

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.Г.ШУХОВА»  
(БГТУ им. В.Г. Шухова)

СОГЛАСОВАНО  
Директор института заочного  
образования  
  
/ С.Е. Спесивцева  
« 31 » марта 2021 г.

УТВЕРЖДАЮ  
Директор института экономики и  
менеджмента  
  
/ Ю.А. Дорошенко  
« 31 » марта 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
дисциплины

**Управление персоналом организации**

направление подготовки:

38.03.03 Управление персоналом

Направленность программы (профиль):

Управление персоналом организации

Квалификация

Бакалавр

Форма обучения

Очно-заочная

Институт экономики и менеджмента

Кафедра социологии и управления

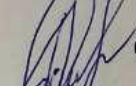
Рабочая программа составлена на основании требований:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата) утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 955.
- учебного плана, утвержденного ученым советом БГТУ им. В.Г. Шухова в 2021 году.


Составитель (составители): докт. экон. наук, проф.  (Комарова О.А.)  
(ученая степень и звание, подпись) (инициалы, фамилия)

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры

« 26 » марта 2021 г., протокол № 8

Заведующий кафедрой: канд. соц. наук, доцент  (Гузаиров В.И.)  
(ученая степень и звание, подпись) (инициалы, фамилия)


Рабочая программа согласована с выпускающей(ими) кафедрой(ами)  
Социологии и управления  
(наименование кафедры/кафедр)

Заведующий кафедрой: канд. соц. наук, доцент  (Гузаиров В.И.)  
(ученая степень и звание, подпись) (инициалы, фамилия)

« 26 » марта 2021 г.

Рабочая программа одобрена методической комиссией института

« 30 » марта 2021 г., протокол № 4

Председатель : канд. экон. наук, доцент  (Журавлева Л.И.)  
(ученая степень и звание, подпись) (инициалы, фамилия)

# 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Категория (группа) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине
Профессиональная компетенция	ОПК-1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	ОПК-1.1. Анализирует основы современной философии и концепции управления персоналом, сущность и задачи, закономерности, принципы и методы управления персоналом; применяет теоретические положения в практике управления персоналом организации	<p>1. <i>Демонстрирует знание:</i>эволюции концепций и теорий управления персоналом, основ современной философии и концепции управления персоналом;сущности, задач и закономерностей, управления персоналом;сущности системного подхода в управлении персоналом; теоретических основ научно-методического и ресурсного обеспечения управления персоналом;теоретических основ формирования коллектива организации и построения нормальных социально-психологических отношений в нем;особенностей организации, функций и направлений деятельности современных служб персонала;</p> <p>2. <i>Демонстрирует умение</i>формулировать задачи и определять функции отдельных подсистем управления персоналом;анализировать организационную, функциональную, профессионально-квалификационную, ролевую и социальную структуры персонала организации;рассчитывать показатели численности персонала организации;анализировать этапы развития коллектива;анализировать и диагностировать состояние социально-психологического климата в коллективе;определять компетенции и функции служб персонала;</p> <p>3. <i>Демонстрирует навыки</i>анализа концепций и теорий управления персоналом;анализа групп,</p>

			<p>образуемых в коллективе; разработки Кодекса корпоративной культуры организации; анализа стадий жизненного цикла коллектива и определения особенностей управления персоналом на каждой из них; анализа общих организационных моделей управления персоналом.</p>
	<p>ОПК-4. Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет</p>	<p>ОПК-4.1. Анализирует современные технологии кадрового планирования, подбора и отбора кадров, организации труда, вознаграждения персонала, оценки и аттестации персонала, профессионального развития персонала, высвобождения работников и методы оперативного управления персоналом, применяет теоретические положения в практике управления персоналом организации</p>	<p>1. <i>Демонстрирует знание:</i> содержания, задач, принципов, значения кадрового планирования в организациях, видов планирования работы с персоналом и методов; планирования обеспечения кадровых потребностей организации; теоретико-методологических основ набора и отбора кадров; содержания, элементов, задач, функций, особенностей организации профессиональной ориентации; теоретических основ организации труда персонала; сущности, функций, стратегий и форм вознаграждения персонала, основ построения системы вознаграждения; основ оценки и аттестации персонала (критериев, типичных ошибок, методов и техник; основ управления высвобождением персонала; теоретико-методологических и методические основ оценки эффективности управления персоналом.</p> <p>2. <i>Демонстрирует умение</i> определять общую и дополнительную потребность организации в персонале; применять различные методики для оценки профессиональной компетентности, деловых качеств, личностных характеристик, коммуникативных и организаторских способностей персонала организации; оценивать</p>

			<p>уровень организации рабочих мест; рассчитывать заработную плату при разных формах оплаты труда; оценивать и анализировать текучесть кадров в организации; оценивать эффективность управления персоналом.</p> <p>3. Демонстрирует навыки стратегического, текущего и оперативного планирования работы службы персонала; определения профессионально-квалификационных требований к работникам службы персонала; проведения оценки персонала; определения и регламентации служебных прав, полномочий и обязанностей работников управления; построения и проектирования систем вознаграждения в организации; выявления и анализа причин высвобождения персонала; разработки мероприятий по снижению текучести кадров; анализа эффективности управления персоналом.</p>
--	--	--	---

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

**1. Компетенция ОПК-1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач**

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами.

**1. Компетенция ОПК-1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач**

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами.

Стадия	Наименования дисциплины
1	Психология
2	Социология и психология управления

3	Кадровая политика и кадровое планирование
4	Управление персоналом организации
5	Социальный менеджмент
6	Трудовое право
7	Правовое регулирование профессиональной деятельности
8	Мотивация, стимулирование и оплата труда
9	Производственная технологическая (проектно-технологическая) практика
10	Производственная преддипломная практика

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

---

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами.

Стадия	Наименования дисциплины
1	Управление персоналом организации
2	Документационное обеспечение управления персоналом
3	Управленческий учет и учет персонала
4	Производственная технологическая (проектно-технологическая) практика
5	Производственная преддипломная практика

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 15зач. единиц, 540 часов.

Дисциплина реализуется в рамках практической подготовки:

Форма промежуточной аттестации экзамен

(экзамен, дифференцированный зачет, зачет)

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр № 4	Семестр № 5	Семестр № 6
Общая трудоемкость дисциплины, час	540	216	180	144
<b>Контактная работа (аудиторные занятия), в т.ч.:</b>				
лекции	85	34	34	17
лабораторные	–	–	–	–
практические	102	51	34	17
групповые консультации в период теоретического обучения и промежуточной аттестации	12	5	5	2
<b>Самостоятельная работа студентов, включая индивидуальные и групповые консультации, в том числе:</b>	341	126	107	108
Курсовой проект	–	–	–	–
Курсовая работа	36	–	–	36
Расчетно-графическое задание	–	–	–	–
Индивидуальное домашнее задание	9	–	9	–
Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям (лекции, практические занятия, лабораторные занятия)	224	126	62	36
Экзамен / зачет	72	зачет	36 экзамен	36 экзамен

## 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1 Наименование тем, их содержание и объем Курс 2 Семестр 4

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа на подготовку аудиторным занятиям
<b>1. Управление персоналом в системе менеджмента организаций</b>					
	<p>Роль и значение управления персоналом как науки. Объект и предмет изучения науки управления персоналом. Социально-психологические факторы трудового поведения персонала. Человек как объект управления персоналом. Ценностные ориентации персонала: сущность и классификация. Роль и место персонала в обеспечении конкурентных преимуществ современных организаций и укреплении их конкурентоспособности.</p> <p>Управление персоналом как специфическая функция менеджмента. Сущность понятия «управление персоналом». Сущность и дифференциация понятий «человеческий фактор», «человеческие ресурсы», «рабочая сила», «совокупный работник», «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал». Сущность системного подхода в управлении персоналом. Структура системы управления персоналом (подсистемы линейного и функционального управления).</p> <p>Эволюция концепций и теорий управления персоналом: концепция использования трудовых ресурсов (Ф. Тейлор, Ф. Гилберт, Л. Гилберт, Г. Гантт); концепция управления персоналом (А. Файоль, Л. Урвик, Г. Эмерсон, Л. Гьюлик, М. Вебер); концепция школы человеческих отношений (М. Фолетт, Э. Мэйо, Г. Мюнстерберг); теория человеческих ресурсов (А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоурер, Р. Лайкерт, К. Левин, М. Круазье); теории человеческого капитала (А. Смит, С. Беккер, Т. Стюарт, Е. Брукинг, Т. Шульц, М. Блауг, И. Фишер и др.).</p> <p>Особенности управления персоналом в США, Западной Европе и Японии. Ресурсное обеспечение менеджмента персонала: нормативно-правовое, научно-методическое, кадровое, информационное, техническое, финансовое.</p>	4	6	-	15



2. Методология управления персоналом организации					
	<p>Сущность понятий «философия управления персоналом» и философия организации». Философия организации: содержание, порядок разработки, основные элементы. Особенности управления персоналом в разных странах. Особенности формирования философии управления персоналом в России.</p> <p>Концепция управления персоналом: сущность и структура. Характеристика методологии управления персоналом, системы управления персоналом, технологии управления персоналом, формирования системы управления персоналом, разработки технологии управления персоналом как элементов концепции управления персоналом.</p> <p>Закономерности управления персоналом. Принципы управления персоналом.</p> <p>Методы управления персоналом: сущность и классификация. Сущность и специфика применения административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом.</p> <p>Методы построения системы управления персоналом: методы обследования; методы анализа; методы формирования; методы обоснования; методы внедрения.</p>	4	6	-	15
3. Система управления персоналом организации					
	<p>Сущность понятия «организационное проектирование системы управления персоналом». Понятие, стадии и этапы организационного проектирования. Состав комплексных функциональных подсистем системы управления персоналом. Состав проектируемых элементов производственной системы и системы управления персоналом.</p> <p>Характеристика этапов организационного проектирования системы управления персоналом. Цели и функции системы управления персоналом.</p> <p>Организационная структура системы управления персоналом: сущность и варианты построения.</p> <p>Кадровое обеспечение системы управления персоналом: сущность, качественный и количественный состав службы управления персоналом, методы определения численности работников кадровой службы. Основные понятия, используемые для характеристики персоналом. Квалификационная характеристика менеджера по персоналу.</p> <p>Документационное обеспечение системы управления персоналом: сущность, функции, типы унифицированных систем документации.</p> <p>Информационное обеспечение системы управления персоналом: сущность и виды.</p> <p>Техническое обеспечение системы управления</p>	4	6	-	16

<p>персоналом организации: сущность; основные характеристики задач, которые необходимо учитывать при выборе оборудования;; состав и последовательность операций по выбору технических средств для их использования в кадровой службе; основные группы оргтехники.</p> <p>Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом организации: сущность, основные группы нормативно-методических документов. Коллективный договор как важнейший организационный документ. Основные организационно-методические документы системы управления персоналом организации: Положение о персонале, Положение о подразделении, штатное расписание, личностная спецификация.</p> <p>Правовое обеспечение системы управления персоналом организации: сущность, задачи, основные нормативные и ненормативные акты о труде.</p>				
<p>4. Управление персоналом как социальная система</p>				
<p>Персонал как субъект управления: сущность и признаки партисипативного управления; формы участия персонала в управлении (индивидуальное участие, групповое и коллективное непосредственное участие, групповое и коллективное опосредованное представительное участие). Персонал как объект управления: методы и инструментарий управления персоналом.</p> <p>Классификация персонала организации согласно Общероссийскому классификатору профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР), принятому постановлением Госстандарта РФ от 26.12.1994 г. № 367 (с изменениями и дополнениями): профессионалы, специалисты, технические служащие, рабочие сферы обслуживания и торговли, квалифицированные рабочие сельского и лесного хозяйства, рыбопромысловые и рыболовства, квалифицированные рабочие с инструментом, операторы и сборщики оборудования и машин, работники простейших профессий, лица без профессии. Классификация персонала промышленных и строительных предприятий по характеру трудовых операций.</p> <p>Структура персонала организации: организационная, функциональная, профессионально-квалификационная, ролевая и социальная.</p> <p>Показатели численности персонала: нормативная, плановая, штатная, фактическая и списочная численность персонала, среднесписочная численность работников за отчетный месяц, среднесписочная численность всего персонала в эквиваленте полной занятости.</p> <p>Требования к профессионально-квалификационному уровню работников. Сущность понятий «рабочее место», «квалификация»,</p>	2	6	-	16

	«квалификация работы», «квалификация работника», «специальность», «профессия», «должность», «профессиональная пригодность», «профессиональная компетентность». Карта описания рабочего мясца.				
<b>5. Формирование коллектива организации</b>					
	<p>Коллектив как социальная группа. Сущность понятий трудового коллектива и группы работников. Роль социальных групп в развитии человека как личности. Причины возникновения социальных групп. Формальная и неформальная структуры трудового коллектива.</p> <p>Человек как личность. Сущность понятия социальной роли человека. Конвенциональные и межличностные социальные роли личности. Направленность личности через систему мотивации (потребности, интересы, идеалы, установки). Возможности личности (способности и биологические характеристики). Формы отношений личности с группой: конформизм и неконформизм.</p> <p>Этапы развития коллектива организации (формирование номинальной группы, образование коллектива, зарождение идейного сотрудничества, достижение зрелости) и их особенности. Основные принципы построения нормальных социально-психологических отношений в трудовом коллективе: свобода слова и инициативы, солидарность, осведомленность, справедливость, взаимоуважение.</p> <p>Авторитет руководителя как субъективная сторона управления. Сущность понятия «авторитет». Составляющие структуры авторитета: профессиональные знания, морально-коммуникативные качества, стиль руководства. Параметры, характеризующие понятие «авторитет»: широта, глубина, стабильность. Псевдоавторитеты: виды («авторитет» резонерства, «авторитет» педантизма, «авторитет» подкупа, «авторитет» расстояния, «авторитет» доброты, «авторитет» чванства) и причины их возникновения.</p> <p>Организаторское чутье как одна из главных организационных способностей менеджера. Составляющие организаторского чутья менеджера: психологическая избирательность, практически-психологический ум, психологический такт.</p> <p>Групповая дифференциация. Сущность понятия социально-психологического статуса человека. Типы направленности ролей для создания группы: официальные роли; роли в группе (председатель, оформитель решений, новичок со свежим взглядом, советник, практик-организатор, разведчик ресурсов, душа группы). Корпоративная культура в системе управления персоналом. Формирование корпоративной культуры: ценности и традиции коллектива.</p>	4	6	-	16
<b>6. Сплоченность и социальное развитие коллектива</b>					

	<p>Сущность понятия «сплоченность коллектива». Стадии жизненного цикла коллектива (формирование, стабильность, зрелость, старение, разрушение) и особенности управления персоналом на каждой из них. Различия между сплоченными, расчлененными и разобщенными коллективами. Роль коммуникаций в управлении персоналом.</p> <p>Социально-психологические особенности коллектива как объекта управления. Типы человеческого труда (индивидуальный и коллективный) и их сущность. Типы работников по особенностям поведения: самостоятельные, осторожные, добросовестные, терпеливые. Функциональные роли менеджера как одного из участников межличностных отношений в коллективе: определение целей; организация совместной деятельности; ответственность за результаты совместной деятельности; координация совместной деятельности; контроль совместных и индивидуальных действий; мотивация коллективных и индивидуальных действий. Личностные качества руководителя как предпосылка эффективного управления персоналом. Сущность понятия социально-психологического климата. Факторы, влияющие на социально-психологический климат в коллективе. Взаимозависимость задач и результатов, ощущение силы группы как основа формирования инновационно-партиципативного климата.</p> <p>Социальное развитие коллектива организации: сущность и значение. Социальное прогнозирование: сущность, виды (поисковое и нормативное прогнозирование) и методы (экспертиза, экстраполяция, моделирование). Сущность социального планирования. Содержание основных разделов плана социального развития: совершенствование социальной структуры коллектива; совершенствование условий труда; гарантии жизненного уровня, жилищных и культурно-бытовых условий работников; повышение трудовой и социальной активности работников. Функции и полномочия трудовых коллективов.</p> <p>Особенности управления персоналом в многонациональных организациях.</p>	4	4	-	16
7. Управление конфликтами в организации					
	<p>Основные структурные элементы конфликта в организации: содержание и структура понятия «конфликт». Стадии развития конфликта: предконфликтная ситуация, инцидент, конфликт, стадия разрешения конфликта и послеконфликтная ситуация. Действующие лица в конфликте.</p> <p>Системный анализ причин конфликтов в организации: объект и причины конфликта. Типология причин конфликта в организации: объективные и</p>	6	8	-	16

