

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБОУ ВО «УДМУРТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФИЛИАЛ В ГОРОДЕ ГУБКИНСКОМ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, ПРАВА И УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДАЮ  
« 26 » 06 2017 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки  
Менеджмент организации

Степень выпускника  
БАКАЛАВР

Форма обучения  
Очная, заочная

Губкинский 2017

## **1. Наименование дисциплины**

« Управление человеческими ресурсами»

Целью изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является овладение студентами теоретических знаний и практических навыков комплексного подхода к вопросам управления персоналом с целью более эффективного использования трудового потенциала общества, предприятия, каждого работника.

Задачи освоения дисциплины:

- Получение знаний о современных тенденциях в управлении человеческими ресурсами;
- Отработка навыков принятия решений в области управления персоналом организации.

## **2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Выпускник, освоивший программу высшего образования, в рамках изучаемой дисциплины, должен обладать компетенциями, соответствующими виду (видам) профессиональной деятельности, на который (которые) ориентирована программа:

способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);

владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2);

### **Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)**

После освоения дисциплины обучающийся должен

#### **Знать:**

- теорию и практику становления управления персоналом в России и за рубежом;
- основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;
- процессы групповой динамики и принципы формирования команды;

#### **Уметь:**

- анализировать и проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации;
- участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию;
- проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

**Владеть:**

- различными способами разрешения конфликтных ситуаций;
- современными технологиями управления персоналом.

### **3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Дисциплина входит в базовый цикл ООП. Дисциплина адресована слушателям 2 курса (очной формы) и 4 курса (заочной формы) направления «Менеджмент» профиль подготовки «Менеджмент организаций».

Изучению дисциплины предшествуют следующие учебные курсы: Микроэкономика, Микроэкономика, Теория менеджмента.

Для успешного освоения дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции: ОПК -3, ПК-2.

Успешное освоение дисциплины позволяет перейти к изучению дисциплин: «Лидерство», «Стратегический менеджмент».

В программе дисциплины выделены следующие разделы (модули):

Модуль 1. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления

Модуль 2. Кадровые технологии

Модуль 3. Управление поведением персонала в организации.

**4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 час.

№ п/п	Форма обучения	Общая трудоемкость дисциплины (в часах)	Контактная работа с преподавателем (в часах)				Самостоятельная работа студента (СРС)	Учебных часов на контроль	
			Лекции	Прак.	Лаборат.	КСР		Зачет	Экзамен
1	Очная	144	36	16		2	54		36
2	Заочная	144	6	8			121		9

**5.Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

Общая трудоемкость дисциплины очной формы обучения составляет 4 зачетные единицы, 36 часов – лекционные занятия, 16 часов – практических занятий, контрольная работа, КСР – 2 час., 54 часов – самостоятельная работа, экзамен.

№ п/п	Разделы, темы дисциплины	Неделя семестра	Виды учебной работы (в часах)			Формы текущего контроля успеваемости	Формируемые компетенции (код)	Всего компетенций
			Л.	Пр.	Сам.			
<b>Семестр 1</b>								
1.	Модуль 1							
1.1.	Тема 1	1	4	-	2		ОПК-3, ПК-2	2
1.2.	Тема 2	2	3	-	2	Групповая дискуссия	ОПК-3, ПК-2	2
1.3.	Тема 3	3, 4	3	4	2	Проверочная работа, Анализ конкретной ситуации	ОПК-3, ПК-2	2
1.4.	Тема 4	5	4	2	2	Анализ ситуации	ОПК-3, ПК-2	2
2.	Модуль 2							
2.1.	Тема 5	6, 7	3	4	1	Деловая игра, Анализ видеокейса	ОПК-3, ПК-2	2
2.2.	Тема 6	8	3	-	1	Анализ ситуации	ОПК-3, ПК-2	2
2.3.	Тема 7	8	2	-	2	Проверочная работа, Анализ конкретной	ОПК-3, ПК-2	2

						ситуации		
2.4.	Тема 8	9, 10	4	4	3	Проверочная работа, Анализ конкретной ситуации	ОПК-3, ПК-2	2
2.5.	Тема 9	11	2	1	2	Анализ конкретной ситуации	ОПК-3, ПК-2	2
3.	Модуль 3							
3.1.	Тема 10	12	2	1	2	Анализ конкретной ситуации, анализ видеокейса	ОПК-3, ПК-2	2
3.2.	Тема 11	13	2	1	2	Анализ конкретной ситуации	ОПК-3, ПК-2	2
3.3.	Тема 12	14	2	1	2	Анализ конкретной ситуации	ОПК-3, ПК-2	2
3.4.	Тема 13	15	2	1	2	Анализ конкретной ситуации	ОПК-3, ПК-2	2
3.5.	Тема 14	16, 17	4	1	3	Проверочная работа, Анализ конкретной ситуации	ОПК-3, ПК-2	2
3.6.	Тема 15	18	2	2	2	Проверочная работа, Анализ конкретной ситуации	ОПК-3, ПК-2	2
			36	16	54			
Форма промежуточной аттестации - экзамен								

Общая трудоемкость дисциплины заочной формы обучения нормативные сроки составляет 4 зачетные единицы, 6 часов – лекционные занятия, 8 часов – практических занятий, контрольная работа, 121 часов – самостоятельная работа, экзамен.

№ п/п	Разделы, темы дисциплины	Неделя семестра	Виды учебной работы (в часах)			Формы текущего контроля успеваемости	Формируемые компетенции (код)	Всего компетенций
			Л.	Пр.	Сам.			
Семестр 1								
1.	Модуль 1		2					
1.1.	Тема 1			0,5	8		ОПК-3, ПК-2	2

1.2.	Тема 2			0,5	8	Групповая дискуссия	ОПК-3, ПК-2	2
1.3.	Тема 3			0,5	8	Проверочная работа, Анализ конкретной ситуации	ОПК-3, ПК-2	2
1.4.	Тема 4			0,5	8	Анализ ситуации	ОПК-3, ПК-2	2
2.	Модуль 2							
2.1.	Тема 5		2	0,5	8	Деловая игра, Анализ видеокейса	ОПК-3, ПК-2	2
2.2.	Тема 6			0,5	8	Анализ ситуации	ОПК-3, ПК-2	2
2.3.	Тема 7			0,5	8	Проверочная работа, Анализ конкретной ситуации	ОПК-3, ПК-2	2
2.4.	Тема 8	9, 10		0,5	8	Проверочная работа, Анализ конкретной ситуации	ОПК-3, ПК-2	2
2.5.	Тема 9	11		0,5	8	Анализ конкретной ситуации	ОПК-3, ПК-2	2
3.	Модуль 3							
3.1.	Тема 10	12	2	0,5	8	Анализ конкретной ситуации, анализ видеокейса	ОПК-3, ПК-2	2
3.2.	Тема 11	13		0,5	8	Анализ конкретной ситуации	ОПК-3, ПК-2	2
3.3.	Тема 12	14		0,5	8	Анализ конкретной ситуации	ОПК-3, ПК-2	2
3.4.	Тема 13	15		0,5	8	Анализ конкретной ситуации	ОПК-3, ПК-2	2
3.5.	Тема 14	16, 17		0,5	8	Проверочная работа, Анализ конкретной ситуации	ОПК-3, ПК-2	2
3.6.	Тема 15	18		0,5	8	Проверочная работа, Анализ	ОПК-3, ПК-2	2

						конкретной ситуации		
		6	8	12	1			
Форма промежуточной аттестации - экзамен								

## Содержание дисциплины

### 5.1. Темы и их аннотации

**Тематика лекционных занятий.**

**Модуль 1. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления**

Тема 1. Концепция управления человеческими ресурсами

Эволюция подходов к управлению персоналом.

