе используется следующее материально-техническое обеспечение дисциплины:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа (укомплектованные специализированной мебелью и оборудованные техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории, а также имеющие наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин);

- учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа (с типовым оборудованием, обеспечивающим применение современных информационных технологий, и наглядными пособиями);
- специальные помещения для проведения занятий по дисциплине (в т.ч. лаборатории, оснащенные лабораторным оборудованием, в зависимости от степени сложности);
- компьютерные классы с демонстрационно-обучающими и обучающе-контролирующими возможностями, доступом к базам данных и Интернет;
- кабинет для занятий по иностранному языку (оснащенный лингафонным оборудованием);
- учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы обучающихся (оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации);
- библиотека (имеющая читальные залы и рабочие места для обучающихся, оснащенные компьютерами с 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. При необходимости обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.