<p>субъективные, первичные и производные, главные и второстепенные, истинные и вымышленные. Повод и провокация. Основные причины конфликта в российских организациях.</p> <p>Классификация конфликтов в организации в зависимости от: сферы возникновения, по отношению к иерархической структуре, по отношению к субъекту, количества конфликтующих сторон, по последствиям, по отношению к объекту конфликта, по управляемости, по степени осознанности, по возможности установления причин конфликта.</p> <p>Динамика развития конфликтов в организации. Стадии формирования и эскалация конфликта в организации. Предконфликтная ситуация, основные ее характеристики. Возможности управления конфликтами на стадии предконфликтной ситуации. Уровень толерантности и стадия преодоления «порога терпимости». Возникновение «точки бифуркации» в конфликте. Инцидент и переход в конфликт. Взаимосвязь «порога терпимости», «точки бифуркации» и инцидента. Стадия разрешения конфликта. Особенности изменения напряженности на стадии разрешения. Затяжные конфликты, их специфика. Послеконфликтная стадия. Необходимость использования социально-психологических ресурсов на стадии послеконфликтной ситуации.</p> <p>Методы сбора и обработки информации для анализа и управления конфликтами в организации. Основные методы сбора информации: наблюдение, анализ документов, опрос, метод case-study, экспертная оценка, имитационный метод. Метод анализа конфликтологической информации: статистический метод, системный анализ, исторический анализ, компаративный анализ.</p> <p>Основные формы управления конфликтами в организации: профилактика, разрешение, подавление и манипулирование. Связь форм управления конфликтами и устранения причин конфликта в организации.</p> <p>Методы и способы управления конфликтами в организации.: организационный, правовой, социально-психологический, экономический, политический, социокультурный, силовой. Их взаимосвязь и ограниченность в применении. Обоснование актуальности применения тех или иных способов управления конфликтами.</p> <p>Правовые алгоритмы управления конфликтами в организации. Основные правовые институты управления конфликтами в организации. Комиссия по трудовым спорам как основной орган управления конфликтами в организации. Роль третейских, мировых и гражданских судов в правовом регулировании конфликтов в организации. Инспекция труда как система по надзору и контролю</p>				
--	--	--	--	--

	<p>засоблюдением трудового законодательства. Примирительная комиссия. Трудовой арбитраж. Посредник, государственные органы по урегулированию коллективных трудовых споров. Роль профсоюзов в защите интересов наемного труда. Союз промышленников и предпринимателей как институт по защите интересов работодателей.</p> <p>Социально-психологические алгоритмы управления конфликтами в организации. Основные социально-психологические ресурсы управления конфликтами в организации. Манипуляция и противодействие манипуляции. Модели поведенческих реакций по К. Томасу. Интерактивные аспекты управления конфликтами в коллективе. Сложные комбинационные ходы в конфликтном противостоянии. Их использование в управление конфликтами</p> <p>Организационные возможности управления конфликтами в организации. Основные организационные причины конфликтов. Совершенствование рабочих мест и распределения задач методом эффективного проектирования и создания рабочих мест. Делегирование полномочий. Использование нестандартных методов по организационному управлению конфликтами.</p> <p>Роль руководителя в управлении конфликтами в организации. Основные стили управления руководителем конфликтами в организации: авторитарный, демократический, патриархальный, попустительский и бюрократический стили управления конфликтами в организации. Личность руководителя и стиль управления конфликтами.</p> <p>Ориентация руководителем на интересы работы и персонала при управлении конфликтными ситуациями в организации. Эгоцентризм и степень ориентации руководителем на свои интересы и авторитет. Принятие решений руководителем на бессознательном уровне.</p>				
8. Роль корпоративной культуры в управлении персоналом					
	<p>История зарождения представлений о корпоративной культуре. Представление о культуре в различных науках. Культура как духовное и материальное, культура вне и внутри личности. Корпоративная культура, ее сущность. Связь корпоративной и организационной культуры. В.А. Спивак: организационная культура как общее, а корпоративная культура как частное. Культура как контроль. Культура как нормативный порядок. Структурные элементы корпоративной культуры (материальные, духовные, знаково-символические).</p> <p>Типы корпоративной культуры. Критерии типологий культур. Типология С. Ханди – культура власти, роли, задачи, личности. Культура «оранжереи»,</p>	6	9	-	16

<p>«собирателей колосьев», «огорода», «французского сада», «крупных плантаций», «лианы», «косяка рыб», «кочующей орхидеи» (М. Бурке). Корпоративный тип культуры, консультативный, «партизанский», предпринимательский (Р. Акофф). Культура высокого риска и быстрой обратной связи, культура низкого риска и быстрой обратной связи, культура высокого риска и медленной обратной связи, культура низкого риска и медленной обратной связи (А.А. Кеннеди). Культура индивидуализма и коллективизма (Г. Ховстед). Культуры, основанные на различных ценностных ориентациях (Ф. Клухона, Ф.Л. Штротбека). Корпоративные культуры, выделяемые в России (органическая, бюрократическая, предпринимательская, партисипативная).</p> <p>Виды корпоративной культуры. Виды корпоративных культур: сильные и слабые культуры экономических систем. Бесспорные и небесспорные культуры. Открытые, закрытые культуры. Обезличенные, персонализированные культуры. Корпоративная культура как совокупность поведенческих норм, ритуалов, символов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятию (А.Л. Журавлев, А.Б. Купрейченко).</p> <p>Преданность организации как составляющая корпоративной культуры. Научные объяснения феноменологии преданности организации. Д. Тибо и Г. Келли о факторе «взаимного обмена вознаграждения и наказания» в контексте взаимодействия. Теория референтной группы в современной западной социальной психологии (Г. Хайман, Т. Ньюком, М. Шериф, Г. Келли и другие). Когнитивистская ориентация (Т. Ньюком). Теория когнитивного диссонанса (Л. Фестингер). Теория Шутца о феномене межличностных отношений совместимости. Теория привязанности и концепция «внутренней рабочей модели» Боулби. Мейер и Аллен: рассмотрение трех измерений привязанности к организации – эмоционального, нормативного и текущего.</p> <p>Формирование и поддержание корпоративной культуры. Основные методы формирования корпоративной культуры. Разработка и принятие документов: Миссия, Корпоративный кодекс, Философии. Регулярная демонстрация нужного поведения лидерами компании: формальными и неформальными. Обучение навыкам, которые особенно важны для новой культуры (например, вежливое общение с клиентами) Корпоративная культура и ее жизненный цикл, Зарождение корпоративной культуры Стабилизация корпоративной культуры. История корпоративной культуры: переход на уровень классики.</p> <p>Методы и технологии диагностики</p>				
---	--	--	--	--

	корпоративной культуры. Корпоративные стандарты как часть корпоративной культуры. Среднестатистический перечень корпоративных стандартов: отношения с коллегами; отношения с клиентами; рабочее место; отношения с внешней средой (защита интересов компании, сохранение коммерческой тайны, способы представления компании).				
	ВСЕГО	34	51	-	126

### Курс 3 Семестр 5

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа на подготовку аудиторным занятиям
<b>9. Лидерство в организации</b>					
	<p>Истоки и классические исследования лидерства: теория личностных черт, поведенческий подход, ситуационные теории.</p> <p>Организационное лидерство или лидер организации: сущность и основные характеристики.</p> <p>Властный аспект организационного лидерства с позиций разных теоретических подходов: бихевиоризма, структурализма, инструменталистских концепций, функционального подхода, волевой концепции, коммуникативной концепции, позднеклассических теорий.</p> <p>Управленческий аспект лидерства: типы лидеров с точки зрения выполняемых ролей и с позиций ситуативного фактора; авторитет лидера и процесс идентификации;</p> <p>Делегирование полномочий и ответственности: сущность и элементы полномочий; полномочия, которые рационально делегировать и полномочия, который нельзя делегировать.</p> <p>Проблемы делегирования полномочий.</p>	2	2	-	4
<b>10. Коммуникативное поведение в организации</b>					
	<p>Процесс коммуникации: понятие и значение коммуникаций; этапы и элементы процесса коммуникации.</p> <p>Виды коммуникаций в организации; осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий; межличностные коммуникации; вербальные и невербальные коммуникации; формальные и неформальные коммуникации; нисходящие и восходящие</p>	2	2	-	4



	<p>коммуникации; горизонтальные и диагональные коммуникации;</p> <p>Невербальные средства общения: сущность и типы (кинестические, просодические и экстралингвистические, такесические, проксеимические).</p> <p>Барьеры на пути эффективных коммуникаций: личностные, языковые, физические семантические, организационные, статусные, культурные.</p> <p>Активное слушание как средство эффективного общения: рекомендации менеджеру – 10»не» в процессе слушания.</p> <p>Коммуникационные сети: сущность и типы.</p>				
11. Службы управления персоналом: организация и функции					
	<p>Общие организационные основы управления персоналом организации. Участники системы управления персоналом (работник, менеджер по персоналу, операционный менеджер организации) и их функции. Организационные модели управления персоналом: традиционная, функциональная, дивизионная, интегрированная, проектная. Концепция службы персонала как центра прибыли. Основы функционирования служб управления персоналом: прозрачность, упрощение структур, децентрализация, ориентация на клиента, концентрация на проблемах, интеграция. Проектное программирование как направление современной организации управления персоналом.</p> <p>Службы персонала и основные направления их деятельности. Участие службы персонала в создании организацией стоимостей. Организационные роли службы персонала: стратегический партнер, административный эксперт, интегратор интересов различных групп, внутренний советник, инициатор изменений, эксперт по проблемам глобализации. Компетенции службы персонала: поле знаний о предприятии (организации); поле практических решений; поле управления изменениями; поле управления культурой организации; поле личностной пригодности. Структурное строение служб персонала.</p> <p>Функции служб персонала на современном этапе: контроль персонала, кадровый маркетинг, мониторинг, кадровый консалтинг. Основные обязанности лиц, занимающихся управлением кадрами. Планирование работы с персоналом: стратегическое, текущее и оперативное. Основные направления перестройки работы кадровых служб.</p> <p>Организация учета и отчетности по кадровым вопросам. Основные требования к организации делопроизводства служб персонала. Классификация документов по кадрам. Реквизиты документов по кадрам. Подготовка документов к дальнейшему хранению и использованию. Документационное обеспечение управления персоналом. Оценка</p>	4	4	-	7

	<p>эффективности работы служб персонала.</p> <p>Менеджер службы персонала: функции, направления деятельности и роли. Требования к деловым, профессиональным и личностным качествам менеджера кадровой службы. Методы подбора и подготовки работников служб персонала.</p>				
12. Кадровая политика организации					
	<p>Понятие и значение современной кадровой политики организаций. Последовательность формирования системы работы с персоналом. Процесс разработки концепции управления персоналом организации. Принципы управления персоналом: научности; объективности; демократизма; гласности; подбора кадров по деловым и моральным качествам; ротации кадров; сочетания интересов системы, коллектива, личности; пропорциональности; сбалансированности по возрастному критерию; сочетание требовательности, контроля работы сотрудников с уважением к ним. Задачи кадровой политики. Внешние и внутренние факторы, влияющие на разработку кадровой политики. Общие требования к кадровой политике в современных условиях. Этапы построения кадровой политики. Особенности кадровой политики в условиях нововведений. Методологические основы оценки выбора кадровой политики.</p> <p>Типы кадровой политики по уровню осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий: пассивная, реактивная, превентивная и активная. Типы кадровой политики с ориентацией на собственный или внешний персонал: открытая и закрытая.</p> <p>Стратегия управления персоналом. Взаимосвязь стратегии развития организации, стратегии управления персоналом и кадровой политики. Особенности кадровой политики при ориентации организации на стратегии предпринимательства, динамического роста, прибыли, ликвидации, изменения курса. Особенности кадровой политики при ориентации организации на стратегии, учитывающие ситуационные факторы: стратегия организации нового бизнеса; стратегия концентрации на одном направлении предпринимательской деятельности; стратегия вертикальной интеграции: стратегия диверсификации; стратегия переноса капитала; стратегия изъятия капиталов и прекращения деятельности.</p> <p>Разработка и реализация кадровой политики в концептуальных кадровых документах: Устав организации; Коллективный договор; Правила внутреннего трудового распорядка; Положения о подразделениях; Положение об оплате труда; Положение о премировании.</p>	4	4	-	8
13. Кадровое планирование в организациях					
	<p>Сущность понятия кадрового планирования. Цель и задачи кадрового планирования. Принципы</p>	4	4	-	8

	<p>кадрового планирования: стратегическое видение, приоритетности задач развития организации, комплексности, объективности, реальности, гибкости, ресурсного обеспечения планов. Количественный, качественный и пространственный аспекты кадрового планирования. План кадровых потребностей и план обеспечения кадровых потребностей как элементы кадрового планирования. Этапы кадрового планирования. Внешние и внутренние факторы, обуславливающие изменение потребностей организации в кадрах.</p> <p>Виды планирования в зависимости от длительности планового периода: стратегическое, тактическое, текущее. Особенности составления оперативного плана работы с персоналом. Виды срочных планов: план по комплектованию и использованию персонала; план подготовки кадров в связи с увольнением и перемещением персонала; план деловой карьеры, служебно-профессионального перемещения; план производительности труда и заработной платы; план мероприятий по совершенствованию структуры занятости; план расходов на персонал.</p> <p>Методы кадрового планирования: эконометрический метод, экстраполяция, метод экспертных оценок, балансовый метод, экономико-математические методы, нормативный метод, методы линейного программирования, метод компьютерного моделирования.</p> <p>Долгосрочная и текущая потребности в персонале. Планирование численности персонала по категориям: основная и дополнительная потребности. Методы определения потребности в специалистах и рабочих кадрах. Сущность понятий «должность», «вакансия», «профессия» и «специальность».</p>				
<b>14. Организация набора и отбора кадров</b>					
	<p>Сущность понятия подбора кадров. Этапы привлечения потенциальных претендентов. Источники подбора кадров: внутренний и внешний рынки труда. Техники отбора кандидатов на вакантные должности: объявление внутри коллектива; размещение объявления в средствах массовой информации; использование базы данных Государственной службы занятости; привлечение кадровых агентств; специализированные агентства по лизингу персонала; взаимодействие с учебными заведениями. Формирование базы данных организации о потенциальных кандидатах через резюме и автобиографии.</p> <p>Профессиограмма: модель сотрудника и модель компетенции. Сущность понятия компетенции личности. Видимые и невидимые компетенции личности. Классификация компетенций личности: базовые и специальные. Виды компетенций в</p>	4	4	–	7

	<p>зависимости от сферы реализации. Методы и техники исследования компетенций: функциональный анализ; интервью; выводы экспертов; техника критических случаев; психологические «конструкторы»; оценивание. Классификация профессий.</p> <p>Сущность понятия профессионального отбора. Абсолютная и относительная профессиональная пригодность. Типы профотбора: по способностям и склонностям для направления на предварительное профессиональное обучение; по имеющейся готовности к выполнению функций по той или иной профессии. Виды профотбора: медицинский, социально-психологический, образовательный и психофизиологический. Этапы осуществления профессионального отбора. Методы отбора кандидатов на должность (рабочее место): анализ документов, биографических данных; квалификационные разговоры; практическое испытание умений кандидата; тестовые испытания; графологические экспертизы; проверка на «детекторе лжи»; центры оценки.</p> <p>Профессиональная ориентация и профориентационная работа. Формы профессиональной ориентации: общая профессиональная и специальная профессиональная. Элементы профессиональной ориентации. Особенности организации профессиональной ориентации в Российской Федерации.</p> <p>Сущность понятия адаптации нового работника. Типы адаптации: производственная и внепроизводственная. Структура производственной адаптации: профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая, организационно-гигиеническая. Структура внепроизводственной адаптации: адаптация к бытовым условиям; адаптация к внепроизводственному общению с коллегами; адаптация в период отдыха. Факторы, влияющие на трудовую адаптацию.</p>				
15. Организация труда персонала					
	<p>Сущность процесса анализа труда и рабочих мест работников. Методы получения информации для описания труда: традиционный анализ; структурные анкеты анализа труда; метод контрольных листов; техника критических случаев.</p> <p>Требования к организации рабочих мест: информационные; экономические; эргономические; гигиенические; эстетические; технические; организационные. Режим труда.</p> <p>Права служебного лица: право на получение информации для выполнения должностных обязанностей; право представительства организации или учреждения за ее пределами; право на участие в подготовке управленческих решений; право подписи; право визирования; право контроля. Особенности формирования полномочий в организации. Сущность</p>	4	4	–	7