Особенности концепции управления человеческими ресурсами;

Цели и задачи управления человеческими ресурсами

Функции и методы управления человеческими ресурсами

Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в современной организации.

Объект и субъект системы УЧР. Условия создания системы УЧР.

Организационная структура системы УЧР.

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами.

Взаимосвязь стратегии бизнеса и управления ЧР.

Формирование стратегии УЧР организации.

Формирование кадровой политики организации.

Тема 4. Планирование работы с персоналом организации.

Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Оперативное планирование работы с персоналом в организации.

Маркетинг персонала.

**Модуль 2. Кадровые технологии**

Тема 5. Подбор и отбор персонала.

Анализ работ. Требования к кандидатам при приеме на работу.

Внутренний и внешний поиск и подбор кандидатов.

Отбор персонала. Методы первичного отбора.

Тема 6. Высвобождение персонала.

Причины высвобождения персонала.

Высвобождение персонала с точки зрения экономической и социальной эффективности.

Тема 7. Трудовая адаптация персонала.

Сущность и структура трудовой адаптации. Функции трудовой адаптации.

Управление трудовой адаптацией. Факторы, определяющие успешную адаптацию.

Тема 8. Профессиональное развитие и обучение персонала.

Развитие организации и её сотрудников. Профессиональное развитие.

Управление карьерой в современной организации. Виды карьеры, планирование карьеры.

Оценка потенциала и развитие руководящих сотрудников. Работа с кадровым резервом.

Программы профессионального обучения. Методы профессионального обучения: ученичество, инструктаж, тренинги и др.

Тема 9. Оценка персонала в современной организации.

Сущность, цели и основные функции оценки персонала в современной организации.

Виды оценки персонала. Традиционный и современный подход к оценке персонала.

Показатели оценки. Методы оценки персонала.

**Модуль 3. Управление поведением персонала в организации.**

Тема 10. Организационная культура.

Виды, элементы орг.культуры. Методы формирования и поддержания орг.культуры. Сопротивление персонала стратегии изменений.

Тема 11. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.

Стимулирование трудовой деятельности. Моральное и материальное стимулирование.



Тема 12. Группы, команды в организации. Формирование команды. Сплочение коллектива.

Тема 13. Коммуникации в организации. Барьеры, мешающие успешной коммуникации.

Тема 14. Конфликты в коллективе. Стратегии поведения в конфликте. Разрешение конфликтов.

Тема 15. Аудит человеческих ресурсов.

## **5.2. Планы практических занятий**

*Тема 1.* Концепция управления человеческими ресурсами

Групповая дискуссия «Основные концепции управления»

*Тема 2.* Система управления человеческими ресурсами в современной организации.

Деловая игра «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации».

*Тема 3.* Стратегия управления человеческими ресурсами.

Анализ конкретной ситуации «Стратегическое управление персоналом»

*Тема 4.* Планирование работы с персоналом организации.

Ситуация «Маркетинг персонала»

*Тема 5.* Подбор и отбор персонала.

Составление профиля должности специалиста

Ролевая игра «Собеседование при приеме на работу»

Видеокейс «Собеседование при приеме на работу»

*Тема 6.* Высвобождение персонала.

Задача «Определение соответствия программы работ при высвобождении причинам увольнения»

*Тема 7.* Трудовая адаптация персонала.

Оценка коммуникативности и адаптивности работника в группе

*Тема 8.* Профессиональное развитие и обучение персонала.

Анализ конкретной ситуации «Разработка программ обучения для организации»

Тема 9. Оценка персонала в современной организации.

Анализ конкретной ситуации «Аттестация».

Тема 10. Организационная культура.

Видеокейс «Две недели на культуру».

Диагностика организационной культуры организации.

Тема 11. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.

Анализ конкретной ситуации

Тема 12. Группы, команды в организации.

Анализ конкретной ситуации

Тема 13. Коммуникации в организации.

Анализ конкретной ситуации

Тема 14. Конфликты в коллективе.

Анализ конкретной ситуации

Тема 15. Аудит человеческих ресурсов.

Задачи «Оценка эффективности программ обучения», «Оценка эффективности введения должности» и др.

### **5.3. Планы лабораторного практикума (не предусмотрены)**

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

### **Самостоятельная работа студентов (СРС) и ее структура очная форма обучения**

Код формируемой компетенции	Тема	Вид	Форма	Объем учебной работы (часов)	Учебно-методические материалы
ОПК-3, ПК-2	1	Подготовка к групповому обсуждению	СРС	1	Основная литература, ЭБС
ОПК-3, ПК-2	2	Подготовка к практической работе	КСР	2	Основная и дополнительная Литература, ЭБС

ОПК-3, ПК-2	3	Подготовка к практической работе	СРС	2	Основная литература, ЭБС
ОПК-3, ПК-2	4	Подготовка к практической работе, контрольной работе	КСР	2	Основная и дополнительная литература
ОПК-3, ПК-2	5	Подготовка к практической работе, деловой игре	КСР	1	Периодические издания, интернет-источники Основная и дополнительная литература
ОПК-3, ПК-2	6	Подготовка к докладам, подготовка к контрольной работе	СРС	1	Основная и дополнительная литература интернет-источники
ОПК-3, ПК-2	7	Подготовка к докладам, подготовка к контрольной работе	КСР	2	Основная и дополнительная литература Периодические издания,
ОПК-3, ПК-2	8	Подготовка к докладам, подготовка к контрольной работе	СРС	2	Основная и дополнительная литература
ОПК-3, ПК-2	9	Подготовка к докладам, подготовка к контрольной работе	СРС	3	Основная и дополнительная литература
ОПК-3, ПК-2	10	Подготовка к практической работе, контрольной работе	СРС	3	Основная и дополнительная литература Периодические издания,
ОПК-3, ПК-2	11	Подготовка к практической работе, контрольной работе	СРС	2	Основная и дополнительная Литература, периодические издания, Интернет-источники
ОПК-3, ПК-2	12	Подготовка к практической работе, контрольной работе	СРС	1	Основная и дополнительная литература
ОПК-3, ПК-2	13	Подготовка к практической работе, контрольной работе	СРС	1	Основная и дополнительная литература
ОПК-3, ПК-2	14	Подготовка к практической работе, контрольной работе	СРС	2	Основная и дополнительная Литература, ЭБС
ОПК-3, ПК-2	15	Подготовка к практической работе, контрольной работе	СРС	2	Основная и дополнительная Литература, ЭБС

**Самостоятельная работа студентов (СРС) и ее структура заочная форма  
обучения нормативные сроки обучения**

Код формируемой компетенции	Тема	Вид	Форма	Объем учебной работы (часов)	Учебно-методические материалы
ОПК-3, ПК-2	1	Подготовка к групповому обсуждению	СРС	8	Основная литература, ЭБС
ОПК-3, ПК-2	2	Подготовка к практической работе	КСР	8	Основная и дополнительная Литература, ЭБС
ОПК-3, ПК-2	3	Подготовка к практической работе	СРС	8	Основная литература, ЭБС
ОПК-3, ПК-2	4	Подготовка к практической работе, контрольной работе	КСР	8	Основная и дополнительная литература
ОПК-3, ПК-2	5	Подготовка к практической работе, деловой игре	КСР	8	Периодические издания, интернет-источники Основная и дополнительная литература
ОПК-3, ПК-2	6	Подготовка к докладам, подготовка к контрольной работе	СРС	8	Основная и дополнительная литература интернет-источники
ОПК-3, ПК-2	7	Подготовка к докладам, подготовка к контрольной работе	КСР	8	Основная и дополнительная литература Периодические издания,
ОПК-3, ПК-2	8	Подготовка к докладам, подготовка к контрольной работе	СРС	8	Основная и дополнительная литература
ОПК-3, ПК-2	9	Подготовка к докладам, подготовка к контрольной работе	СРС	8	Основная и дополнительная литература
ОПК-3, ПК-2	10	Подготовка к практической работе, контрольной работе	СРС	8	Основная и дополнительная литература Периодические издания,
ОПК-3, ПК-2	11	Подготовка к практической работе, контрольной работе	СРС	8	Основная и дополнительная Литература, периодические

					издания, Интернет- источники
ОПК-3, ПК-2	12	Подготовка к практической работе, контрольной работе	СРС	8	Основная и дополнительная литература
ОПК-3, ПК-2	13	Подготовка к практической работе, контрольной работе	СРС	8	Основная и дополнительная литература
ОПК-3, ПК-2	14	Подготовка к практической работе, контрольной работе	СРС	8	Основная и дополнительная Литература, ЭБС
ОПК-3, ПК-2	15	Подготовка к практической работе, контрольной работе	СРС	8	Основная и дополнительная Литература, ЭБС

### 1. График контроля СРС

Недели семестра	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Формы контроля	-	-	0	-	0	-	-	КР РК	-	0	-	-	-	-	РК

#### Рекомендации по выполнению контрольной работы

Для оценки знаний студента по дисциплине предусмотрено выполнение *контрольной работы*, которая предполагает активное, целенаправленное приобретение новых знаний и умений без непосредственного участия в этом процессе преподавателей.

#### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

#### Образовательные технологии

При проведении занятий и организации самостоятельной работы студентов используются традиционные технологии сообщающего обучения, предполагающие передачу информации в готовом виде, формирование учебных умений по образцу: Лекции, проблемные лекции, презентации, рефераты, доклады и др.

Использование традиционных технологий обеспечивает формирование компетенций ОПК -3, ПК-2

В процессе изучения курса используются новые образовательные технологии обучения: анализ конкретных ситуаций, видеокейсы, деловые игры, обсуждения в группах и т.д., формирующие навыки и умения принятия решений в области управления персоналом.

Эти технологии позволят сформировать компетенции ОПК-3, ПК-2

## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

### 7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования и описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.

Планируемые результаты освоения образовательной программы	Этап	Показатели и критерии оценивания результатов обучения				Вид оценочного средства
		3.				
		неуд.	удовл.	хорошо	отлично	
Обладает способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3)	1 этап: Знания	Не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки	Показывает знания только основного материала, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки	Показывает знания только основного материала, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки	Прочно усвоил программный материал, последовательно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой.	Устный опрос
	2 этап: Умения	Отсутствие умений	Умеет использовать только основные законодательные акты в сфере управления персоналом	Умеет работать с законодательными и нормативными актами в сфере управления персоналом	Умеет разрабатывать типовые документы, используемые службами управления персоналом	Реферат
	3 этап: Владения (навыки / опыт деятельности)	Отсутствие навыков	Имеет первичные навыки использования законодательных актов в сфере управления персоналом	Владеет методами оценки социально-экономической эффективности системы управления персоналом	Владеет методами оценки социально-экономической эффективности проектов по совершенствованию процессов управления персоналом	Выполнение контрольной работы
Обладает владением различными способами	1 этап: Знания	Не знает значительной	Имеет общее представление по	Имеет хорошие предметные знания	Знает сущность, задачи и факторы	Устный опрос

разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде (ПК-2)		части программного материала, допускает существенные ошибки	основам планирования карьеры, методам обучения сотрудников	по основам планирования карьеры, методам обучения сотрудников	планирования карьеры, содержание процессов индивидуального и организационного планирования карьеры	
	2 этап: Умения	Отсутствие умений	Может пересказать учебный материал по показателям, характеризующим систему управления персоналом	Умеет собирать необходимые данные для анализа системы управления персоналом	Умеет проводить системный анализ системы управления персоналом	Реферат
	3 этап: Владения (навыки / опыт деятельности)	Отсутствие навыков	Владеет начальными навыками планирования и реализации кадровой стратегии	Способен работать с основными технологиями планирования и реализации кадровой стратегии, владеет методами регулирования конфликтов с сфере управления персоналом. Способен к самообразованию	Владеет методикой и технологией планирования и реализации кадровой стратегии, мотивации трудовой деятельности, обучения и развития персонала, регулирования конфликтов и трудовых споров	Выполнение контрольной работы



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

**Устный опрос**

**Перечень вопросов для оценки уровня сформированности компетенций на этапе «Знание»**

1. Персонал организации как объект управления.
2. Основные обязанности администрации организации.
3. Место и роль у/п в системе управления организацией.
4. Основные обязанности работников организации.
5. Принципы у/п.
6. Понятие трудового договора.
7. Цели и задачи у/п.
8. Оформление и содержание трудового договора.
9. Концепция организационного развития и проектирования (японский опыт у/п).
10. Социально-экономическая защита персонала.
11. Понятие управления человеческими ресурсами.
12. Психологическая поддержка персонала организации.
13. Характерные черты управления человеческими ресурсами.
14. Структура профсоюзов в РФ.
15. Виды деятельности по управлению человеческими ресурсами.
16. Защита трудовых прав работников профсоюзами.
17. Методы у/п.
18. Сущность и этапы набора персонала.
19. Факторы, воздействующие на персонал организации.
20. Процедура принятия решения о приеме на работу.
21. Функция служб у/п.
22. Понятие адаптации персонала.
23. Понятие профессиональной компетенции.
24. Управление трудовой адаптацией.
25. Ключевые роли менеджера по персоналу.
26. Сущность отбора персонала.
27. Обеспечение реализации функций у/п.
28. Технология найма персонала.
29. Структура служб у/п в крупных организациях.
30. Понятие карьеры работника.
31. Основные подходы к организации службы у/п.

32. Управление карьерой работника.
33. Понятие и виды высвобождения персонала.
34. Понятие и сущность кадровой политики.
35. Мероприятия по высвобождению персонала.
36. Задачи и особенности кадровой политики в современных условиях.
37. Аттестация как метод оценки персонала и организация её проведения.
38. Классификация видов кадровой политики.
39. Управление профессиональной ориентацией и адаптацией персонала.
40. Планирование расходов на персонал организации.
41. Сущность и цели планирования персонала.
42. Методы оценки деятельности работников.
43. Оперативное планирование работы с персоналом.
44. Затраты организации на персонал и их примерная структура.