	понятий «делегирование полномочий», «власть», «ответственность», «линейные полномочия», «скалярное звено» «управленческий аппарат».				
16. Управление вознаграждением персонала					
	<p>Сущность понятий «управление вознаграждением» и «вознаграждение». Функции вознаграждения персонала: доходная; затратная; мотивационная; социальная.</p> <p>Сущность понятия «стратегия вознаграждения персонала». Внешние и внутренние факторы, влияющие на выбор стратегии вознаграждения персонала. Виды стратегий вознаграждения персонала: стратегия вознаграждения за результаты труда; стратегия вознаграждения с учетом сложности труда на конкретном рабочем месте; стратегия вознаграждения в соответствии с компетенцией; стратегия вознаграждения за вклад в организацию; стратегия вознаграждения в соответствии с рыночной стоимостью труда.</p> <p>Формы вознаграждения персонала: почасовая; сдельная; аккордная; премиальная; комиссионная; кафетерийная; пакетная (контрактная).</p> <p>Основы построения эффективной системы вознаграждения: пропорциональность; дифференцированность; положительная мотивация; комплексность и систематичность; незначительный временной разрыв между выполнением задания и получения вознаграждения; простота и прозрачность мотивационной системы; учет мотива самовыражения; интеграция целей организации и личных целей работника; соблюдение условий правового договора.</p> <p>Сущность понятия «система вознаграждения персонала». Этапы проектирования системы вознаграждения. Квалификационная тарификация. Особенности составления карт квалификационных тарификаций. Дополнительные составляющие вознаграждения.</p> <p>Особенности вознаграждения менеджеров.</p>	4	4		7
17. Оценка и аттестация персонала					
	<p>Понятие и значение оценки персонала. Системный подход к оценке персонала. Измерительная и развивающая функции оценки персонала. Основы создания и функционирования эффективных систем оценки персонала. Типичные ошибки при оценке персонала: «галло-эффект»; тенденция к усреднению выводов; чрезмерная снисходительность; чрезмерная строгость; ошибка контраста; ошибка недавности. Средства минимизации ошибок при оценке персонала. Критерии оценки персонала: квалификационные, поведенческие, личностные критерии и критерии эффективности.</p> <p>Сущность понятий «метод оценки» и «техника оценки». Классификация методов и техник оценки персонала. Объективные методы оценки персонала:</p>	6	6	-	10

	<p>техника произвольного описания; структурированное описание; техника самооценки; оценивание по определенным целям; техника критических случаев. Субъективные методы оценки персонала: ранжирование; техника парного сравнения; техника теоретического распределения. Комплексные техники оценки персонала: листы оценивания; «Модель 3600»; персональное портфолио.</p> <p>Особенности оценки инженерно-технических работников и специалистов управления. Этапы оценки сложности работ. Комплексная оценка качества труда. Оценка профессионально-квалификационного уровня работников. Оценка деловых качеств работников.</p> <p>Оценка сложности выполняемых функций. Оценка результатов труда. Аттестация персонала организации. Виды аттестации персонала: итоговые аттестации, промежуточные аттестации и специальные аттестации. Порядок, условия и процедура аттестации.</p>				
ВСЕГО		34	34	-	62

### Курс 3 Семестр 6

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа на подготовку аудиторным занятиям
<b>18. Управление процессом развития и движения персонала</b>					
	<p>Сущность понятий «профессиональное развитие персонала» и «управление профессиональным развитием персонала». Содержание управления развитием компетенций. Оценка общего уровня компетенций сотрудников.</p> <p>Обучение персонала. Особенности организации профессионального обучения персонала на большом, среднем и малом предприятиях. Этапы профессионального обучения. Сущность определения потребности организации в подготовке персонала. Бюджет и цели профессионального обучения персонала. Учебная программа: содержание и особенности разработки. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала как основные формы его обучения. Формы обучения персонала на рабочем месте: инструктаж, ученичество (копирование), ротация, наставничество, метод усложненных заданий. Формы обучения персонала вне рабочего места: лекции, рассмотрение практических ситуаций, деловые</p>	4	4	-	8

	<p>игры, моделирование, тренинг сенситивности, ролевые игры, самостоятельное обучение, модульная система обучения, открытое и дистанционное обучение. методы теоретического и производственного обучения персонала. Факторы, влияющие на выбор формы повышения квалификации работников. Образовательно-квалификационные уровни: квалифицированный рабочий, младший специалист, бакалавр, специалист, магистр.</p> <p>Прямые и косвенные методы оценки эффективности профессионального обучения персонала. Показатели экономической и социальной эффективности профессионального обучения персонала.</p> <p>Понятие о трудовой карьере и продвижении по службе. Стадии карьеры работника. Сущность понятия карьерной тропы. Типичная карьерная тропа линейного менеджера. Процесс управления карьерой в организации. Модель карьерного плато. Критерии эффективной карьеры.</p> <p>Формирование и подготовка кадрового резерва. Особенности подготовки резерва управленческих кадров. Мобильность персонала: сущность и виды. Факторы, влияющие на мобильность персонала. Показатели оценки мобильности персонала. Структуризация труда как направление развития персонала. Модели структуризации труда.</p>				
<b>19. Управление процессом высвобождения персонала</b>					
	<p>Сущность понятия избытка занятости. Экономические, технические и организационные факторы высвобождения персонала. Этапы процесса высвобождения персонала. Формы высвобождения персонала: по инициативе администрации и по собственному желанию. Аутсорсинг и его составляющие. Общие основания прекращения трудового договора. Условия расторжения администрацией трудового договора, заключенного на неопределенный срок и срочного трудового договора до истечения срока их действия. Категории работников, которым может быть расторгнут трудовой договор по инициативе администрации. Случаи, в которых возможно расторжение трудового договора по инициативе администрации без согласия выборного органа первичной профсоюзной организации. Случаи, в которых работник имеет право на безусловное увольнение с работы по собственному желанию. Аутплейсмент: сущность и составляющие.</p>	3	3	-	7
<b>20. Управление социальным развитием персонала</b>					
	<p>Структура, компетенция и функции службы персонала. Ориентиры и миссия управления социальным развитием организации. Структура и компетенция службы персонала в сфере управления социальным развитием. Квалификационные требования к специалистам по осуществлению</p>	4	4	-	10

	<p>социальной деятельности. Главная задача и функции по управлению социальным развитием.</p> <p>Советские методики социального управления. Последовательность формирования стратегии социального развития. Способы «остаточный» и от «достигнутого» в распределении средств на социальные цели. Методы «нормативный», «моделирования социальных процессов», «экспертных оценок», «программно-целевой». Возникновение методики: социальный паспорт предприятия. Уровни социальных стратегий. Ленинградский метод.</p> <p>Современные методики оценки уровня социального развития организации. Структура социальных показателей. Методика оценки уровня социального развития организации. Социальная структура коллектива. Условия труда и культурно-бытовые условия. Оплата и дисциплина труда. Состояние объектов социальной инфраструктуры.</p> <p>Расчетная оценка уровня социального развития организации (уровня гуманизации труда и уровня качества трудовой жизни).</p> <p>Бюджетно-финансовое и организационное обеспечение социальных стратегий организаций. Фонды накопления, резервный и потребления.</p> <p>Модель распределения прибыли. Жилищная субстратегия. Программа жилищного кредитования сотрудников. Программа жилищных муниципальных облигаций.</p>				
<b>21. Эффективность управления персоналом</b>					
	<p>Сущность понятий «эффект» и «эффективность». Теоретические подходы к пониманию эффекта управленческой деятельности. Критериальные показатели эффективности работы предприятия: показатели экономической эффективности конечных результатов; показатели качества, результативности и сложности труда; показатели социальной эффективности управления.</p> <p>Сущность понятия эффективности управления персоналом. Экономический, организационный, социальный аспекты эффективности управления персоналом. Классификация затрат на персонал. Методики оценки эффективности управления персоналом: балльная методы оценки результатов труда; комплексная оценка управленческого труда; оценка результатов труда по коэффициенту трудового вклада.</p> <p>Оценка эффективности деятельности службы персонала организации. Оценка эффективности организации подбора и отбора работников. Оценка эффективности администрирования расходов на содержание персонала и его вознаграждение. Определение эффективности оценки и аттестации персонала. Оценка эффективности профессионального развития и обучения персонала. Оценка</p>	6	6	-	11



	эффективности формирования и подготовки резерва кадров. Оценка эффективности управления мобильностью и высвобождением персонала. Оценка эффективности управления социальным развитием коллектива. Оценка эффективности управления социальным партнерством в организации.				
	ВСЕГО	17	17	-	36

#### 4.2. Содержание практических (семинарских) занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тема практического (семинарского) занятия	К-во часов	Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям
семестр № 4				
1	1. Управление персоналом в системе менеджмента организаций	Управление персоналом как специфическая функция менеджмента и наука. Системный подход в управлении персоналом организации. Научно-методическое обеспечение управления персоналом. Эволюция концепций и теорий управления персоналом Зарубежный опыт управления персоналом.	6	6
2	Методология управления персоналом организации	Философия управления персоналом. Концепция управления персоналом. Закономерности и принципы управления персоналом. Методы управления персоналом. Методы построения системы управления персоналом.	6	6
3	Система управления персоналом организации	Организационное проектирование системы управления персоналом. Характеристика этапов организационного проектирования. Цели и функции системы управления персоналом. Организационная структура системы управления персоналом. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Информационное и техническое обеспечение персоналом. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом	6	6
4	Управление персоналом как социальная система	Персонал как субъект и объект управления. Классификация персонала организации.	6	6

		Требования к профессионально-квалификационному уровню работников. Структура персонала организации. Показатели численности персонала организации.		
5	Формирование коллектива организации	Коллектив как социальная группа. Этапы развития коллектива организации. Человек как личность. Культура организации в управлении персоналом. Основные принципы построения нормальных социально-психологических отношений в трудовом коллективе. Авторитет руководителя как субъективная сторона управления. Структура организационных способностей менеджера.	6	6
6	Сплоченность и социальное развитие коллектива	Сущность и стадии сплоченности коллектива. Социально-психологические особенности коллектива как объекта управления. Социальное развитие коллектива организации. Коммуникации в управлении персоналом организации. Особенности управления персоналом в международных корпорациях	4	4
7	Управление конфликтами в организации	Конфликт: содержание и структура, стадии развития. Системный анализ причин конфликтов в организации. Классификация конфликтов в организации. Динамика развития конфликтов в организации. Основные формы управления конфликтами в организации. Методы и способы управления конфликтами в организации. Правовые алгоритмы управления конфликтами в организации. Социально-психологические алгоритмы управления конфликтами в организации. Организационные возможности управления конфликтами в организации. Роль руководителя в управлении конфликтами в организации.	8	8
8	Роль корпоративной	История зарождения представлений о	9	9

	культуры управлении персоналом	в	корпоративной культуре. Представление о культуре в различных науках. Типы корпоративной культуры. Виды корпоративной культуры. Преданность организации как составляющая корпоративной культуры. Формирование и поддержание корпоративной культуры. Методы и технологии диагностики корпоративной культуры. Корпоративные стандарты как часть корпоративной культуры.		
			ИТОГО:	51	51
Семестр № 5					
9	Лидерство в организации		Истоки и классические исследования лидерства. Организационное лидерство или лидер организации. Властный аспект организационного лидерства с позиций разных теоретических подходов. Управленческий аспект лидерства. Делегирование полномочий и ответственности.	2	2
10	Коммуникативное поведение в организации		Процесс коммуникации. Виды коммуникаций в организации. Невербальные средства общения. Барьеры на пути эффективных коммуникаций. Активное слушание как средство эффективного общения. Коммуникационные сети: сущность и типы.	2	2
11	Службы персонала: организация и функции		Направления деятельности и функции современных служб персонала. Общие организационные основы управления персоналом организации. Основные направления перестройки кадровых служб. Методология подготовки работников по кадрам. Планирование работы с персоналом организации кадровыми службами. Организация учета и отчетности по кадровым вопросам. Функции менеджера службы персонала организации. Профессионально-квалификационные требования к работникам служб персонала. Основные требования к организации деловодства служб персонала.	4	4

		Документационное обеспечение управления персоналом.		
12	Кадровая политика организации	Современная кадровая политика организации. Этапы построения кадровой политики. Типы кадровой политики. Методологические основы оценки выбора кадровой политики. Кадровая политика в условиях нововведений. Разработка и реализация кадровой политики в концептуальных кадровых документах: Устав организации; Коллективный договор; Правила внутреннего трудового распорядка; Положения о подразделениях; Положение об оплате труда; Положение о премировании	4	4
13	Кадровое планирование в организациях	Кадровое планирование в организациях: содержание, задачи, принципы, значение. Объективные и субъективные факторы изменения потребности организации в персонале. Виды планирования работы с персоналом предприятия. Методы планирования обеспечения кадровых потребностей организации.	4	4
14	Организация набора и отбора кадров	Организация набора кадров. Подбор кадров: содержание, последовательность, источники и техники. Профессиограмма: модель работника и модель должности. Классификация профессий. Методы профессиографических исследований. Организация отбора кадров. Профессиональный отбор: содержание, типы, виды, этапы осуществления. Методы отбора работников. Профессиональная ориентация и трудовая адаптация работников. Эффективность процесса набора и отбора кадров. Профессиональная ориентация: содержание, элементы, задачи, функции, особенности организации.	4	4
15	Организация труда персонала	Анализ труда и рабочих мест работников. Организация рабочих мест работников. Определение и регламентация	4	4

		служебных прав, полномочий и обязанностей работников управления		
16	Управление вознаграждением персонала	Сущность и функции вознаграждения персонала. Стратегии вознаграждения персонала. Формы вознаграждения персонала. Основы построения системы вознаграждения. Проектирование систем вознаграждения персонала. Особенности вознаграждения менеджеров.	4	4
17	Оценка и аттестация персонала	Системный подход к оценке персонала. Основы применения систем оценки персонала. Ошибки оценки персонала и способы их минимизации. Критерии, используемые в системах оценки работников. Методы и техники оценки персонала. Особенности оценки инженерно-технических работников и руководителей. Аттестация персонала организации: типы, порядок, условия и процедуры.	6	6
ИТОГО:			34	34
Семестр № 6				
18	Управление процессом развития и движения персонала	Сущность профессионального развития персонала. Организация системы развития персонала, особенности профессионального обучения на крупных, средних и малых предприятиях. Система показателей и оценка эффективности профессионального обучения персонала. Формы профессионального обучения персонала и обоснование их выбора в организации. Управление процессом движения персонала. Управление мобильностью кадров и структуризация труда как средства развития персонала. Определение потребности в подготовке персонала, целей обучения, разработки учебных планов и программ. Методологические подходы к определению эффективности профессионального обучения персонала	4	4

19	Управление процессом высвобождения персонала	Высвобождение персонала: причины, факторы и формы. Увольнение работников по инициативе собственника или уполномоченного ним органа (администрации). Увольнение по инициативе работника. Аутплейсмент. Управление текучестью кадров. Формы и методы обеспечения трудовой дисциплины.	3	3
20	Управление социальным развитием персонала	Управление социальным развитием персонала: ориентиры и миссия. Роль и место службы персонала в сфере управления социальным развитием. Советские методики социального управления. Современные методики оценки уровня социального развития организации. Расчетная оценка уровня социального развития организации. Бюджетно-финансовое и организационное обеспечение социальных стратегий организаций.	4	4
21	Эффективность управления персоналом	Сущность эффективности управления, критерии и методы ее оценки. Оценка эффективности деятельности службы персонала. Методические подходы к оценке работы персонала по коэффициенту трудового участия. Организационная и социальная эффективность менеджмента персонала	6	6
ИТОГО:			17	17
ВСЕГО:			102	102

### 4.3. Содержание лабораторных занятий

Не предусмотрено учебным планом

### 4.4. Содержание курсового проекта/работы

В процессе выполнения курсовой работы осуществляется контактная работа обучающегося с преподавателем. Консультации проводятся в аудитория и/или посредством электронной информационно-образовательной среды университета.

#### Перечень тем курсовых проектов, курсовых работ

1. Совершенствование нематериального стимулирования персонала организации.
2. Совершенствование аттестации управленческих кадров организации.
3. Совершенствование мотивации персонала организации.
4. Совершенствование материального стимулирования персонала организации.

5. Совершенствование управления конфликтами в организации.
6. Совершенствование кадровой политики организации.
7. Роль и место мотивации в управлении персоналом.
8. Разработка кадровой политики как основа эффективного управления персоналом организации.
9. Повышение уровня трудовой дисциплины в организации.
10. Роль отбора кадров в управлении персоналом.
11. Совершенствование управления текучестью кадров в организации.
12. Совершенствование системы премирования персонала организации.
13. Оценка профессиональной компетентности и коммуникативных способностей управленческого персонала организации.
14. Повышение сплоченности и социального развития коллектива.
15. Статусная мотивация и ее роль в управлении персоналом организации.
16. Роль материальной мотивации в управлении персоналом организации.
17. Совершенствование структуры персонала организации.
18. Роль корпоративной культуры в управлении персоналом организации.
19. Совершенствование управления производственной и внепроизводственной адаптацией персонала организации.
20. Совершенствование организации труда персонала организации.
21. Совершенствование оценки персонала организации.
22. Роль аттестации в управлении персоналом.
23. Повышение уровня профессионального развития персонала современной организации.
24. Совершенствование оценки личностных характеристик персонала организации.
25. Совершенствование деловой оценки персонала организации.
26. Совершенствование кадрового планирования в современной организации.
27. Роль кадровых служб в управлении организацией.
28. Совершенствование работы службы персонала современной организации.
29. Совершенствование управления мобильностью персонала организации.
30. Оценка эффективности управления персоналом организации.