## Реферат

### Перечень тем рефератов для оценки уровня сформированности компетенций на этапе «Умение»

1. Управление персоналом в системе менеджмента организации
2. Человеческий капитал и его формирование
3. Формирование персонала и определение его численности
4. Анализ движения и оценка состояния персонала
5. Сравнительный анализ подходов к управлению человеческими ресурсами
6. Стратегические решения в области управления человеческими ресурсами
7. Реализация функции планирования в управлении человеческими ресурсами
8. Роль кадровых служб в системе управления организацией
9. Кадровый маркетинг и его задачи
10. Кадровый консалтинг как элемент развития кадровых служб
11. Кадровый аудит и его основные объекты
12. Сравнительная характеристика методов оценки персонала
13. Кадровые интервью и организация их проведения
14. Источники и анализ первичной информации о персонале
15. Документационное обеспечение кадровой работы
16. Источники и методы привлечения персонала
17. Принципы и методы отбора персонала
18. Сущность и виды адаптации персонала

#### Критерии оценивания рефератов:

«Отлично»	выполнены все требования к выполнению работы: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к
-----------	---

	внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.
«Хорошо»	основные требования к проекту и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.
«Удовлетворительно»	имеются существенные отступления от требований к выполнению задания. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании проекта или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.
«Неудовлетворительно»	тема задания не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

**Практические задания**  
**Перечень заданий для оценки уровня сформированности**  
**компетенций на этапе «Владение»**  
**Варианты контрольной работы**

**Вариант № 1**

*Ситуационная (практическая) задача № 1*

Определите роль и место системы управления персоналом в общей системе управления организацией?

В табличной форме представьте распределение функций по управлению персоналом между линейными руководителями и кадровой службой.

*Ситуационная (практическая) задача № 2*

*Потребность в реорганизации.* Фирма Алексея, насчитывающая 100 сотрудников, выполняет строительные, ремонтные и монтажные работы.

Фирма не имеет в штате сотрудника, выполняющего функции кадровика или специалиста по управлению персоналом.

Сегодня Алексею выпал тяжелый день.

Людмила, лучший администратор, будучи уже шестой месяц в отпуске по уходу за ребенком, связалась с Алексеем, чтобы сообщить, что хотела бы в следующем месяце вернуться на работу, но смогла бы трудиться лишь на полставки — устроит ли его такой вариант?

Несколько часов в первой половине дня прошло в собеседованиях с претендентами на одну из должностей бригадира. Определить, кто из них наиболее профессионально пригоден, оказалось затруднительно, поскольку все казались достойными, и Алексей был полон сомнений. Ему хотелось знать, есть ли какой-либо опыт проведения интервью или тесты, которыми он мог бы воспользоваться, чтобы ощущать большую уверенность при принятии решений.

Николай Седов, многообещающий новый сотрудник, принес заявление об уходе. В разговоре с Алексеем по поводу причин увольнения Николай сказал, что его ничему не учили, а, по сути, просто бросили, не умеющего плавать, в водоворот, и оставили тонуть.

---

Началось же утро с того, что к Алексею пришла небольшая делегация административных работников, которые вежливо, но твердо поставили вопрос об оплате их труда, поскольку в фирме «Альфа-2», расположенной неподалеку, да и в других подобных организациях, платят по крайней мере на 10 % больше, чем Алексей.

Секретарь поделилась слухом о том, что одна из недавно уволенных женщин собирается предъявить фирме иск за несправедливое увольнение по сокращению штатов. Оказывается на момент увольнения в фирме Алексея была не заполнена вакансия водителя, а уволенной сотруднице не предложили занять это место. Алексей слишком поздно узнал, что уволенная имела водительские права и могла занять вакантное место.

Накануне обеда Алексею позвонил один из начальников участков и сообщил, что электрик Петр Дёмин упал с лестницы, сломав себе руку и повредив оборудование клиента, из-за чего тому пришлось добрых полдня простаивать. Особо беспокоило Алексея то, что Пётр проработал 15 часов без перерыва, а в целом за эту неделю его рабочее время уже достигло 80 часов.

Проходя через головной офис, Алексей услышал краем уха телефонный разговор одного из сотрудников: "Ну, а чего ты хочешь, до начальства здесь никогда не достучаться! Будет, наверное, лучше, когда зарегистрируем профсоюз".

**Задание:** Сформулируйте и обоснуйте решение, к которому Алексея подталкивают постоянно возникающие проблемы в работе с людьми.

*Тестовые задания*

Необходимо из предложенных вариантов ответа на вопрос теста выбрать единственно верный, по Вашему мнению.

1. Трудовой потенциал - это:

А. это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике

Б. это совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз когда создает потребительные стоимости

В. способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат

Г. А,Б,В

2. Под кадровой политикой предприятия понимают:

А. процесс воспитания у персонала предприятия качеств, соответствующих организационной культуре

Б. стратегическую линию поведения в работе с персоналом, набор основополагающих принципов

В. перспективный план комплектования кадрами предприятия

3. Маркетинг персонала - это:

А. такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость

Б. анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей

В. вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале

Г. формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши.

4. Как добиться уменьшения предложение работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям:
- А. перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю
  - Б. прекращение приема на работу
  - В. заключение краткосрочных контрактов
  - Г. переобучение персонала
5. Адаптация персонала предполагает осуществление следующей деятельности:
- А. разработка профессиограмм
  - Б. организация обучения
  - В. профессиональную консультацию
  - Г. изучение престижности профессии
6. Развитие персонала - это:
- А. процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач
  - Б. процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах
  - В. обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей
  - Г. нет верного ответа
7. Под удовлетворенностью трудом понимают:
- А. характеристику отношений между членами коллектива и к труду
  - Б. психическое состояние работника, отражающее соответствие его трудовой установки, мотивации и ожиданий относительно труда конкретным его характеристикам,
  - В. выраженное проявление заинтересованности в результатах труда, высокая активность и продуктивность работника
  - Г. настрой человека на работу
  - Д. желание трудиться
8. Модели построения работ по сложности – это расширение и построение работы:
- А. верно
  - Б. неверно
9. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на:
- А. соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб
  - Б. соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом
  - В. соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений
10. Система целей управления персоналом является основой определения:
- А. политики организации
  - Б. стратегии развития организации
  - В. состава функций управления персоналом

## Вариант № 2

### *Ситуационная (практическая) задача № 1*

Изобразите схематично соотношение целей организации и концепции кадровой политики, выделяя отдельно ее элементы.

### *Ситуационная (практическая) задача № 2*

#### *Один день из жизни менеджера по управлению человеческими ресурсами*

06:00 Даже самый мелодичный звон будильника быстро становится кровным врагом. Подъем!

06:15 Порция утренних новостей + чашка кофе. Аромат свежесваренного кофе способен вернуть к жизни любого! Пришел муж с прогулки с собакой. Свежие новости о погоде на улице.

06:30–06:45 Душ! Жизнь снова прекрасна и удивительна!

07:00 «Доброе утро!» и «До свидания» — это ребенку. Попутно указания на день грядущий, которые, в большинстве своем, пропускаются мимо ушей, но надо же принимать участие в воспитании.

07:10–09:00 Дорога. Либо ты живешь в красивом и зеленом районе, но далеко от центра, либо рядом с центром, но вместо воздуха вынужден глотать CO<sub>2</sub>. Совместить и то, и другое пока не по карману. Кстати, в длинной дороге есть свои плюсы: пока плетешься в потоке машин – очередная порция новостей по радио + неплохая музыка. Метро, если садиться на конечной, - прекрасная возможность почитать бизнес-журналы. Будет что обсудить с коллегами на работе во время перекуров.

09:00 «Добрый день всем!» Попутно отмечаешь наличие/отсутствие сотрудников. Ну что поделаешь, неприятная работа, а надо. У руководства ярко выраженное недовольство трудовой дисциплиной, и в какой-то мере оно обоснованно.

09:10 Корпоративный ящик e-mail, внешние письма. Пять резюме на должность маркетолога, два логиста. Ну почему люди не умеют читать?! Ведь ясно было написано: «Знание обувного рынка»! А тут обувью и не пахнет – удалить. Какой бы суперспециалист ни был, все равно директор по маркетингу не станет и смотреть. Помечаем: в будущем над этим поработать. В итоге остался один. Приглашаем на собеседование. Так, логистики, тут проще. Вот и все. Теперь внешние ящики, личная переписка, новости, предложения, рассылка. «В клубе —СУПЕР! состоялось пер вое собрание новой бизнес-мастерской, идею которой, предложила ты». Отлично! «Все прошло хорошо, большой интерес. Жаль, что ты не смогла приехать». Мне тоже, но все-таки так пугать не стоило.

10:30 стакан сока и идем дальше. И плохо и хорошо то, что руководство само не знает, чего оно хочет от моей работы. Это в их представлении гибрид администратора, полицейского, Золушки и еще бог его знает кого. «Ты профессионал, вот и наведи порядок в этом бардаке». Одно уже хорошо, плюс этой компании в том, что практически вся необходимая информация тебе доступна, не приходится прибегать к промышленному шпионажу.

10:45 Беседа с новым директором по рекламе. Я «старше» его на месяц, и у меня уже сложилось какое-то впечатление о компании. Делимся. Приятно, что смотрим в одном направлении.

11:30 Встреча с коммерческим директором. Обсуждение совместных усилий. Поступил запрос на обучение сотрудников навыкам работы с ПК. (Проблемы с 1С.) «Что-то не так работает, какие-то неправильные отчеты».

Ладно, выясним.

13:00 Лучше бы я этого не делала! Никто толком не знает, на что способна программа 1С. В умах бардак. О каком внутреннем информационном обмене может идти речь, если практически никто не умеет работать с 1С.

13:15 Долгий и тяжелый разговор с IT-специалистом – единственным, кто разбирается во всем этом. Учить – не его дело, но он в итоге подал неплохие идеи. И еще не догадывается, что реализовывать их будет тоже он. Деньги на обучение в бюджете пока не выделены, придется обходиться своими силами.

14:30 Обед. На предыдущей работе руководство компании не заморачивалось такими изысками, как обеды для сотрудников, поэтому домашние и вкусные обеды принимаются как благодать.

15:00 Подготовка к грядущей презентации Компании. Так это называется в планах. Реально же это присутствие на экстренном собрании отдела продаж.

По результатам – задушевная беседа в курилке с начальником отдела продаж на тему: «Руководитель должен руководить, а не решать семейные проблемы своих подчиненных».

16:30 Уф, перерыв, надо продумать план проведения совещания.

Knowledge management – это так называется. Мне это предстоит внедрять в компании. Так, план на совещание составлен. Пометить: предварительная беседа с каждым в отдельности, чтобы вместо деловой беседы не получился бардак.

17:00 Назначено повторное собеседование с претендентом на должность маркетолога. Вообще-то, такой специалист больше подойдет директору по рекламе, чем в отдел маркетинга.

18:00 Отлично. Пока директор по маркетингу решал насущные вопросы, с претендентом успел перекурить рекламист. Смотрины прошли успешно.

Легкий намек главному маркетологу, и вот «свершилось чудо»: «Пусть работает в рекламе».

18:30 Ты молодец! Чашка чая. Идем дальше. Собеседование с потенциальным логистом.

19:00 Пора домой. Пару звонков, надо же выяснить, какие у меня планы на субботу. Ага, встреча на утро, интересное предложение, но придется поскрипеть мозгами. Ничего, суббота давно уже рабочий день. Ну, вот и все. Закончилась официальная рабочая неделя. Домой.

20:45 Всем «Добрый вечер». Собака, ошейник, поводок, и в лес. Не каждый может похвастаться, что ежедневно гуляет в лесу. Я – да! Тишина.

Сразу все проблемы становятся меньше, решения приходят сами собой.

21:30 Ужин. Подготовка к завтрашней встрече. Ну, все. Сегодня пятница, можно и передохнуть.

22:00 Новый фильм на DVD. Ничего, неплохая комедия, надо завтра уточнить, как она называлась.

23:45 Всем «Спокойной ночи».

#### **Задание:**

1. Охарактеризуйте работу менеджера по управлению человеческими ресурсами в приведенной ситуации. Дайте свою оценку эффективности его рабочего дня.
2. Что Вы можете сказать об управлении персоналом в рассматриваемой организации?

#### *Тестовые задания*

Необходимо из предложенных вариантов ответа на вопрос теста выбрать единственно верный, по Вашему мнению.

1. Трудовыми ресурсами считаются:

- А. часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для трудовой деятельности
- Б. все граждане, желающие и имеющие возможность заниматься трудовой деятельностью
- В. все трудоспособные граждане, не вовлеченные в трудовую деятельность
- Г. нетрудоспособные граждане Д. все население страны

2. С точки зрения управления персоналом кризисными ситуациями считаются:
- А. банкротство
  - Б. реорганизация, сокращение штата, смена руководства
  - В. низкая заработная плата сотрудников

3. Главными задачами персонал-маркетинга являются изучение развития производства, исследование рынка труда, анализ источников покрытия потребности в персонале, анализ путей получения персонала, анализ затрат на приобретение персонала, выбор альтернатив или комбинирование вариантов источников и путей покрытия потребностей в персонале:
- А. верно все
  - Б. частично верно
  - В. неверно

4. Как добиться увеличения предложения работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к дополнительному найму со стороны:

- А. использовать гибкое рабочее время
- Б. использовать контракты на конкретную работу
- В. использовать переработки рабочего времени

5. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию:

- А. достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться
- Б. использование испытательного срока для новичка
- В. регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы
- Г. введение в должность
- Д. все вышеперечисленное

6. Карьера - это:

- А. предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти
- Б. повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии
- В. индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека

7. К факторам удовлетворенности трудом относят:

- А. престиж, популярность, привлекательность
- Б. характер и содержание труда
- В. потенциальная и фактическая текучесть кадров

8. Параметры работы это:

- А. содержание
- Б. контекст



В. сложность

9. Для расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо использовать:

А. авторские методики, принятые в каждой организации

Б. инструкции Центробанка РФ

В. методические рекомендации, утвержденные Министерством экономики, Министерством финансов и т.п.