Необходимым элементом учебного процесса является выполнение студентами курсовой работы. Учебным планом по направлению 38.03.03 – Управление персоналом предусмотрено написание курсовой работы по дисциплине «Управление персоналом организации», помогающей закрепить и углубить полученные на лекциях и практических занятиях знания.

Курсовая работа представляет собой логически завершенное и оформленное в виде печатного текста изложение магистрантом содержания отдельных проблем, задач и методов их решения.

В процессе выполнения курсовой работы студент приобретает навыки самостоятельной научной работы, осваивает современные методы ведения исследовательской деятельности, учится работать с литературой и нормативными актами, развивает творческое мышление и умение аргументированно отстаивать свою точку зрения.

Выполнение курсовой работы предполагает изучение информационных и нормативных материалов, научной литературы, монографий, статей в сборниках научных трудов и периодических изданиях, методических разработок, статистических материалов, интернет-ресурсов, а также практических материалов организаций.

Целью написания курсовой работы является систематизация и углубление теоретических и практических знаний, а также овладение навыками выявления проблем в сфере управления персоналом организации; нахождения, обоснования способов и путей решения выявленных проблем.

В процессе выполнения курсовой работы решаются следующие задачи:

- приобретение навыков самостоятельной работы с различными источниками, документами, материалом;
- овладение методикой исследования современных бизнес-процессов;
- выработка умений применять полученные знания для решения конкретных профессиональных задач;
- применение современных методов организационного, правового, экономического и социального анализа, оценки, сравнения, выбора и обоснования предлагаемых решений;

Вопросы, рассматриваемые в курсовой работе, основываются на:

- существующей законодательной базе Российской Федерации;
- обобщении отечественного и зарубежного опыта;
- формировании точки зрения автора по рассматриваемым проблемам.

#### **Основные этапы выполнения курсовой работы**

Курсовая работа выполняется на основе углубленного изучения действующего законодательства Российской Федерации по вопросам деятельности предприятий и организаций, специальной отечественной и зарубежной литературы, передового опыта по проблеме, которая изучается, а также результатов проведенных студентом собственных исследований реального объекта.

Подготовка курсовой работы предусматривает следующие основные этапы выполнения:

1. Выбор направления и темы исследования, утверждение темы.
2. Определение объекта, предмета, цели и задач исследования.
3. Разработка источников вторичной информации, формирование общей концепции исследования, методических подходов и инструментария, составление рабочего плана курсовой работы.
4. Формирование теоретико-методологических основ исследуемой проблемы, обобщение существующих концепций, изучение эволюции подходов к решению проблемы, систематизация современных взглядов отечественных и зарубежных ученых.
5. Сбор фактического материала на объекте исследования, экономическая диагностика объекта исследования, углубленный анализ и оценка показателей, характеризующих предмет исследования.
6. Обоснование направлений решения проблемы, которая исследуется, поиск средств преодоления препятствий их реализации, экономическое обоснование целесообразности внедрения.



7. Изложение результатов исследования в текстовой форме, подготовка введения, заключения, приложений, составление списка использованных источников и литературы.

8. Оформление курсовой работы.

9. Подготовка к защите.

10. Защита курсовой работы.

### **Требования к курсовой работе**

Курсовая работа должна характеризоваться логичностью, доказательностью, аргументированностью и содержать:

- углубленный всесторонний анализ уровня освещения проблемы, исследуемой в научной профессиональной литературе;

- элементы самостоятельного исследования, экономический анализ объекта и предмета исследования;

- обоснованные предложения по совершенствованию деятельности объекта, который исследуется.

Курсовая работа должна иметь надлежащее оформление и все необходимые сопроводительные документы. Работа должна быть выполнена и представлена на выпускающую кафедру в срок, предусмотренный графиком учебного процесса. Курсовая работа, которая не соответствует требованиям по содержанию и оформлению, утвержденной теме, написанная без соблюдения утвержденного плана, не содержит теоретико-методологической части, экономических расчетов, обоснованных предложений, к защите не допускается.

### **Определение объекта и предмета курсовой работы, составление рабочего плана исследования**

Объектом, по материалу которого будет выполняться курсовая работа, является организация любой формы собственности, имеющая самостоятельную отчетность.

Предметом исследования может быть:

- система управления персоналом организации;

- процесс управления персоналом организации;

- одна из функций управления персоналом организации: кадрового планирования; организации труда; подбора, отбора и найма персонала; мотивации и стимулирования трудовой деятельности; оценки и аттестации персонала; профессионального развития персонала; высвобождения персонала; социального развития коллектива.

С помощью руководителя, исходя из темы, цели, объекта и предмета исследования, студент составляет рабочий план курсовой работы. План должен предусматривать вопросы, раскрывающие содержание темы.

### **Обработка информационных источников**

В соответствии с темой студент самостоятельно или по рекомендации научного руководителя выбирает литературные источники (монографии, учебники, авторефераты кандидатских и докторских диссертаций, брошюры, статьи в научных изданиях, тезисы научных конференций и т.п.). Целесообразно

руководствоваться при этом традиционной логикой изучения литературных источников:

- общее ознакомление с публикацией в целом и ее содержанием;
- чтение текста последовательно или выборочно;
- выписки (копирование) материалов, непосредственно касающихся темы;
- критическая оценка выбранных материалов;
- формирование соответствующего фрагмента текста курсовой работы.

Написание курсовой работы предусматривает изучение действующего законодательства, нормативных документов соответствующих министерств и других органов управления по вопросам, связанным с темой курсового проекта. Целесообразно также использовать статистические материалы Российского комитета статистики. Особое внимание целесообразно обратить на изучение материалов, опубликованных в периодической печати (газеты и журналы профессионального направления), где подаются современные результаты научных исследований. На современном этапе развития общества важным источником вторичной информации становится сеть Интернет. При заимствовании определений, цитат и т. д., в тексте курсового проекта необходимо делать соответствующие ссылки. При выполнении курсовой работы студент должен проработать не менее 30 информационных источников.

### **Сбор и обработка фактического материала**

Курсовая работа должна выполняться с использованием научных источников и фактического материала, который отражает деятельность предприятия или организации, являющейся объектом исследования. Источником информации являются плановые и фактические показатели хозяйственной деятельности, статистическая и бухгалтерская отчетность, приказы, распоряжения, результаты наблюдений, опросов и т.п. Особое значение имеет правильное обобщение накопленного фактического материала, группировка и обработка данных, на основе которых проводится анализ и обосновываются собственные предложения по совершенствованию деятельности.

### **Содержание и объем курсовой работы**

Курсовая работа должна иметь объем 30-35 страниц печатного текста (без учета таких разделов, как «Список источников и литературы» и «Приложения»).

Содержание курсовой работы определяется ее темой и отражается в плане, разработанном с помощью научного руководителя. Курсовая работа должна содержать:

- титульный лист;
- содержание;
- перечень условных сокращений (при необходимости);
- введение;
- основную часть;
- заключение;
- список источников и литературы;
- приложения (при необходимости).

## **Критерии оценивания курсовой работы**

Курсовая работа оценивается по 5-балльной системе в соответствии с такими критериями оценки:

### **1. Критерии оценки структуры курсовой работы:**

- логичность построения курсовой работы;
- логичность и структурированность изложения материала.

### **2. Критерии оценки информационно-методологической базы курсовой работы:**

- актуальность, обоснованность и полнота информационной базы, теоретико-методологической основы исследования;
- адекватность выбранных методов и инструментов исследования поставленным целям и задачам курсовой работы.

### **3. Критерии оценки содержания:**

- актуальность темы и содержания;
- ясность постановки цели и задач курсовой работы;
- соответствие содержания курсовой работы поставленным целям и задачам; логичность и структурированность изложения материала, умение систематизировать материал;
- полнота анализа фактов, результатов научных исследований в выбранной области;
- умение обобщать, анализировать различные точки зрения по проблеме исследования;
- наличие собственной позиции по рассматриваемым вопросам;
- владение современными методами и инструментарием исследования, понимание их возможностей и ограничений;
- умение выбирать требуемые методы исследования по поставленную задачу;
- самостоятельность подходов к решению задачи; аргументированность, достоверность и обоснованность полученных результатов и выводов;
- оригинальность изложения. Отсутствие лишнего материала.

### **4. Дополнительные критерии оценки содержания курсовой работы:**

- степень глубины проведенного исследования, разработанных рекомендаций;
- новизна полученных результатов;
- установка связи полученных теоретических результатов с практикой;
- указание перспектив развития выбранной темы.

### **5. Критерии оценки оформления, стиля, объема курсовой работы:**

- выполнение требований к оформлению;
- отсутствие грамматических ошибок;
- стиль изложения;
- объем курсовой работы в пределах установленной нормы.

### **5. Критерии оценки выполнения курсовой работы: своевременность сдачи курсовой работы.**

6. Критерии оценки презентации курсовой работы при проведении защиты: содержание доклада на защите; качество презентации, полнота и аргументированность ответов на поставленные вопросы, умение вести дискуссию.

С учетом изложенных критериев выставляется итоговая оценка за курсовую работу.

Оценка **«отлично»** выставляется в тех случаях, когда студент демонстрирует блестящее владение проблемой исследования, логично, последовательно и аргументировано отстаивает ее концептуальное содержание, обстоятельно, исчерпывающе отвечает на все дополнительные вопросы, и при безукоризненном оформлении работы.

Оценка **«хорошо»** выставляется, когда студент демонстрирует высокий уровень владения проблемой исследования, логично, последовательно и аргументировано отстаивает ее концептуальное содержание, но при ответах на дополнительные вопросы испытывает затруднения. Та же оценка может быть выставлена и когда комиссия отмечает незначительные пробелы в профессиональной подготовке студента или обнаруживает в тексте работы небольшие нарушения.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется в тех случаях, когда студент хотя и демонстрирует достаточно (или относительно) хорошее владение проблемой исследования, логично, последовательно и аргументировано отстаивает ее концептуальное содержание, но при ответах допускает ошибочные утверждения, либо в тексте обнаруживаются нарушения при оформлении научного аппарата работы, стилистические и иные погрешности.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется в ситуациях, когда обнаруживается несамостоятельность выполнения курсовой работы, некомпетентность в исследуемой студентом проблеме, при плохой защите курсовой работы, небрежном и неаккуратном ее оформлении.

#### **4.5. Содержание расчетно-графического задания, индивидуальных домашних заданий**

В процессе выполнения расчетно-графического задания, индивидуальных домашних заданий осуществляется контактная работа обучающегося с преподавателем. Консультации проводятся в аудитории и/или посредством электронной информационно-образовательной среды университета.

##### **Содержание индивидуального домашнего задания**

Индивидуальное домашнее задание (ИДЗ) – это письменная работа, формирующая умение самостоятельно анализировать и обобщать теоретические и практические знания студента по дисциплине «Социальная защита персонала». Данная работа является важным этапом подготовки студентов образовательного уровня «бакалавр» по направлению 38.03.03 «Управление персоналом».

**Цель выполнения ИДЗ** состоит в углублении и закреплении теоретических и практических знаний, полученных студентом в процессе изучения дисциплины «Управление персоналом организации». Его выполнение позволяет определить и оценить степень усвоения теоретического материала и умение применять теорию при решении конкретных практических ситуаций и задач. Студенты приобретают

навыки самостоятельной работы с литературой, учатся сравнивать, анализировать и систематизировать информацию из различных источников. Индивидуальное домашнее задание способствует более углубленному изучению студентом теоретического материала, закреплению и обобщению полученных знаний и их использованию для комплексного решения практических задач, а также формирует умение студента самостоятельно работать над рекомендованным материалом, сознательно выражать и защищать свою точку зрения, развивать самостоятельное мышление. Подготовка и выполнение ИДЗ даст возможность студенту глубже изучить основные вопросы по дисциплине «Управление персоналом организации», как курса профессионального направления и на основании этого делать собственные выводы и прогнозы.

Главное требование к написанию индивидуального домашнего задания – это самостоятельность, личная инициативность, обоснованность и творческий подход к написанию, использование инновационных технологий при подготовке и оформлении работы.

### **Структура индивидуального домашнего задания**

Индивидуальное задание состоит из следующих структурных элементов:

- титульный лист;
- последовательное освещение содержания теоретического вопроса, выбор которого осуществляется из предлагаемого перечня;
- составление тестовых заданий в соответствии с темой, которая освещается при написании теоретического вопроса;
- список использованных источников и литературы.

### **Рекомендации к выполнению индивидуального задания:**

*1. Требования к оформлению теоретических вопросов.* Каждый студент выбирает один теоретический вопрос по порядковому номеру в журнале группы. Во время выполнения данного этапа студент должен глубоко и всесторонне раскрыть содержание выбранного вопроса, проанализировать литературные источники, различные подходы к управлению персоналом, привести примеры из отечественной и зарубежной практики. Содержание теоретического материала должно соответствовать современному уровню развития экономической науки. Студент должен глубоко и всесторонне осветить актуальность проблемы. Объем теоретического задания – 20-25 страниц. Особое внимание следует обратить на периодические научные издания. Собранный, изученный и проработанный материал по определенному теоретическому вопросу должен подаваться логично, может быть разделен на несколько пунктов и подпунктов. Целесообразно использование наглядного материала: таблиц, рисунков, диаграмм и т.д.

*2. Требования к составлению тестов.* Студент должен составить 10 тестовых заданий в рамках тематики выбранного теоретического вопроса, рассмотренного в первой части индивидуального домашнего задания. Тестовые задания должны быть сформулированы в форме короткого суждения (заключения) ясным, четким языком. Рекомендуется начинать составление теста с формулировки правильного ответа, это помогает избежать нескольких правильных ответов. Избегайте подсказок в тестах, задачах и образцах ответов. Эти подсказки помогают угадать правильный ответ, не обладая достаточным уровнем знаний и умений. Из текста задания необходимо исключить все вербальные ассоциации, способствующие выбору правильного ответа через

угадывание. Такими подсказками могут быть: грамматические подсказки, ассоциативные слова и определения, систематическое повторение некоторых черт правильного ответа (например, в тестовом задании закрытой формы правильной чаще всего является самый длинный по количеству знаков ответ).

В заданиях не должно быть заведомо ложных вариантов ответов, содержащих подсказку, а также вариантов ответов, явно выделяющихся, или обособленных. Запрещается применение всех правильных или всех неправильных вариантов ответов. Каждое тестовое задание должно иметь один правильный ответ.

Среди вариантов ответа должен существовать только один правильный или наиболее правильный ответ. Общее количество ответов – четыре. Варианты ответа должны быть короткими, иметь примерно одинаковую длину и быть одинаково привлекательны для тех, кто тестируется.

В ответах не рекомендуется использовать слова «все», «ни одного», «никогда» «всегда» и выражение «все перечисленные», «ни одна из перечисленных», так как они способствуют угадыванию правильного ответа. Тестовое задание составляется таким образом, чтобы его основной текст и варианты ответов не были ключом для других заданий. При составлении группы заданий, относящихся к одному разделу, необходимо обеспечить независимость заданий друг от друга, чтобы правильность выполнения одного задания не зависела от правильности выполнения другого.

#### **Общие требования к оформлению индивидуального домашнего задания**

Объем ИДЗ должен быть в пределах 15-20 страниц стандартного формата без приложений и 20-25 страниц с приложениями и другими оформительскими листами (титuleльным, содержанием).

ИДЗ печатают на компьютере на одной стороне листа белой бумаги формата А4 (210x297 мм) через полуторный межстрочный интервал. При компьютерном наборе используют шрифт TimesNewRoman текстового редактора Word, размер 14 обычной жирности.

Текст печатают, оставляя поля следующих размеров: левое –30 мм, правое – 15 мм, верхнее и нижнее – 20мм. Шрифт должен быть четким, черного цвета, с одинаковой плотностью текста.

Язык ИДЗ – государственный, стиль – научный, четкий, без орфографических и синтаксических ошибок, последовательность – логическая.

Прямое переписывание в работе материалов из литературных источников недопустимо.

Опечатки, описки и графические неточности можно исправить подчисткой или закраской корректором и нанесением на том же месте исправленного текста (фрагмента рисунка) чернилами или пастой черного цвета с плотностью, близкой к основному тексту.

Заголовки структурных частей ИДЗ «СОДЕРЖАНИЕ», «ПЕРЕЧЕНЬ УСЛОВНЫХ СОКРАЩЕНИЙ», «ВВЕДЕНИЕ», «РАЗДЕЛ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ», «ПРИЛОЖЕНИЯ» пишутся по центру заглавными жирными буквами (не разрешается использование курсивного шрифта), шрифт TimesNewRoman размером 14 пт., без отступа, междустрочный интервал 1. Точку в конце заголовка не ставят. Расстояние между заголовками и текстом должно составлять 1-2

интервала. Разделы необходимо нумеровать римскими цифрами.

Каждый новый раздел начинается с новой страницы. Это правило относится к другим основным структурным частям ИДЗ: введения, заключения, списка источников и литературы, приложений.