Г. А и В

Д. А и Б

Е. Б и В

10. Главной задачей службы управления персоналом является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам:

А. с точки зрения их количественной

сбалансированности Б. с точки зрения их качественной  
сбалансированности

В. с точки зрения их качественно-количественной сбалансированности

### Вариант № 3

#### *Ситуационная (практическая) задача № 1*

В табличной форме представьте цели, задачи и сущность кадрового планирования на предприятии, в разрезе стратегического, тактического и оперативного уровней управления?

#### *Ситуационная (практическая) задача № 2*

*Изменение системы управления персоналом в организации.*

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

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

Заводские рабочие получают сдельную заработную плату, а сотрудники администрации должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% оклада. Фактический размер премии определяется директором завода и для 95% сотрудников составляет 40% оклада. Индексация заработной платы производится также по решению директора в тот момент, когда, по его словам, «ждать больше нельзя».

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

**Задание:**

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

*Тестовые задания*

Необходимо из предложенных вариантов ответа на вопрос теста выбрать единственно верный, по Вашему мнению.

1. Основной целью управления человеческими ресурсами является:
  - А. развитие организационной способности достигать успеха за счет максимального использования потенциала людей
  - Б. культивирование среды, благоприятной для командной работы
  - В. создание условий для оценки персонала
2. К этапам проектирования кадровой политики относят:
  - А. нормирование, программирование, мониторинг
  - Б. начальный, основной, заключительный
  - В. подготовительный, основной, заключительный
3. Одним из направлений маркетинга персонала является расчет плановых затрат на приобретение и использование персонала:
  - А. верно
  - Б. еверно
  - В. частично верно
4. Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы представляет:
  - А. функциональную адаптацию рабочей силы
  - Б. численную адаптацию рабочей силы
  - В. дистанционную адаптацию рабочей силы
  - Г. финансовая адаптация рабочей силы
  - Д. лизинг рабочей силы
5. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:
  - А. психологические тесты
  - Б. проверка знаний
  - В. проверка профессиональных навыков

Г. графический тест

6. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает:
- А. ротацию менеджеров
  - Б. обучение по договору с учебным центром
  - В. делегирование полномочий подчиненному
  - Г. формирование резерва кадров на выдвижение
7. Каковы действия руководителя на стадии проявления конфликта:
- А. оценка позиций конфликтующих сторон и представление им возможности высказать свою точку зрения
  - Б. заново формировать коллектив
  - В. подготовить коллектив и его представителей, сформировать коллективное мнение и самому опереться на него
  - Г. нет необходимости в него вникать, пусть решают сами
  - Д. решительные
8. Описание работы и их спецификация (определение требований к кандидатам) очень полезны для специалистов по набору и отбору персонала так как позволяют привлечь наиболее подходящих из всех возможных кандидатов:
- А. да
  - Б. иногда
  - В. нет
9. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации:
- А. затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации
  - Б. потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации
  - В. сопоставлением результатов работы службы управления персоналом
  - Г. затратами на функционирование системы управления персоналом
10. К обеспечивающим подсистемам системы управления персоналом относятся следующие подсистемы:
- А. правового обеспечения
  - Б. хозяйственного обеспечения
  - В. линейного руководства

#### **Вариант № 4**

##### *Ситуационная (практическая) задача № 1*

Покажите логическую цепочку, соединяющую такие понятия, как: «анализ работы», «подбор персонала», «отбор персонала», «расстановка кадров», «трудовая адаптация работника», «высвобождение персонала».

*Ситуационная (практическая) задача № 2* Корпорация «Наука Т». Международная корпорация Холдинг «Наука Т» - одна из

ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг «Наука Т» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее

продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек.

Холдинг «Наука Т» — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства.

Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктовому принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг «Наука Т» с другими фирмами.

Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг «Наука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых — уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации — тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами — эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ.

Остальные носят «сквозной» характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг «Наука Т» ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: «аккумуляция опыта — поддержка учащихся и вознаграждение за успехи установление обратной связи с преподавателем — обеспечение вовлеченности работников — интеграция их усилий». Для этого Холдинг «Наука Т» использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии.

Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в Холдинг «Наука Т» престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор.

Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи».

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной, или по научно-инженерной линии).

### **Вопросы:**

1. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).
2. Опишите желаемого сотрудника организации.
3. Сформулируйте основные корпоративные правила:
  - в области отбора, обучения и продвижения персонала;
  - в области стимулирования труда.

### *Тестовые задания*

Необходимо из предложенных вариантов ответа на вопрос теста выбрать единственно верный, по Вашему мнению.

1. К документам организации по управлению персоналом относятся:
  - А. входящая и исходящая корреспонденция организации по вопросам обеспечения условий труда работников
  - Б. приказы и распоряжения руководителя организации, нормативы и технологические регламенты
  - В. штатное расписание, правила внутреннего распорядка, положения о структурных подразделениях
  - Г. нет точного ответа
2. Факторы, влияющие на формирование кадровой политики делят на:
  - А. прямые и косвенные
  - Б. основные и дополнительные
  - В. внешние и внутренние
3. Кадровое планирование включает в себя:
  - А. кадровые цели и задачи
  - Б. кадровые цели и задачи, кадровые стратегии и кадровые мероприятия
  - В. кадровые стратегии
4. Отбор персонала представляет собой:
  - А. процедуру социального, психологического и медицинского освидетельствования кандидатов на вакантные должности

Б. комплекс мер по профессиональной информации и консультации потенциальных работников

В. мероприятия и действия по выявлению лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места с целью последующего найма

5. Что понимается под традиционной системой аттестации работника:

А. процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем

Б. процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников

В. процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами

6. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:

А. анализ исполнения

Б. балансовый метод

В. анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях

7. К позитивным последствиям конфликта относятся:

А. снижение производительности

Б. нарастание враждебности

В. укрепление взаимопонимания

8. Стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время является:

А. оценочным листом сотрудника

Б. должностной инструкцией

В. анкетой работника

Г. листом интервьюера

9. Главной задачей службы управления персоналом является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам:

А. изменения в компании – это непрерывный процесс

Б. исторической взаимосвязи между различными периодами эволюции нет

В. организация - это нелинейная динамическая система

10. Выберите из перечисленных ниже элементов те из них, которые не являются подсистемами системы управления персоналом:

А. управление нормированием

Б. управление стандартизацией

В. управление техникой безопасности на производстве

### **Перечень вопросов для подготовки к экзамену**

1. Развитие теории и практики управления персоналом.
2. Функции системы управления персоналом.
3. Методы системы управления персоналом.
4. Маркетинг персонала.

5. Источники привлечения персонала.
6. Персонал-технологии: основные требования и условия реализации.
7. Планирование работы с персоналом.
8. Стратегия управления персоналом.
9. Маркетинг персонала.
10. Кадровая политика организации: виды кадровой политики.
11. Технология найма персонала.
12. Собеседование при приеме на работу.
13. Трудовая адаптация персонала: понятие, виды, цели управления адаптацией.
14. Управление адаптацией персонала. Условия, определяющие успешность адаптации.
15. Высвобождение персонала: причины, варианты высвобождения, политика баланса интересов.
16. Профессиональное развитие персонала в современной организации.
17. Требования к кандидатам при приеме на работу.
18. Управление карьерой: понятие, цели, принципы, задачи.
19. Методы профессионального обучения.
20. Оценка персонала в современной организации: понятие, цели, виды.
21. Методы оценки персонала в современной организации.
22. Мотивация персонала.
23. Стимулирование трудовой деятельности. Моральное и материальное стимулирование
24. Формирование команды
25. Сплочение трудового коллектива.
26. Коммуникации в организации. Барьеры, мешающие успешной коммуникации
27. Конфликты в коллективе: понятие, виды, структура конфликта.
28. Стратегии поведения в конфликте.
29. Управление конфликтами.
30. Организационная культура: основные характеристики.
31. Виды организационной культуры.
32. Методы формирования и поддержания организационной культуры.
33. Аудит человеческих ресурсов организации.

### 7.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Для определения уровня сформированности компетенции(й) предлагаются следующие критерии оценки ответа на экзамене.

Балльно-рейтинговая система призвана способствовать повышению качества учебного процесса, конкурентоспособности выпускников на рынке труда, интеграции вузовского образования в европейскую систему образования.

Все знания, умения, навыки (компетенции) обучающихся оцениваются в баллах. Максимальная сумма баллов, которую может набрать обучающийся за семестр по каждой дисциплине, виду учебных работ (курсовая работа, учебная и производственная практики и др.), составляет 100 баллов.

Максимальное количество баллов, которое может набрать обучающийся за один рубежный контроль, составляет 30, за два – 60 баллов.

Для допуска к экзамену (зачету) обучающийся должен набрать 40-60 баллов;

Экзамен (зачет) считается сданным, если обучающимся набрано 15-40 баллов на этапе промежуточной аттестации.

Дисциплина считается освоенной, если на этапе промежуточной аттестации обучающийся набрал более 14 баллов и итоговый рейтинг обучающегося по дисциплине за семестр составляет не менее 61 балла.

Каждый рубежный контроль включает в себя различные виды работ, выполнение которых является обязательным для всех студентов. Виды, формы работ, показатели и критерии их оценивания определяются преподавателем, отражаются в рабочей программе дисциплины и доводятся до сведения обучающихся на вводном (первом) занятии. Баллы по отдельным видам работ рубежного контроля не перекрывают друг друга. Штрафные и премиальные баллы исключаются. Замена текущего и рубежного контроля внеплановыми рефератами, конспектами учебников и т.п. не допускается.

Если обучающийся при изучении дисциплины по итогам 2-х рубежных контролей набрал максимальное количество баллов (60), преподаватель вправе оценить его работу за семестр в 100 баллов (добавив 40) и проставить оценку «отлично» за экзамен (зачет) автоматически. В ином случае автоматическое выставление оценки не допускается.

Если по итогам 2-х рубежных контролей набрано менее 60 баллов, обучающийся обязательно должен пройти промежуточную аттестацию в форме зачета или экзамена. Дисциплина считается не освоенной, если на этапе промежуточной аттестации обучающийся набрал менее 15 баллов и (или) итоговый рейтинг студента по дисциплине за семестр составляет менее 61 балла.

*Таблица перевода итоговых баллов БРС в традиционную систему оценок*

Баллы	Полная запись	Сокращенная запись
88-100	Отлично	отл.
74-87	Хорошо	хор.
61-73	Удовлетворительно	удовл.
0-60	Неудовлетворительно	неуд.
61-100	зачтено	



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

### **Основная литература**

Гребенников, П.И. Корпоративные финансы : учебник и практикум для академ. бакалавриата / П.И. Гребенников, Л.С. Тарасевич, СПбГЭУ. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2016.

Корпоративные финансы : учеб. для вузов / Л.А. Величко, Т.А. Верхотурова, А.И. Вострокнутова [и др.] ; под ред.: М.В. Романовского, А.И. Вострокнутовой. - СПб. : Питер, 2013.

Теплова, Т. В. Корпоративные финансы : учеб. для бакалавров вузов по экон. направлениям и специальностям / Т. В. Теплова. - Москва : Юрайт, 2014.

### **Дополнительная литература**

Ковалев, В. В. Финансы организаций (предприятий) : учеб. для вузов по спец. "Финансы и кредит", "Бух. учет, анализ и аудит", "Мировая экономика", "Налоги и налогообложение" рек. МО РФ / В. В. Ковалев, В. В. Ковалев. - М. : Проспект, 2012

Пайк Р. Корпоративные финансы и инвестирование = Corporate finance and investment : учеб. / Р. Пайк, Б. Нил ; пер. с англ. : Е. Ковачёва, В. Кузина, Е. Сохранского. - 4-е изд. - М. : Питер, 2006.

Финансы : учебник для бакалавров рек.МО РФ / А. Я. Барабаш, Т. П. Беяева, В. В. Бочаров [и др.], С.-Петерб.гос. ун-т экономики и финансов ; под ред.: М. В. Романовского, О. В. Врублевской, Б. М. Сабанти. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2012

Финансы организаций (предприятий) : учеб. для вузов по экон. спец. рек. МО РФ, УМЦ "Проф. учеб." / Н. В. Колчина, Г. Б. Поляк, Л.М.

Бурмистрова [и др.] ; под ред. Н.В. Колчиной. - 5-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ, 2011

### **Периодические издания**

1. Журналы "Управление персоналом", "Служба кадров", "Справочник по управлению персоналом", "Справочник кадровика".

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

### **Интернет-ресурсы**

1. [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru)
2. [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru)
3. [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

## Электронно-библиотечные системы (ЭБС)

1. Удмуртская научно-образовательная Электронная библиотека (УдНОЭБ) (<http://elibrary.udsu.ru/xmlui/>)
2. ЭБС «Издательство Лань» (<https://e.lanbook.com/>)
3. ЭБС «Юрайт» (<https://www.biblio-online.ru/>)

## 10. Методические указания для студентов по освоению дисциплины (модуля)

### Организация подготовки к практическим (семинарским) занятиям

Подготовка к практическим занятиям начинается с анализа лекционного материала. Работа на лекции предполагает не только ознакомление с содержательным аспектом темы, но и понимание логики овладения материалом курса, осознание проблематики темы. Наличие собственного конспекта лекций позволяет еще раз ознакомиться, продумать, разобраться в новом материале, так как недостаточно понятые во время лекции положения могут быть восстановлены в памяти, сопоставлены с другими, додуманы, дополнены, уяснены и расширены с помощью учебной литературы. Хорошо овладеть содержанием лекции – это: 1) знать тему; 2) понимать значение и важность ее в данном курсе; 3) четко представлять план; 4) уметь выделять главное; 5) усвоить значение примеров и иллюстраций; 6) связать вновь полученные сведения о предмете или явления с уже имеющимся; 7) представлять возможность и необходимость применения полученных сведений.

Непосредственная подготовка к занятию осуществляется на основе методических рекомендаций по изучаемой теме. При этом необходимо изучить предлагаемую литературу по вынесенным темам, обратить внимание на проблемы, обозначенные преподавателем трудности, обычно возникающие у студентов.