Подчеркивание названий любых заголовков и перенос слов в заголовках не допускаются.

Номер раздела размещают после слова Раздел, после номера точку не ставят, потом с новой строки печатают заголовок раздела по центру заглавными жирными буквами, шрифт TimesNewRoman размером 14 пт., без отступа, междустрочный интервал 1.

Все страницы ИДЗ должны быть пронумерованы. Нумерация ИДЗ ведется арабскими цифрами вверху по центру страницы. Первой страницей считается титульный лист, номер на первой странице не ставится.

В работе не допускается сокращение отдельных слов и терминов, кроме общепринятых.

В конце работы должен быть приведен список использованных источников и литературы.

Приложения оформляют как продолжение ИДЗ в виде отдельной части, размещая их в порядке появления ссылок в основном тексте. Каждое приложение необходимо начинать с новой страницы. По центру первой страницы приложений необходимо написать слово «ПРИЛОЖЕНИЯ» (заглавными буквами), на данной странице ее порядковый номер не ставится. Далее в правом верхнем углу курсивным шрифтом помещают надпись *Приложение...* с указанием номера приложения (например, *Приложение 1*) без значка № перед цифрой и точки после нее. Каждое приложение в ИДЗ должно иметь заголовок, напечатанный по центру вверху строчными буквами с первой заглавной буквы. Нумерация страниц приложений и основного ИДЗ должна быть сквозная. Приложения располагаются в порядке появления на них ссылок в тексте ИДЗ. Таблицы и рисунки, вынесенные в раздел «ПРИЛОЖЕНИЯ» оформляются аналогично описанным выше требованиям. Текстовый материал, содержащийся в приложениях рекомендуется набирать шрифтом TimesNewRoman текстового редактора Word, размер 12 обычной жирности, интервал 1.

### **Теоретические вопросы для выполнения индивидуального домашнего задания**

1. Сущность и задачи управления персоналом.
2. Корпоративная культура: сущность, понятие.
3. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.
3. Кадровое, информационное, техническое, правовое обеспечение системы управления персоналом.
4. Планирование потребности в персонале.
5. Системы стимулирования на предприятии и пути её совершенствования.
6. Система мотивации в организации и пути её совершенствования.
7. Стили управления персоналом.
8. Подбор персонала и профориентация.
9. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.

10. Планирование расстановки персонала организации.
11. Перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры.
12. Конфликты в коллективе: понятие, виды, пути улучшения психологического климата в коллективе.
13. Оценка эффективности управления персоналом.
14. Развитие теории и практики управления персоналом в XX веке.
15. Теория человеческих ресурсов как основа управления персоналом современных организаций.
16. Место кадрового планирования в системе управления персоналом.
17. Особенности кадрового планирования на предприятиях различных организационных форм.
18. Роль кадровой службы организации в управлении персоналом, ее функции, задачи и структура.
19. Методы оценки трудовой деятельности персонала.
20. Должностная инструкция: назначение, этапы ее разработки и содержание.
21. Сущность, методы и цели набора персонала.
22. Значение, задачи и сфера применения тестов при отборе.
23. Роль и место развития персонала в обеспечении конкурентоспособности предприятия.
24. Деловая оценка персонала: задачи и методы.
25. Особенности проведения аттестации персонала.
26. Проблемы процесса высвобождения персонала.
27. Основные теории мотивации трудовой деятельности.
28. Мотивация в современной практике управления персоналом.
29. Актуальные проблемы управленческой деятельности по формированию и развитию конфликтов.
30. Внутриличностные конфликты в становлении руководителя.
31. Внутрифирменные социальные программы: опыт лучших компаний.
32. Внутрифирменные учебные центры: опыт эффективной деятельности.
33. Государственная политика в области регулирования заработной платы.
34. Методы кадрового планирования.
35. Мобильность персонала: подходы к решению кадровых проблем.
36. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.
37. Общение руководителя и его особенности. Этика управленческого общения.
38. Основные направления подготовки и переподготовки персонала.
39. Основные направления управления деловой карьерой.
40. Оценка эффективности деятельности по управлению персоналом.
41. Оценка эффективности управления персоналом, основные критерии оценки.
42. Стиль руководства и его роль в управлении персоналом.
43. Формирование кадровой политики организации.
44. Формирование персонала и определение его численности
45. Анализ движения и оценка состояния персонала
46. Сравнительный анализ подходов к управлению человеческими



ресурсами

47. Реализация функции планирования в управлении человеческими ресурсами

48. Роль кадровых служб в системе управления организацией

49. Сущность и виды адаптации персонала

50. Роль и значение аттестации персонала в организации кадровой работы

51. Управление текучестью персонала на современных предприятиях: анализ и обобщение опыта

52. Особенности и задачи аттестации рабочих мест

Подходы к процессу делегирования полномочий: российские и зарубежные модели

53. Мотивация и стимулирование труда на российских предприятиях

54. Особенности применения морально психологических методов стимулирования труда

55. Особенности управления внутриорганизационными конфликтами.

### **Критерии оценивания индивидуального домашнего задания**

Оценивание ИДЗ осуществляется по 5-ти балльной шкале. Оценивая работу, преподаватель обращает внимание на полноту раскрытия темы, четкость и последовательность изложения теоретических вопросов, правильность решения задач, уровень сложности составленных тестов, логичность и аргументированность сделанных выводов, оформление работы в соответствии с требованиями. Оценка за ИДЗ выставляется с учетом качества выполнения его отдельных структурных элементов и защиты.

Оценка **«отлично» («зачтено»)** – задание выполнено креативно, самостоятельно, с учетом научного подхода к проблеме; учтены системные факторы, влияющие на итоговый результат; студент обладает полной информацией о выполненном задании, свободно ориентируется в представленном материале, способен к переносу полученных навыков в новые условия; способен творчески представить результаты выполненного задания (в виде презентации, доклада, научной статьи, выступления на научной конференции).

Оценка **«хорошо» («зачтено»)** – задание выполнено креативно, самостоятельно, с учетом научного подхода к проблеме; студент обладает полной информацией о выполненном задании, свободно ориентируется в представленном материале, способен логично и грамотно представить результаты индивидуального задания.

Оценка **«удовлетворительно» («зачтено»)** – задание выполнено индивидуально стереотипным способом, студент свободно ориентируется в представленном материале, однако испытывает затруднения при переносе полученных навыков в новые условия; способен логично и грамотно представить результаты выполненного задания.

Оценка **«неудовлетворительно» («не зачтено»)** – задание не выполнено/задание выполнено, однако студент плохо ориентируется в представленном материале, не способен логично и грамотно представить результаты работы.

## 5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### 5.1. Реализация компетенций

**1 Компетенция** ОПК-1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач

*(код формулировка компетенции)*

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ОПК-1.1. Анализирует основы современной философии и концепции управления персоналом, сущность и задачи, закономерности, принципы и методы управления персоналом; применяет теоретические положения в практике управления персоналом организации	Зачет, экзамен, дифференцированный зачет при защите курсовой работы, индивидуальное домашнее задание, устный опрос, решение творческих и типовых задач, выполнение тестовых заданий.

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

*(код формулировка компетенции)*

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ОПК-4.1. Анализирует современные технологии кадрового планирования, подбора и отбора кадров, организации труда, вознаграждения персонала, оценки и аттестации персонала, профессионального развития персонала, высвобождения работников и методы оперативного управления персоналом, применяет теоретические положения в практике управления персоналом организации	Зачет, экзамен, дифференцированный зачет при защите курсовой работы, индивидуальное домашнее задание, устный опрос, решение творческих и типовых задач, выполнение тестовых заданий.

### 5.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации

При промежуточной аттестации в форме экзамена, дифференцированного зачета, дифференцированного зачета при защите курсового проекта/работы используется следующая шкала оценивания: 2 – неудовлетворительно, 3 – удовлетворительно, 4 – хорошо, 5 – отлично.

При промежуточной аттестации в форме зачета используется следующая шкала оценивания: зачтено, не зачтено.

### 5.2.1. Перечень контрольных вопросов (типовых заданий) для зачета и экзамена

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
Курс 2 Семестр 6 (зачет)		
1	Управление персоналом в системе менеджмента организаций (ОПК-1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Раскройте сущность управления персоналом как науки.</li> <li>2. Охарактеризуйте управление персоналом как специфическую функцию менеджмента.</li> <li>3. Раскройте сущность системного подхода в управлении персоналом.</li> <li>4. Раскройте сущность таких экономических понятий, как «человеческий фактор», «человеческий потенциал», «рабочая сила», «совокупный работник», «трудовые ресурсы», «персонал» и «кадры».</li> <li>5. Раскройте особенности управления персоналом в США.</li> <li>6. Проанализируйте особенности управления персоналом в странах Западной Европы.</li> <li>7. Проанализируйте особенности управления персоналом в Японии.</li> <li>8. Раскройте исходные положения концепции использования трудовых ресурсов.</li> <li>9. Охарактеризуйте исходные положения концепции управления персоналом.</li> <li>10. Раскройте исходные положения теории человеческих ресурсов.</li> <li>11. Охарактеризуйте основные положения теории человеческого капитала.</li> <li>12. Назовите и охарактеризуйте составляющие ресурсного обеспечения управления персоналом.</li> </ol>
2	Методология управления персоналом организации (ОПК-1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Раскройте сущность философии организации и философии управления персоналом организации.</li> <li>2. Охарактеризуйте английскую, американскую, японскую и российскую философии управления персоналом.</li> <li>3. В чем заключается специфика при формировании философии управления персоналом?</li> <li>4. Раскройте сущность понятия концепции управления персоналом. Перечислите составляющие концепции управления персоналом.</li> <li>5. Перечислите и охарактеризуйте факторы, оказывающие воздействие на людей в организации.</li> <li>6. Назовите подсистемы, формирующие систему управления персоналом.</li> <li>7. Какие подразделения являются носителями подсистем системы управления персоналом современной организации?</li> <li>8. Сформулируйте и обоснуйте основную цель системы управления персоналом организации.</li> <li>9. Перечислите и раскройте сущность закономерностей управления персоналом организации.</li> <li>10. Раскройте сущность понятия принципа управления персоналом. Охарактеризуйте основные из них.</li> <li>11. Охарактеризуйте принципы построения системы управления персоналом организации.</li> </ol>

		<p>12. Раскройте сущность методов управления персоналом организации. Охарактеризуйте их классификацию.</p> <p>13. Раскройте специфику административных методов управления персоналом. Приведите примеры.</p> <p>14. Раскройте специфику экономических методов управления персоналом.</p> <p>15. Раскройте специфику социально-психологических методов управления персоналом.</p> <p>16. Раскройте сущность методов построения системы управления персоналом организации. Охарактеризуйте их классификацию.</p> <p>17. Охарактеризуйте методы обследования и анализа системы управления персоналом.</p> <p>18. Охарактеризуйте методы формирования и обоснования системы управления персоналом.</p> <p>19. Охарактеризуйте методы внедрения системы управления персоналом.</p>
3	Система управления персоналом организации (ОПК-1)	<p>1. Раскройте сущность понятия организационного проектирования.</p> <p>2. охарактеризуйте состав комплексных функциональных подсистем системы управления персоналом организации.</p> <p>3. охарактеризуйте этапы организационного проектирования.</p> <p>4. Раскройте цели и функции системы управления персоналом.</p> <p>5. Раскройте сущность понятия организационной структуры системы управления персоналом. Охарактеризуйте организационную структуру системы управления персоналом.</p> <p>6. Охарактеризуйте кадровое обеспечение системы управления персоналом организации.</p> <p>7. Охарактеризуйте документационное обеспечение системы управления персоналом организации.</p> <p>8. Охарактеризуйте информационное обеспечение системы управления персоналом организации.</p> <p>9. Охарактеризуйте техническое обеспечение системы управления персоналом организации.</p>
4	Управление персоналом как социальная система (ОПК-1)	<p>1. Раскройте сущность и формы партисипативного управления.</p> <p>2. Охарактеризуйте методы и инструментарий управления персоналом.</p> <p>3. Охарактеризуйте классификацию персонала организации.</p> <p>4. Каковы основные требования к профессионально-квалификационному уровню работников.</p> <p>5. Раскройте сущность понятия общей организационной структуры персонала. С помощью каких показателей она анализируется?</p> <p>6. Раскройте функциональную структуру персонала организации.</p> <p>7. Охарактеризуйте социальную и ролевую структуры персонала организации.</p>
5	Формирование коллектива организации	<p>1. Охарактеризуйте коллектив как социальную группу.</p> <p>2. Охарактеризуйте человека как личность.</p>

	(ОПК-1)	<p>3. Каковы основные этапы развития коллектива организации? Охарактеризуйте их.</p> <p>4. Обоснуйте роль культуры организации в управлении персоналом.</p> <p>5. Охарактеризуйте авторитет руководителя как субъективную сторону управления.</p> <p>6. Раскройте сущность и структуру организаторского чутья менеджера как одной из его главных организационных способностей.</p> <p>7. Перечислите и охарактеризуйте типы направленности ролей для создания группы.</p>
6	Сплоченность и социальное развитие коллектива (ОПК-1)	<p>1. Какими параметрами характеризуют сплоченность коллектива на разных стадиях его развития?</p> <p>2. Использование каких методов дает возможность определить лиц, или нормы поведения, чьи взгляды и интересы воспринимаются в коллективе как эталоны, с которыми наиболее всего стремятся взаимодействовать сотрудники?</p> <p>3. В чем состоят основные функциональные обязанности менеджера как участника межличностных отношений в коллективе?</p> <p>4. Раскройте социально-психологические особенности коллектива как объекта управления.</p> <p>5. Проанализируйте виды и методы социального прогнозирования.</p> <p>6. Какие разделы должен содержать план социального прогнозирования?</p> <p>7. В чем состоят особенности управления персоналом в многонациональных организациях?</p>
7	Управление конфликтами в организации (ОПК-1)	<p>1. Раскройте сущность понятия «конфликт». Назовите и охарактеризуйте основные структурные элементы конфликта в организации.</p> <p>2. Охарактеризуйте стадии развития конфликта.</p> <p>3. Раскройте теоретические основы системного анализа причин конфликтов в организации.</p> <p>4. Раскройте теоретические основы системного анализа причин конфликтов в организации.</p> <p>5. Обоснуйте основные причины конфликта в российских организациях.</p> <p>6. Охарактеризуйте классификацию конфликтов в организации.</p> <p>7. Охарактеризуйте стадии формирования и эскалация конфликта в организации.</p> <p>8. Назовите и охарактеризуйте методы сбора и обработки информации для анализа и управления конфликтами в организации.</p> <p>9. Перечислите и охарактеризуйте основные формы управления конфликтами в организации.</p> <p>10. Охарактеризуйте методы и способы управления конфликтами в организации.</p> <p>11. Обоснуйте правовые алгоритмы управления конфликтами в организации.</p>

		<p>12. охарактеризуйте социально-психологические алгоритмы управления конфликтами в организации.</p> <p>13. Раскройте содержание организационных возможностей управления конфликтами в организации.</p> <p>14. Какова роль руководителя в управлении конфликтами в организации? Охарактеризуйте основные стили управления руководителем конфликтами в организации.</p> <p>15. Обоснуйте содержание ориентации руководителем на интересы работы и персонала при управлении конфликтными ситуациями в организации.</p> <p>16. В чем проявляется эгоцентризм и степень ориентации руководителя на свои интересы и авторитет в случае возникновения конфликтных ситуаций в организации?</p> <p>17. Объясните механизм принятия решений руководителем на бессознательном уровне в случае возникновения конфликтных ситуаций в организации..</p>
8	Роль корпоративной культуры в управлении персоналом (ОПК-1)	<p>1. Охарактеризуйте основные этапы зарождения представлений о корпоративной культуре.</p> <p>2. Раскройте сущность понятия культуры.</p> <p>3. Раскройте сущность понятия корпоративной культуры.</p> <p>4. Обоснуйте связь корпоративной и организационной культуры.</p> <p>5. Охарактеризуйте структурные элементы корпоративной культуры.</p> <p>6. Перечислите и охарактеризуйте типы корпоративной культуры.</p> <p>7. Перечислите и охарактеризуйте виды корпоративной культуры.</p> <p>8. Охарактеризуйте преданность организации как составляющую корпоративной культуры..</p> <p>9. Назовите и охарактеризуйте основные методы формирования корпоративной культуры.</p> <p>10. Раскройте теоретико-методологические основы формирования корпоративной культуры.</p> <p>11. Раскройте этапы развития корпоративной культуры в организации.</p> <p>12. Охарактеризуйте методы и технологии диагностики корпоративной культуры.</p>
Курс 3 Семестр 5 (экзамен)		
9	Лидерство в организации (ОПК-1)	<p>1. Раскройте истоки и классические исследования лидерства.</p> <p>2. Раскройте сущность и основные характеристики организационного лидерства.</p> <p>3. Охарактеризуйте властный аспект организационного лидерства с позиций разных теоретических подходов.</p> <p>4. Раскройте сущность и элементы делегирования полномочий и ответственности.</p> <p>5. Какие полномочия рационально делегировать? Какие полномочия нельзя делегировать?</p> <p>6. Обоснуйте проблемы делегирования полномочий.</p>
10	Коммуникативное поведение в организации (ОПК-1)	<p>1. Раскройте сущность и значение процесса коммуникации.</p> <p>2. Охарактеризуйте этапы и элементы процесса коммуникации.</p> <p>3. Назовите и охарактеризуйте виды коммуникаций в</p>