Работа с книгой – основной вид самостоятельной работы студента в вузе и одновременно подготовка к будущей практической работе. Знакомство с книгой целесообразно начать с изучения оглавления. Именно оно позволяет получить общее представление о структуре и содержании книги, принятой автором систематизации материала. Независимо от выбранного объема изучаемого текста целесообразно прочитать введение и предисловие. В них обычно формулируются задачи и методы изложения. Знакомство с книгой целесообразно завершать чтением заключения, которое позволяет понять основные обобщенные выводы, главные мысли автора.

Основные положения прочитанной книги целесообразно излагать в конспекте. Конспектирование – наиболее распространенная форма, краткого, связного и последовательного письменного пересказа содержания с аргументами и личными замечаниями. Особенностью конспекта является то, что в него входят различные формы записей – план, тезисы, выписки, доводы, цитаты, расчеты, выводы и др.

Следует учитывать, что подготовка к занятиям предполагает осуществление деятельности на репродуктивном и творческом уровнях. При этом студенту необходимо сформировать свою позицию по вынесенной на занятие проблематике и подготовить ее обоснование. При выполнении практических заданий необходимо самостоятельно сформировать цель деятельности, выбрать средства и методы решения поставленных задач, что становится возможным при условии достаточно полного овладения теоретическим материалом курса.

Следует помнить, что в случае возникновения затруднений при подборе и анализе материала, выполнении практических заданий студент может обратиться к преподавателю в часы, выделенные для консультаций. Именно качественное выполнение

самостоятельной работы способствует формированию навыков профессионального мышления, умений решать практические задачи, правильно оценивать ситуацию.

Программа курса предполагает большой объем самостоятельной работы студента. Количество аудиторных занятий не позволяет изучить вопросы тем в полном объеме, поэтому студент овладевает материалом путем дополнительного изучения учебной и научной литературы. Контроль их изучения может осуществляться посредством проверки реферата, а также по усмотрению преподавателя либо в форме мини опроса в устной или письменной форме (тесты), либо в форме собеседования или письменной проверочной работы.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ СТУДЕНТОВ по выполнению реферата**

Реферат является наиболее простой формой студенческой научно – исследовательской работы. Он должен представлять собой достаточно краткое, но ясное и четкое изложение определенного вопроса или проблемы. Для его написания потребуются изучение наряду с учебной литературой нескольких научных статей или монографий, посвященных заявленной тематике. Обычно для подготовки реферата используется от 3 до 5 научных работ, рассматриваемых автором реферата в качестве основных. Это способствует более глубокому по сравнению с изложением в учебной литературе уяснению отдельного вопроса. Поэтому использовать только учебную литературу для написания реферата не рекомендуется. Она играет лишь роль того теоретического фундамента, который позволяет разобраться и проанализировать соответствующие научные работы.

В ходе изучения тем учебного курса студент выбирает наиболее заинтересовавший его вопрос для написания реферата.

Содержание реферата представляет собой изложение конкретного вопроса, вынесенного в качестве его названия, поэтому текст обычно не разбивается на разделы и параграфы. Объем реферата колеблется от 12 до 20 страниц. Оформляется реферат на отдельных листах (формат А-4), сшитых (или прочно скрепленных) между собой. Титульный лист реферата оформляется в соответствии с требованиями, предъявляемыми к научно – исследовательским студенческим работам. Страницы реферата должны быть пронумерованы. На цитируемую литературу должны быть сделаны сноски, оформленные одним из допустимых способов. Завершается текст реферата списком используемой при написании литературы, оформленным соответствующим образом.

Поскольку в реферате излагается, как правило, конкретный вопрос, то текст:

а) может не разбиваться на параграфы, допустимым является выделение отдельных вопросов прямо в тексте жирным шрифтом или курсивом;

б) при разделении текста реферата на параграфы, «оглавление» содержания реферата (план) следует выносить на отдельный лист;

в) «введение» и «заключение» как отдельные разделы работы выделять необязательно, вступление и заключительные выводы могут содержаться непосредственно в тексте рассматриваемого вопроса;

г) список, используемой литературы (библиография) обязательно приводится в конце текста с новой страницы, оформленный в соответствии с общими правилами любого научного исследования.

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

На занятиях используются средства мультимедиа (чтение лекций с использованием слайд-презентаций, графических объектов, видео- аудио- материалов (через Интернет)), специализированных и офисных программ, баз данных (Microsoft Office 2010, Microsoft Windows , 7. Microsoft Windows 2012 , Kaspersky, Microsoft Project, Project Expert 7, Abby FineReader , КонсультантПлюс, TeamViewer 10, 7-Zip, Adobe Reader). Преподаватель организует взаимодействие с обучающимися посредством электронной почты, компьютерного тестирования и локальной сети филиала. Также через электронную информационно-образовательную среду (ЭИОС) для студентов предусмотрена доступность рабочих программ и примерных фондов оценочных средств для любого участника учебного процесса, возможность консультирования обучающихся с преподавателем (проверка домашних заданий и т.д.) в любое время и в любой точке посредством сети Интернет (через электронную почту и социальные сети).

## **12. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Требования к аудитории (помещению, местам) для проведения занятий: стандартно оборудованные лекционные аудитории, аудитории для проведения лекционных и практических занятий со специальным оборудованием (интерактивные доски, видеопроекторы, экран настенный, компьютер).

Требования к специализированному оборудованию: при проведении практических занятий необходимы аудитории, предусматривающие обычные столы и стулья для свободного расположения их в пространстве.

Требования к перечню и объему расходных материалов: студенты обеспечиваются необходимым раздаточным материалом в полном объеме для работы на семинарских и практических занятиях.

### 13. Порядок утверждения рабочей программы


Разработчик рабочей программы дисциплины

ФИО	Ученая степень	Ученое звание	Должность	Контактная информация (служебные E-mail и телефон)
Агжанов Руслан Абайдулович	К.э.н.		Старший преподаватель	(34936) 51738

#### Экспертиза рабочей программы

##### Первый уровень

(оценка качества содержания программы и применяемых педагогических технологий)


Наименование кафедры	№ протокола, дата	Подпись зав. кафедрой
Экономики, права и управления	№ 6 от 22.06.2017 г.	

##### Выписка из решения

Рабочая программа дисциплины соответствует требованиям ФГОС ВО»

##### Второй уровень

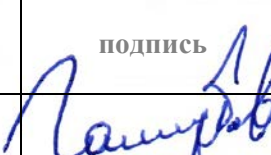
(соответствие целям подготовки и учебному плану образовательной программы)

Методическая комиссия Филиал «УдГУ» в г. Губкинском	№ протокола, дата	Подпись председателя МК
	№ 5 от 23.06.2017 г.	

##### Выписка из решения

Рабочая программа дисциплины соответствует требованиям ФГОС ВО»

#### Утверждение рабочей программы дисциплины

должностное лицо (ФИО директора филиала)	№ протокола, дата решения ученого совета института / факультета	подпись
Директор филиала Голубев Н.П.	№ 4 от 26.06.2017 г.	

Иные документы об оценке качества рабочей программы дисциплины (при их наличии - ФЭПО, отзывы работодателей, студентов и пр.)

Документ об оценке качества (наименование)	Дата документа