		<p>организации.</p> <p>4. Раскройте сущность невербальных средств общения. Охарактеризуйте типы невербальных средств общения.</p> <p>5. Охарактеризуйте барьеры на пути эффективных коммуникаций.</p> <p>6. Охарактеризуйте активное слушание как средство эффективного общения.</p> <p>7. Раскройте сущность понятия коммуникативных сетей и охарактеризуйте их типы.</p>
11	Службы персонала: организация и функции (ОПК-1)	<p>1. Назовите и охарактеризуйте этапы формирования и развития организационных подходов к управлению персоналом.</p> <p>2. В чем состоят преимущества и недостатки традиционной, функциональной, дивизионной, интегрированной и проектной моделей управления персоналом?</p> <p>4. Раскройте сущность концепции управления персоналом как центра прибыли.</p> <p>5. Назовите и охарактеризуйте принципы функционирования современных служб персонала.</p> <p>6. Проанализируйте участие служб персонала в создании организацией стоимостей.</p> <p>7. Охарактеризуйте роли, которые выполняет служба персонала в организации.</p> <p>8. Раскройте сферы компетенции служб персонала. Чем отличается тактическое измерение работы службы персонала от его стратегического измерения?</p> <p>9. Проанализируйте актуальные функции служб персонала на современном этапе.</p> <p>10. За решение каких блоков задач отвечает организационная структура службы персонала? Какие подразделения должны пребывать в составе современной службы персонала?</p> <p>11. Раскройте содержание стратегического, текущего и оперативного планирования работы служб персонала.</p> <p>12. Назовите основные функции руководителя службы персоналом и раскройте их содержание.</p> <p>13. Раскройте особенности организации учета и отчетности по кадровым вопросам.</p>
12	Кадровая политика организации (ОПК-4)	<p>1. Охарактеризуйте процесс разработки концепции управления персоналом.</p> <p>2. Назовите принципы управления персоналом и раскройте их сущность.</p> <p>2. Раскройте теоретико-методологические основы разработки кадровой политики организации.</p> <p>3. Назовите основные типы кадровой политики организации и охарактеризуйте их.</p> <p>4. Обоснуйте роль и место стратегии управления персоналом в общей стратегии развития организации.</p>
13	Кадровое планирование в организациях (ОПК-4)	<p>1. Раскройте сущность, цели и задачи кадрового планирования.</p> <p>2. Охарактеризуйте основные фазы кадрового планирования.</p> <p>3. При соблюдении каких принципов кадровое планирование является эффективным?</p>

		<p>4. Раскройте теоретико-методические основы стратегического кадрового планирования.</p> <p>5. Раскройте теоретико-методические основы оперативного планирования численности персонала.</p> <p>6. Раскройте теоретико-методические основы планирования расстановки персонала организации.</p>
14	Организация набора и отбора кадров (ОПК-4)	<p>1. Раскройте сущность понятия набора кадров. Из каких этапов состоит процесс набора кадров в организации?</p> <p>2. Какие источники набора кадров используют организации при привлечении работников на вакантные рабочие места?</p> <p>3. Охарактеризуйте порядок формирования базы данных про кандидатов на вакантные рабочие места.</p> <p>4. В чем проявляются особенности моделей «сита» и «человеческого капитала», используемых при наборе персонала в организации?</p> <p>5. Раскройте теоретико-методические подходы к селекции потенциальных кандидатов на замещение вакантной должности.</p> <p>6. Какие типы и виды профессионального отбора Вам известны? Раскройте их сущность и особенности.</p> <p>7. Охарактеризуйте основные этапы профессионального отбора кадров.</p> <p>8. Охарактеризуйте основные методы отбора кандидатов для работы в организации.</p> <p>9. Раскройте содержание и виды производственной адаптации.</p> <p>10. Раскройте сущность понятия внепроизводственной адаптации персонала. Охарактеризуйте виды внепроизводственной адаптации.</p> <p>11. С помощью каких показателей оценивают эффективность процесса набора и отбора работников?</p>
15	Организация труда персонала (ОПК-4)	<p>1. Охарактеризуйте анализ труда как процесс накопления информации.</p> <p>2. Раскройте сущность таких методов получения информации для описания труда, как традиционный анализ, структурные анкеты анализа труда, метод контрольных листов, техника критических случаев.</p> <p>3. Раскройте особенности информационных, экономических, эргономических, гигиенических, эстетических, технических, организационных требований к организации рабочих мест.</p> <p>4. Раскройте сущность понятия «режим труда». Какие локальные документы организации устанавливают требования к режиму труда?</p> <p>5. Опишите основные права служебного лица.</p> <p>6. Раскройте процесс распределения служебных полномочий в организации.</p>
16	Управление вознаграждением персонала (ОПК-4)	<p>1. Раскройте сущность понятия «управление вознаграждением». Какие функции вознаграждения персонала Вам известны?</p> <p>2. Раскройте сущность понятия «стратегия вознаграждения». Раскройте содержание разных видов стратегий вознаграждения персонала.</p> <p>3. Охарактеризуйте основные формы вознаграждения</p>



		<p>персонала (почасовая; сдельная; аккордная; премиальная; комиссионная; кафетерийная; пакетная).</p> <p>4. Раскройте теоретические основы построения эффективной системы вознаграждения.</p> <p>5. Раскройте содержание основных этапов построения системы вознаграждения персонала.</p> <p>6. Проанализируйте особенности вознаграждения менеджеров.</p>
17	Оценка и аттестация персонала (ОПК-4)	<p>1. Раскройте сущность понятия «оценка персонала». Охарактеризуйте содержание функций оценки персонала.</p> <p>2. Проанализируйте основы построения и функционирования рациональных систем оценки персонала.</p> <p>3. Опишите типичные ошибки оценки персонала и способы их минимизации.</p> <p>4. Охарактеризуйте ключевые критерии, используемые в системах оценки персонала.</p> <p>5. Проанализируйте основные методы и техники оценки персонала.</p> <p>6. Раскройте особенности комплексной оценки качества труда инженерно-технических работников и специалистов.</p> <p>7. Раскройте особенности оценки профессионально-квалификационного уровня инженерно-технических работников и специалистов.</p> <p>8. Раскройте особенности оценки деловых качеств инженерно-технических работников и специалистов.</p> <p>9. Раскройте особенности оценки результатов труда инженерно-технических работников и специалистов.</p> <p>10. Какие задачи решает аттестация персонала? Охарактеризуйте типы аттестации персонала в зависимости от ее цели.</p> <p>11. Проанализируйте порядок, условия и процедуру аттестации персонала.</p>
Курс 3 Семестр 6 (экзамен)		
18	Управление процессом развития и движения персонала (ОПК-4)	<p>1. Раскройте содержание понятий «развитие персонала», «управление профессиональным развитием персонала», «управление развитием компетенций».</p> <p>2. Охарактеризуйте стадии карьеры работников.</p> <p>3. В чем проявляются особенности «карьерных ступеней» работников?</p> <p>4. Перечислите критерии эффективной карьеры и охарактеризуйте их.</p> <p>5. Раскройте сущность понятия «обучение персонала». Проанализируйте такие основные формы профессионального обучения, как профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников.</p> <p>6. Раскройте теоретические основы формирования и подготовки резерва кадров.</p> <p>7. Охарактеризуйте содержание понятия мобильности персонала и ее виды. Раскройте причины мобильности персонала.</p> <p>8. Какие показатели используются для оценки внешней мобильности персонала?</p> <p>9. С помощью каких показателей в организациях</p>

		<p>анализируют внутреннюю мобильность персонала и определяют рабочие места, на которых ожидается прием, увольнение или перемещение работников?</p> <p>10. Раскройте сущность понятия «структуризация труда». Какие измерения труда охватывают каждое рабочее место?</p> <p>11. Охарактеризуйте основные модели структуризации труда.</p> <p>12. Проанализируйте особенности профессионального обучения на крупных, средних и малых предприятиях.</p> <p>13. Охарактеризуйте прямые и косвенные методы оценки эффективности профессионального обучения персонала.</p> <p>13. Охарактеризуйте показатели экономической эффективности профессионального обучения персонала в организации.</p>
19	Управление процессом высвобождения персонала (ОПК-4)	<p>1. Раскройте причины, факторы и формы, обуславливающие избыток занятости в организации.</p> <p>2. Охарактеризуйте порядок увольнения работника по инициативе собственника или уполномоченного ним органа.</p> <p>3. Кто согласно действующему законодательству РФ имеет право на инициативу увольнения работника из организации? Каковы правовые основания увольнения работника?</p> <p>4. При каких условиях администрация может расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок, а также срочный трудовой договор до истечения срока их действия?</p> <p>5. В каких случаях является обязательным согласие первичной профсоюзной организации (профсоюзного представителя) на увольнение работника?</p> <p>6. В каких случаях не нужно получать согласие первичной профсоюзной организации на увольнение работника?</p> <p>7. Какие категории работников пользуются преимуществами в оставлении на рабочих местах при проведении увольнений в организации?</p> <p>8. Проанализируйте особенности увольнения по инициативе работников.</p> <p>9. Проанализируйте основные мероприятия аутплейсмента.</p>
20	Управление социальным развитием персонала (ОПК-4)	<p>1. Охарактеризуйте современные методики оценки уровня социального развития организации.</p> <p>2. Охарактеризуйте структуру социальных показателей.</p> <p>3. Раскройте содержание понятия «социальная структура коллектива».</p> <p>4. Раскройте роль и место условий труда и культурно-бытовых условий в управлении социальным развитием коллектива.</p> <p>5. Раскройте роль и место оплаты и дисциплины труда в управлении социальным развитием коллектива.</p> <p>6. Назовите основные объекты социальной инфраструктуры.</p> <p>7. Охарактеризуйте методические подходы к оценке уровня социального развития организации (уровня гуманизации труда и уровня качества трудовой жизни).</p> <p>8. Охарактеризуйте бюджетно-финансовое и организационное обеспечение социальных стратегий</p>

		<p>организаций.</p> <p>9. Каково назначение фонда накопления, резервного фонда и фонда потребления?</p> <p>10. Раскройте сущность модели распределения прибыли и ее значение в социальном развитии коллектива.</p> <p>11. Раскройте теоретические основы обеспечения сотрудников организации жильем как приоритетного направления социальной политики организации.</p>
21	Эффективность управления персоналом (ОПК-4)	<p>1. Раскройте сущность понятий «эффект» и «эффективность». Какие группы показателей используются для оценки эффективности управления?</p> <p>2. Раскройте сущность понятия эффективности управления персоналом. Перечислите и охарактеризуйте ее составляющие.</p> <p>3. Какие критериальные показатели экономической эффективности конечных результатов Вам известны? Охарактеризуйте их (порядок расчета, преимущества и недостатки).</p> <p>4. Какие критериальные показатели качества, результативности и сложности труда Вам известны? Охарактеризуйте их (порядок расчета, преимущества и недостатки).</p> <p>5. Какие критериальные показатели социальной эффективности управления Вам известны? Охарактеризуйте их (порядок расчета, преимущества и недостатки).</p> <p>6. Охарактеризуйте порядок оценки эффективности организации набора и отбора работников.</p> <p>7. Охарактеризуйте порядок оценки эффективности администрирования расходов на содержание персонала и его вознаграждение.</p> <p>8. Охарактеризуйте порядок оценки эффективности профессионального развития и обучения персонала, определение эффективности оценки и аттестации персонала.</p> <p>9. Охарактеризуйте порядок оценки эффективности формирования и подготовки резерва кадров.</p> <p>10. Охарактеризуйте порядок оценки эффективности управления мобильностью и высвобождением персонала.</p>

## 5.2.2. Перечень контрольных вопросов для защиты курсовой работы

1. Обоснуйте актуальность темы исследования.
2. Какова степень научной разработанности выбранной темы исследования?
3. Назовите предмет и объект исследования.
4. Какова цель написания курсовой работы?
5. Сформулируйте задачи, которые Вы решали в процессе исследования.
6. Какие методы исследования были использованы при написании курсовой работы?
7. Охарактеризуйте эмпирическую базу исследования.
8. Раскройте основные теоретические подходы к изучению предмета исследования.
9. Раскройте методические подходы, рассмотренные как основные, для оценки актуального состояния предмета исследования.
10. Дайте организационно-экономическую характеристику объекта исследования.
11. Охарактеризуйте количественные показатели кадрового состава объекта исследования.
12. Охарактеризуйте качественные показатели кадрового состава объекта исследования.
13. Охарактеризуйте актуальное состояние предмета исследования в изучаемой организации.
14. Сформулируйте преимущества актуального состояния предмета исследования в изучаемой организации.
15. Сформулируйте недостатки актуального состояния предмета исследования в изучаемой организации.
16. Перечислите рекомендации/мероприятия, направленные на совершенствование (оптимизацию) актуального состояния предмета исследования в изучаемой организации.
17. Раскройте последовательно сущность каждой рекомендации/мероприятия по совершенствованию (оптимизации) актуального состояния предмета исследования в изучаемой организации.
18. Назовите ответственных за реализацию мероприятий по совершенствованию (оптимизации) актуального состояния предмета исследования в изучаемой организации.
19. Каковы сроки внедрения рекомендованных мероприятий по совершенствованию (оптимизации) актуального состояния предмета исследования в изучаемой организации.
20. Каковы затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию (оптимизации) актуального состояния предмета исследования в изучаемой организации.
21. Какова экономическая эффективность от внедрения рекомендованных мероприятий по совершенствованию (оптимизации) актуального состояния предмета исследования в изучаемой организации.
22. Какие методические подходы были использованы для расчета экономической эффективности от внедрения рекомендованных мероприятий по

совершенствованию (оптимизации) актуального состояния предмета исследования в изучаемой организации.

23. Какова социальная эффективность от внедрения рекомендованных мероприятий по совершенствованию (оптимизации) актуального состояния предмета исследования в изучаемой организации.

### **5.3. Типовые контрольные задания (материалы) для текущего контроля в семестре**

Текущий контроль осуществляется в течение семестра в форме устного опроса, контроля выполнения тестовых заданий и разноуровневых задач.

#### **Перечень вопросов для устного опроса**

**Компетенция ОПК-1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач**

#### **Тема 1. Управление персоналом в системе менеджмента организаций**

1. Роль и значение управления персоналом как науки.
2. Объект и предмет изучения науки управления персоналом.
3. Социально-психологические факторы трудового поведения персонала.
4. Человек как объект управления персоналом.
5. Ценностные ориентации персонала: сущность и классификация.
6. Роль и место персонала в обеспечении конкурентных преимуществ современных организаций и укреплении их конкурентоспособности.
7. Управление персоналом как специфическая функция менеджмента.
8. Сущность понятия «управление персоналом». Сущность и дифференциация понятий «человеческий фактор», «человеческие ресурсы», «рабочая сила», «совокупный работник», «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал».
9. Сущность системного подхода в управлении персоналом.
10. Структура системы управления персоналом (подсистемы линейного и функционального управления).
11. Концепция использования трудовых ресурсов (Ф. Тейлор, Ф. Гилберт, Л. Гилберт, Г. Гантт).
12. Концепция управления персоналом (А. Файоль, Л. Урвик, Г. Эмерсон, Л. Гьюлик, М. Вебер).
13. Концепция школы человеческих отношений (М. Фолетт, Э. Мэйо, Г. Мюнстерберг).
14. Теория человеческих ресурсов (А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоурер, Р. Лайкерт, К. Левин, М. Круазье).
15. Теории человеческого капитала (А. Смит, С. Беккер, Т. Стюарт, Е. Брукинг, Т. Шульц, М. Блауг, И. Фишер и др.).
16. Особенности управления персоналом в США, Западной Европе и Японии.
17. Ресурсное обеспечение менеджмента персонала: нормативно-правовое, научно-методическое, кадровое, информационное, техническое, финансовое.

#### **Тема 2. Методология управления персоналом организации**

1. Сущность понятий «философия управления персоналом» и философия организации».
2. Философия организации: содержание, порядок разработки, основные элементы.

3. Особенности управления персоналом в разных странах.
4. Особенности формирования философии управления персоналом в России.
5. Концепция управления персоналом: сущность и структура.
6. Характеристика методологии управления персоналом как элемента концепции управления персоналом.
7. Характеристика системы управления персоналом, как элемента концепции управления персоналом.
8. Характеристика технологии управления персоналом как элемента концепции управления персоналом.
9. Характеристика формирования системы управления персоналом как элемента концепции управления персоналом.
10. Закономерности управления персоналом.
11. Принципы управления персоналом.
12. Методы управления персоналом: сущность и классификация.
13. Сущность и специфика применения административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом.
14. Методы построения системы управления персоналом: методы обследования; методы анализа; методы формирования; методы обоснования; методы внедрения.

### **Тема 3. Система управления персоналом организации**

1. Сущность понятия «организационное проектирование системы управления персоналом».
2. Понятие, стадии и этапы организационного проектирования.
3. Состав комплексных функциональных подсистем системы управления персоналом.
4. Состав проектируемых элементов производственной системы и системы управления персоналом.
5. Характеристика этапов организационного проектирования системы управления персоналом.
6. Цели и функции системы управления персоналом.
7. Организационная структура системы управления персоналом: сущность и варианты построения.
8. Кадровое обеспечение системы управления персоналом: сущность, качественный и количественный состав службы управления персоналом, методы определения численности работников кадровой службы.
9. Основные понятия, используемые для характеристики персоналом.
10. Квалификационная характеристика менеджера по персоналу.
11. Документационное обеспечение системы управления персоналом: сущность, функции, типы унифицированных систем документации.
12. Информационное обеспечение системы управления персоналом: сущность и виды.
13. Техническое обеспечение системы управления персоналом организации: сущность; основные характеристики задач, которые необходимо учитывать при выборе оборудования; состав и последовательность операций по выбору технических средств для их использования в кадровой службе; основные группы оргтехники.
14. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом организации: сущность, основные группы нормативно-методических документов.
15. Коллективный договор как важнейший организационный документ.
16. Основные организационно-методические документы системы управления персоналом организации: Положение о персонале, Положение о подразделении, штатное расписание, личностная спецификация.
17. Правовое обеспечение системы управления персоналом организации: сущность, задачи, основные нормативные и ненормативные акты о труде.

#### **Тема 4. Управление персоналом как социальная система**

1. Персонал как субъект управления: сущность и признаки партисипативного управления; формы участия персонала в управлении (индивидуальное участие, групповое и коллективное непосредственное участие, групповое и коллективное опосредованное представительное участие).
2. Персонал как объект управления: методы и инструментарий управления персоналом.
3. Классификация персонала организации.
4. Структура персонала организации: организационная, функциональная, профессионально-квалификационная, ролевая и социальная.
5. Показатели численности персонала: нормативная, плановая, штатная, фактическая и списочная численность персонала, среднесписочная численность работников за отчетный месяц, среднесписочная численность всего персонала в эквиваленте полной занятости.
6. Требования к профессионально-квалификационному уровню работников.
7. Сущность понятий «рабочее место», «квалификация», «квалификация работы», «квалификация работника», «специальность», «профессия», «должность», «профессиональная пригодность», «профессиональная компетентность».
8. Карта описания рабочего места.

#### **Тема 5. Формирование коллектива организации**

1. Коллектив как социальная группа.
2. Сущность понятий трудового коллектива и группы работников.
3. Роль социальных групп в развитии человека как личности.
4. Причины возникновения социальных групп.
5. Формальная и неформальная структуры трудового коллектива.
6. Человек как личность. Сущность понятия социальной роли человека.
7. Конвенциональные и межличностные социальные роли личности.
8. Направленность личности через систему мотивации (потребности, интересы, идеалы, установки).
9. Возможности личности (способности и биологические характеристики).
10. Формы отношений личности с группой: конформизм и неконформизм.
11. Этапы развития коллектива организации (формирование номинальной группы, образование коллектива, зарождение идейного сотрудничества, достижение зрелости) и их особенности.
12. Основные принципы построения нормальных социально-психологических отношений в трудовом коллективе: свобода слова и инициативы, солидарность, осведомленность, справедливость, взаимоуважение.
13. Сущность понятия «авторитет».
14. Составляющие структуры авторитета: профессиональные знания, морально-коммуникативные качества, стиль руководства.
15. Параметры, характеризующие понятие «авторитет»: широта, глубина, стабильность.
16. Псевдоавторитеты: виды («авторитет» резонерства, «авторитет» педантизма, «авторитет» подкупа, «авторитет» расстояния, «авторитет» доброты, «авторитет» чванства) и причины их возникновения.
17. Организаторское чутье как одна из главных организационных способностей менеджера.
18. Составляющие организаторского чутья менеджера: психологическая избирательность, практически-психологический ум, психологический такт.
19. Групповая дифференциация.
20. Сущность понятия социально-психологического статуса человека.
21. Типы направленности ролей для создания группы: официальные роли; роли в группе (председатель, оформитель решений, новичок со свежим взглядом, советник, практик-организатор, разведчик ресурсов, душа группы).

22. Корпоративная культура в системе управления персоналом.
23. Формирование корпоративной культуры: ценности и традиции коллектива.

## **Тема 6. Сплоченность и социальное развитие коллектива**

1. Сущность понятия «сплоченность коллектива».
2. Стадии жизненного цикла коллектива (формирование, стабильность, зрелость, старение, разрушение) и особенности управления персоналом на каждой из них.
3. Различия между сплоченными, расчлененными и разобщенными коллективами.
4. Роль коммуникаций в управлении персоналом.
5. Социально-психологические особенности коллектива как объекта управления.
6. Типы человеческого труда (индивидуальный и коллективный) и их сущность.
7. Типы работников по особенностям поведения: самостоятельные, осторожные, добросовестные, терпеливые.
8. Функциональные роли менеджера как одного из участников межличностных отношений в коллективе: определение целей; организация совместной деятельности; ответственность за результаты совместной деятельности; координация совместной деятельности; контроль совместных и индивидуальных действий; мотивация коллективных и индивидуальных действий.
9. Личностные качества руководителя как предпосылка эффективного управления персоналом.
10. Сущность понятия социально-психологического климата.
11. Факторы, влияющие на социально-психологический климат в коллективе.
12. Взаимозависимость задач и результатов, ощущение силы группы как основа формирования инновационно-партиципативного климата.
13. Социальное развитие коллектива организации: сущность и значение.
14. Социальное прогнозирование: сущность, виды (поисковое и нормативное прогнозирование) и методы (экспертиза, экстраполяция, моделирование).
15. Сущность социального планирования.
16. Содержание основных разделов плана социального развития: совершенствование социальной структуры коллектива; совершенствование условий труда; гарантии жизненного уровня, жилищных и культурно-бытовых условий работников; повышение трудовой и социальной активности работников.
17. Функции и полномочия трудовых коллективов.
18. Особенности управления персоналом в многонациональных организациях.

## **Тема 7. Управление конфликтами в организации**

1. Основные структурные элементы конфликта в организации: содержание и структура понятия «конфликт».
2. Стадии развития конфликта: предконфликтная ситуация, инцидент, конфликт, стадия разрешения конфликта и послеконфликтная ситуация.
3. Действующие лица в конфликте.
4. Системный анализ причин конфликтов в организации: объект и причины конфликта.
5. Типология причин конфликта в организации: объективные и субъективные, первичные и производные, главные и второстепенные, истинные и вымышленные.
6. Повод и провокация.
7. Основные причины конфликта в российских организациях.
8. Классификация конфликтов в организации в зависимости от: сферы возникновения, по отношению к иерархической структуре, по отношению к субъекту, количества конфликтующих сторон, по последствиям, по отношению к объекту конфликта, по управляемости, по степени осознанности, по возможности установления причин конфликта.
9. Динамика развития конфликтов в организации.
10. Стадии формирования и эскалация конфликта в организации.
11. Предконфликтная ситуация, основные ее характеристики.



12. Возможности управления конфликтами на стадии предконфликтной ситуации.
13. Уровень толерантности и стадия преодоления «порога терпимости».
14. Возникновение «точки бифуркации» в конфликте.
15. Инцидент и переход в конфликт.
16. Взаимосвязь «порога терпимости», «точки бифуркации» и инцидента.
17. Стадия разрешения конфликта.
18. Особенности изменения напряженности на стадии разрешения.
19. Затяжные конфликты, их специфика.
20. Послеконфликтная стадия.
21. Необходимость использования социально-психологических ресурсов на стадии послеконфликтной ситуации.
22. Методы сбора и обработки информации для анализа и управления конфликтами в организации.
23. Основные методы сбора информации: наблюдение, анализ документов, опрос, метод case-stady, экспертная оценка, имитационный метод.
24. Метод анализа конфликтологической информации: статистический метод, системный анализ, исторический анализ, компаративный анализ.
25. Основные формы управления конфликтами в организации: профилактика, разрешение, подавление и манипулирование.
26. Связь форм управления конфликтами и устранения причин конфликта в организации.
27. Методы и способы управления конфликтами в организации: организационный, правовой, социально-психологический, экономический, политический, социокультурный, силовой. Их взаимосвязь и ограниченность в применении.
28. Обоснование актуальности применения тех или иных способов управления конфликтами.
29. Правовые алгоритмы управления конфликтами в организации.
30. Комиссия по трудовым спорам как основной орган управления конфликтами в организации.
31. Роль третейских, мировых и гражданских судов в правовом регулировании конфликтов в организации.
  - а. Инспекция труда как система по надзору и контролю за соблюдением трудового законодательства.
32. Примирительная комиссия.
33. Трудовой арбитраж.
34. Посредник, государственные органы по урегулированию коллективных трудовых споров.
35. Роль профсоюзов в защите интересов наемного труда.
36. Союз промышленников и предпринимателей как институт по защите интересов работодателей.
37. Основные социально-психологические ресурсы управления конфликтами в организации.
38. Манипуляция и противодействие манипуляции.
39. Модели поведенческих реакций по К. Томасу.
40. Интерактивные аспекты управления конфликтами в коллективе.
41. Сложные комбинационные ходы в конфликтном противостоянии. Их использование в управление конфликтами.
42. Основные организационные причины конфликтов.
43. Совершенствование рабочих мест и распределения задач методом эффективного проектирования и создания рабочих мест.
44. Делегирование полномочий.
45. Использование нестандартных методов по организационному управлению конфликтами.
46. Роль руководителя в управлении конфликтами в организации.

47. Ориентация руководителем на интересы работы и персонала при управлении конфликтными ситуациями в организации.
48. Эгоцентризм и степень ориентации руководителем на свои интересы и авторитет.
49. Принятие решений руководителем на бессознательном уровне.

## **Тема 8. Роль корпоративной культуры в управлении персоналом**

1. История зарождения представлений о корпоративной культуре.
2. Представление о культуре в различных науках.
3. Культура как духовное и материальное, культура вне и внутри личности.
4. Корпоративная культура, ее сущность.
5. Связь корпоративной и организационной культуры.
6. В.А. Спивак: организационная культура как общее, а корпоративная культура как частное. Культура как контроль.
7. Культура как нормативный порядок.
8. Структурные элементы корпоративной культуры (материальные, духовные, знаково-символические).
9. Критерии типологий культур.
10. Типология С. Ханди – культура власти, роли, задачи, личности.
11. Культура «оранжереи», «собирателей колосьев», «огорода», «французского сада», «крупных плантаций», «лианы», «косяка рыб», «кочующей орхидеи» (М. Бурке).
12. Корпоративный тип культуры, консультативный, «партизанский», предпринимательский (Р. Акофф).
13. Культура высокого риска и быстрой обратной связи, культура низкого риска и быстрой обратной связи, культура высокого риска и медленной обратной связи, культура низкого риска и медленной обратной связи (А.А. Кеннеди).
14. Культура индивидуализма и коллективизма (Г. Ховстед).
15. Культуры, основанные на различных ценностных ориентациях (Ф. Клухона, Ф.Л. Штротбека).
16. Корпоративные культуры, выделяемые в России (органическая, бюрократическая, предпринимательская, партисипативная).
17. Виды корпоративных культур.
18. Корпоративная культура как совокупность поведенческих норм, ритуалов, символов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятию (А.Л. Журавлев, А.Б. Купрейченко).
19. Преданность организации как составляющая корпоративной культуры.
20. Основные методы формирования корпоративной культуры.
21. Разработка и принятие документов, регламентирующих корпоративную культуру: Миссия, Корпоративный кодекс, Философии.
22. Регулярная демонстрация нужного поведения лидерами компании: формальными и неформальными.
23. Обучение навыкам, которые особенно важны для новой культуры (например, вежливое общение с клиентами).
24. Корпоративная культура и ее жизненный цикл.
25. Методы и технологии диагностики корпоративной культуры.

## **Тема 9. Лидерство в организации**

1. Истоки и классические исследования лидерства: теория личностных черт, поведенческий подход, ситуационные теории.
2. Организационное лидерство или лидер организации: сущность и основные характеристики.
3. Властный аспект организационного лидерства с позиций разных теоретических подходов: бихевиоризма, структурализма, инструменталистских концепций, функционального подхода, волевой концепции, коммуникативной концепции, позднеклассических теорий.
4. Управленческий аспект лидерства: типы лидеров с точки зрения выполняемых

ролей и с позиций ситуативного фактора; авторитет лидера и процесс идентификации;

5. Делегирование полномочий и ответственности: сущность и элементы полномочий; полномочия, которые рационально делегировать и полномочия, который нельзя делегировать.

6. Проблемы делегирования полномочий.

### **Тема 10. Коммуникативное поведение в организации**

1. Процесс коммуникации: понятие и значение коммуникаций; этапы и элементы процесса коммуникации.

2. Виды коммуникаций в организации; осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий; межличностные коммуникации; вербальные и невербальные коммуникации; формальные и неформальные коммуникации; нисходящие и восходящие коммуникации; горизонтальные и диагональные коммуникации;

3. Невербальные средства общения: сущность и типы (кинестические, просодические и экстралингвистические, такесические, проксеимические).

4. Барьеры на пути эффективных коммуникаций: личностные, языковые, физические семантические, организационные, статусные, культурные.

5. Активное слушание как средство эффективного общения: рекомендации менеджеру – 10»не» в процессе слушания.

6. Коммуникационные сети: сущность и типы.

### **Тема 11. Службы персонала: организация и функции**

1. Общие организационные основы управления персоналом организации.

2. Участники системы управления персоналом (

3. работник, менеджер по персоналу, операционный менеджер организации) и их функции. Организационные модели управления персоналом: традиционная, функциональная, дивизионная, интегрированная, проектная.

4. Концепция службы персонала как центра прибыли.

5. Основы функционирования служб управления персоналом: прозрачность, упрощение структур, децентрализация, ориентация на клиента, концентрация на проблемах, интеграция.

6. Проектное программирование как направление современной организации управления персоналом.

7. Службы персонала и основные направления их деятельности.

8. Участие службы персонала в создании организацией стоимостей.

9. Организационные роли службы персонала: стратегический партнер, административный эксперт, интегратор интересов различных групп, внутренний советник, инициатор изменений, эксперт по проблемам глобализации.

10. Компетенции службы персонала: поле знаний о предприятии (организации); поле практических решений; поле управления изменениями; поле управления культурой организации; поле личностной пригодности.

11. Структурное строение служб персонала.

12. Функции служб персонала на современном этапе: контролинг персонала, кадровый маркетинг, мониторинг, кадровый консалтинг.

13. Основные обязанности лиц, занимающихся управлением кадрами.

14. Планирование работы с персоналом: стратегическое, текущее и оперативное.

15. Основные направления перестройки работы кадровых служб.

16. Организация учета и отчетности по кадровым вопросам.

17. Основные требования к организации делопроизводства служб персонала.

18. Менеджер службы персонала: функции, направления деятельности и роли.

19. Требования к деловым, профессиональным и личностным качествам менеджера кадровой службы.

20. Методы подбора и подготовки работников служб персонала.

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

**Тема 12. Кадровая политика организации**

1. Понятие и значение современной кадровой политики организаций.
2. Последовательность формирования системы работы с персоналом.
3. Процесс разработки концепции управления персоналом организации.
  - а. Принципы управления персоналом: научности; объективности; демократизма; гласности; подбора кадров по деловым и моральным качествам; ротации кадров; сочетания интересов системы, коллектива, личности; пропорциональности; сбалансированности по возрастному критерию; сочетание требовательности, контроля работы сотрудников с уважением к ним.
4. Задачи кадровой политики.
  - а. Внешние и внутренние факторы, влияющие на разработку кадровой политики.
5. Общие требования к кадровой политике в современных условиях. Этапы построения кадровой политики.
6. Особенности кадровой политики в условиях нововведений. Методологические основы оценки выбора кадровой политики.
7. Типы кадровой политики по уровню осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий: пассивная, реактивная, превентивная и активная.
8. Типы кадровой политики с ориентацией на собственный или внешний персонал: открытая и закрытая.
9. Взаимосвязь стратегии развития организации, стратегии управления персоналом и кадровой политики.
10. Особенности кадровой политики при ориентации организации на стратегии предпринимательства, динамического роста, прибыли, ликвидации, изменения курса.
11. Особенности кадровой политики при ориентации организации на стратегии, учитывающие ситуационные факторы: стратегия организации нового бизнеса; стратегия концентрации на одном направлении предпринимательской деятельности; стратегия вертикальной интеграции: стратегия диверсификации; стратегия переноса капитала; стратегия изъятия капиталов и прекращение деятельности.
12. Разработка и реализация кадровой политики в концептуальных кадровых документах: Устав организации; Коллективный договор; Правила внутреннего трудового распорядка; Положения о подразделениях; Положение об оплате труда; Положение о премировании.

**Тема 13. Кадровое планирование в организациях**

1. Сущность понятия кадрового планирования.
2. Цель и задачи кадрового планирования.
3. Принципы кадрового планирования: стратегическое видение, приоритетности задач развития организации, комплексности, объективности, реальности, гибкости, ресурсного обеспечения планов.
  - а. Количественный, качественный и пространственный аспекты кадрового планирования.
4. План кадровых потребностей и план обеспечения кадровых потребностей как элементы кадрового планирования.
5. Этапы кадрового планирования.
6. Внешние и внутренние факторы, обуславливающие изменение потребностей организации в кадрах.
7. Виды планирования в зависимости от длительности планового периода: стратегическое, тактическое, текущее.
8. Особенности составления оперативного плана работы с персоналом.

9. Виды срочных планов: план по комплектованию и использованию персонала; план подготовки кадров в связи с увольнением и перемещением персонала; план деловой карьеры, служебно-профессионального перемещения; план производительности труда и заработной платы; план мероприятий по совершенствованию структуры занятости; план расходов на персонал.

10. Методы кадрового планирования: эконометрический метод, экстраполяция, метод экспертных оценок, балансовый метод, экономико-математические методы, нормативный метод, методы линейного программирования, метод компьютерного моделирования.

11. Долгосрочная и текущая потребности в персонале.

12. Планирование численности персонала по категориям: основная и дополнительная потребности.

13. Методы определения потребности в специалистах и рабочих кадрах.

14. Сущность понятий «должность», «вакансия», «профессия» и «специальность».

## **Тема 14. Организация набора и отбора кадров**

1. Сущность понятия подбора кадров.

2. Этапы привлечения потенциальных претендентов.

3. Источники подбора кадров: внутренний и внешний рынки труда.

4. Техники отбора кандидатов на вакантные должности: объявление внутри коллектива; размещение объявления в средствах массовой информации; использование базы данных Государственной службы занятости; привлечение кадровых агентств; специализированные агентства по лизингу персонала; взаимодействие с учебными заведениями.

5. Формирование базы данных организации о потенциальных кандидатах через резюме и автобиографии.

6. Профессиограмма: модель сотрудника и модель компетенции.

7. Сущность понятия компетенции личности.

8. Видимые и невидимые компетенции личности. Классификация компетенций личности: базовые и специальные.

9. Виды компетенций в зависимости от сферы реализации.

10. Методы и техники исследования компетенций: функциональный анализ; интервью; выводы экспертов; техника критических случаев; психологические «конструкторы»; оценивание. Классификация профессий.

11. Сущность понятия профессионального отбора.

12. Абсолютная и относительная профессиональная пригодность.

13. Типы профотбора: по способностям и склонностям для направления на предварительное профессиональное обучение; по имеющейся готовности к выполнению функций по той или иной профессии.

14. Виды профотбора: медицинский, социально-психологический, образовательный и психофизиологический. Этапы осуществления профессионального отбора.

15. Методы отбора кандидатов на должность (рабочее место): анализ документов, биографических данных; квалификационные разговоры; практическое испытание умений кандидата; тестовые испытания; графологические экспертизы; проверка на «детекторе лжи»; центры оценки.

16. Профессиональная ориентация и профориентационная работа.

17. Формы профессиональной ориентации: общая профессиональная и специальная профессиональная.

18. Элементы профессиональной ориентации.

19. Особенности организации профессиональной ориентации в Российской Федерации.

20. Сущность понятия адаптации нового работника.

21. Типы адаптации: производственная и внепроизводственная.

22. Структура производственной адаптации: профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая, организационно-гигиеническая.

23. Структура внепроизводственной адаптации: адаптация к бытовым условиям; адаптация к внепроизводственному общению с коллегами; адаптация в период отдыха.

24. Факторы, влияющие на трудовую адаптацию.

### **Тема 15. Организация труда персонала**

1. Сущность процесса анализа труда и рабочих мест работников.
2. Методы получения информации для описания труда: традиционный анализ; структурные анкеты анализа труда; метод контрольных листов; техника критических случаев.
3. Требования к организации рабочих мест: информационные; экономические; эргономические; гигиенические; эстетические; технические; организационные.
4. Режим труда.
5. Права служебного лица: право на получение информации для выполнения должностных обязанностей; право представительства организации или учреждения за ее пределами; право на участие в подготовке управленческих решений; право подписи; право визирования; право контроля.
6. Особенности формирования полномочий в организации.
7. Сущность понятий «делегирование полномочий», «власть», «ответственность», «линейные полномочия», «скалярное звено» «управленческий аппарат».

### **Тема 16. Управление вознаграждением персонала**

1. Сущность понятий «управление вознаграждением» и «вознаграждение».
2. Функции вознаграждения персонала: доходная; затратная; мотивационная; социальная.
3. Сущность понятия «стратегия вознаграждения персонала».
  - а. Внешние и внутренние факторы, влияющие на выбор стратегии вознаграждения персонала.
4. Виды стратегий вознаграждения персонала: стратегия вознаграждения за результаты труда; стратегия вознаграждения с учетом сложности труда на конкретном рабочем месте; стратегия вознаграждения в соответствии с компетенцией; стратегия вознаграждения за вклад в организацию; стратегия вознаграждения в соответствии с рыночной стоимостью труда.
5. Формы вознаграждения персонала: почасовая; сдельная; аккордная; премиальная; комиссионная; кафетерияльная; пакетная (контрактная).
6. Основы построения эффективной системы вознаграждения: пропорциональность; дифференцированность; положительная мотивация; комплексность и систематичность; незначительный временной разрыв между выполнением задания и получения вознаграждения; простота и прозрачность мотивационной системы; учет мотива самовыражения; интеграция целей организации и личных целей работника; соблюдение условий правового договора.
7. Сущность понятия «система вознаграждения персонала».
8. Этапы проектирования системы вознаграждения.
9. Квалификационная тарификация. Особенности составления карт квалификационных тарификаций.
  - а. Дополнительные составляющие вознаграждения.
10. Особенности вознаграждения менеджеров.

### **Тема 17. Оценка и аттестация персонала**

1. Понятие и значение оценки персонала.
2. Системный подход к оценке персонала.
3. Измерительная и развивающая функции оценки персонала.
4. Основы создания и функционирования эффективных систем оценки персонала.
5. Типичные ошибки при оценке персонала: «гало-эффект»; тенденция к усреднению выводов; чрезмерная снисходительность; чрезмерная строгость; ошибка контраста; ошибка недавности.
  - б. Средства минимизации ошибок при оценке персонала.

7. Критерии оценки персонала: квалификационные, поведенческие, личностные критерии и критерии эффективности.
8. Сущность понятий «метод оценки» и «техника оценки».
9. Классификация методов и техник оценки персонала.
10. Объективные методы оценки персонала: техника произвольного описания; структурированное описание; техника самооценки; оценивание по определенным целям; техника критических случаев.
11. Субъективные методы оценки персонала: ранжирование; техника парного сравнения; техника теоретического распределения. Комплексные техники оценки персонала: листы оценивания; «Модель 3600»; персональное портфолио.
12. Особенности оценки инженерно-технических работников и специалистов управления. Этапы оценки сложности работ.
13. Комплексная оценка качества труда.
14. Оценка профессионально-квалификационного уровня работников.
15. Оценка деловых качеств работников.
16. Оценка сложности выполняемых функций.
17. Оценка результатов труда.
18. Аттестация персонала организации.
19. Виды аттестации персонала: итоговые аттестации, промежуточные аттестации и специальные аттестации.
20. Порядок, условия и процедура аттестации.

## **Тема 18. Управление процессом развития и движения персонала**

1. Сущность понятий «профессиональное развитие персонала» и «управление профессиональным развитием персонала».
2. Содержание управления развитием компетенций. Оценка общего уровня компетенций сотрудников.
3. Особенности организации профессионального обучения персонала на большом, среднем и малом предприятиях.
4. Этапы профессионального обучения персонала.
5. Сущность определения потребности организации в подготовке персонала.
6. Бюджет и цели профессионального обучения персонала.
7. Учебная программа: содержание и особенности разработки.
8. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала как основные формы его обучения.
9. Формы обучения персонала на рабочем месте: инструктаж, ученичество (копирование), ротация, наставничество, метод усложненных заданий.
10. Формы обучения персонала вне рабочего места: лекции, рассмотрение практических ситуаций, деловые игры, моделирование, тренинг сенситивности, ролевые игры, самостоятельное обучение, модульная система обучения, открытое и дистанционное обучение. Методы теоретического и производственного обучения персонала.
11. Факторы, влияющие на выбор формы повышения квалификации работников.
12. Образовательно-квалификационные уровни: квалифицированный рабочий, младший специалист, бакалавр, специалист, магистр.
13. Прямые и косвенные методы оценки эффективности профессионального обучения персонала.
14. Показатели экономической и социальной эффективности профессионального обучения персонала.
15. Понятие о трудовой карьере и продвижении по службе.
16. Стадии карьеры работника.
17. Сущность понятия карьерной тропы.
18. Типичная карьерная тропа линейного менеджера.
19. Процесс управления карьерой в организации. Модель карьерного плато. Критерии эффективной карьеры.

20. Формирование и подготовка кадрового резерва.
21. Особенности подготовки резерва управленческих кадров.
22. Мобильность персонала: сущность и виды.
23. Факторы, влияющие на мобильность персонала.
24. Показатели оценки мобильности персонала.
25. Структуризация труда как направление развития персонала. Модели структуризации труда.

### **Тема 19. Управление процессом высвобождения персонала**

1. Сущность понятия избытка занятости.
2. Экономические, технические и организационные факторы высвобождения персонала.
3. Этапы процесса высвобождения персонала.
4. Формы высвобождения персонала: по инициативе администрации и по собственному желанию.
5. Аутсорсинг и его составляющие.
6. Общие основания прекращения трудового договора.
7. Условия расторжения администрацией трудового договора, заключенного на неопределенный срок и срочного трудового договора до истечения срока их действия.
8. Категории работников, которым может быть расторгнут трудовой договор по инициативе администрации.
9. Случаи, в которых возможно расторжение трудового договора по инициативе администрации без согласия выборного органа первичной профсоюзной организации.
10. Случаи, в которых работник имеет право на безусловное увольнение с работы по собственному желанию.
11. Аутплейсмент: сущность и составляющие.

### **Тема 20. Управление социальным развитием персонала**

1. Структура, компетенция и функции службы персонала.
2. Ориентиры и миссия управления социальным развитием организации.
3. Структура и компетенция службы персонала в сфере управления социальным развитием.
4. Квалификационные требования к специалистам по осуществлению социальной деятельности.
5. Главная задача и функции по управлению социальным развитием.
6. Советские методики социального управления.
7. Последовательность формирования стратегии социального развития. Способы «остаточный» и от «достигнутого» в распределении средств на социальные цели. Методы «нормативный», «моделирования социальных процессов», «экспертных оценок», «программно-целевой». Возникновение методики: социальный паспорт предприятия. Уровни социальных стратегий. Ленинградский метод.
8. Современные методики оценки уровня социального развития организации.
9. Структура социальных показателей.
10. Методика оценки уровня социального развития организации.
11. Расчетная оценка уровня социального развития организации (уровня гуманизации труда и уровня качества трудовой жизни).
12. Бюджетно-финансовое и организационное обеспечение социальных стратегий организаций. Фонды накопления, резервный и потребления.
13. Модель распределения прибыли. Жилищная субстратегия. Программа жилищного кредитования сотрудников. Программа жилищных муниципальных облигаций.

### **Тема 21. Эффективность управления персоналом**

1. Сущность понятий «эффект» и «эффективность».



2. Теоретические подходы к пониманию эффекта управленческой деятельности.
3. Критериальные показатели эффективности работы предприятия: показатели экономической эффективности конечных результатов; показатели качества, результативности и сложности труда; показатели социальной эффективности управления.
4. Сущность понятия эффективности управления персоналом.
5. Экономический, организационный, социальный аспекты эффективности управления персоналом. Классификация затрат на персонал.
6. Методики оценки эффективности управления персоналом: балльная методы оценки результатов труда; комплексная оценка управленческого труда; оценка результатов труда по коэффициенту трудового вклада.
7. Оценка эффективности деятельности службы персонала организации.
8. Оценка эффективности организации подбора и отбора работников.
9. Оценка эффективности администрирования расходов на содержание персонала и его вознаграждение.
10. Определение эффективности оценки и аттестации персонала.
11. Оценка эффективности профессионального развития и обучения персонала.
12. Оценка эффективности формирования и подготовки резерва кадров.
13. Оценка эффективности управления мобильностью и высвобождением персонала.
14. Оценка эффективности управления социальным развитием коллектива.
15. Оценка эффективности управления социальным партнерством в организации.

#### **5.4. Типовые тестовые задания**

**Компетенция ОПК-1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач**

##### **Тема 1. Управление персоналом в системе менеджмента организаций**

*1. Какое из приведенных определений характеризует понятие «персонал»?*

1. Совокупность всех работников организации, принимающих участие в осуществлении хозяйственной деятельности предприятия.
2. Совокупность рабочих, которые реально существуют как общности в определенном пространстве и времени.
3. Руководители и служащие, которые выполняют функции, в которых преобладает умственный труд.
4. Объединение граждан для совместной деятельности с социальными или социально-психологическими характеристиками.

*2. Способность человека к труду, совокупность его физических, интеллектуальных способностей, приобретенных знаний и опыта, которые используются в процессе производства товаров и услуг, характеризует категорию:*

**1. Рабочая сила.**

2. Персонал.
3. Формальная группа.
4. Социальная группа.

*3. Персонал предприятия - это:*

1. Все работники, выполняющие производственные и управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.
2. Совокупность кадров одной профессиональной группы.
3. Основной (штатный) состав работников учреждения, предприятия, организации той или иной сферы деятельности.

4. Все постоянные работники, прошедшие предварительную профессиональную подготовку и имеющие специальное образование, трудовые навыки и опыт работы в выбранной ими сфере деятельности.

4. Понятие «кадры» означает:

**1. Постоянный штатный состав работников.**

2. Работники аппарата управления.

3. Оперативный персонал предприятия.

4. Работники предприятия высокой квалификации.

5. Что характеризует определение: «Совокупность и единство методов, процедур, приемов воздействия на работников с целью использования их потенциала в достижении целей организации»?

1. Функции управления персоналом.

2. Ключевые компетенции руководящего состава работников предприятия.

**3. Процессы управления персоналом.**

4. Правильного ответа нет.

6. Персонал предприятия — это \_\_\_\_\_.

7. Предметом курса «управление персоналом организации» является \_\_\_\_\_.

8. Управление кадрами – это \_\_\_\_\_.

9. В историческом развитии управления персоналом можно выделить последовательную смену следующих современных концепций:

10. Главное направление деятельности кадровых служб в начале XXI века – это \_\_\_\_\_.

## **Тема 2. Методология управления персоналом организации**

1. Административные (распорядительные методы управления персоналом отличает:

**1. прямой характер воздействия**

2. косвенный характер воздействия

3. индивидуальный характер воздействия

2. Экономические методы управления персоналом отличает:

1. прямой характер воздействия

**2. косвенный характер воздействия**

3. Социально-психологические методы управления персоналом отличает:

1. прямой характер воздействия

**2. косвенный характер воздействия**

4. К административным (распорядительным) методам управления персоналом относятся:

1. планирование расходов на персонал

**2. утверждение административных норм и нормативов**

**3. издание приказов и распоряжений**

4. стимулирование

5. повышение квалификации

**6. разработка положений, должностных инструкций.**

5. К экономическим методам управления персоналом относятся:

**1. планирование расходов на персонал**

2. утверждение административных норм и нормативов

3. издание приказов и распоряжений

#### 4. стимулирование

5. повышение квалификации

6. разработка положений, должностных инструкций,

6. На стадии формирования организации должны решаться такие задачи по управлению персоналом: \_\_\_\_\_.

7. На стадии интенсивного роста организации должны решаться такие задачи по управлению персоналом: \_\_\_\_\_.

8. На стадии стабилизации организации должны решаться такие задачи по управлению персоналом: \_\_\_\_\_.

9. На стадии спада организации должны решаться такие задачи по управлению персоналом: \_\_\_\_\_.

10. Социальные методы управления персоналом организации – это \_\_\_\_\_.

### Тема 3. Система управления персоналом организации

1. В соответствие с принципом иерархии решения начальника службы управления персоналом в аппарате генеральной дирекции обязательны для исполнения начальниками цехов:

1. нет;
2. да;
3. да, для начальников вспомогательных цехов;
4. да, для начальников основных цехов;
5. да, для начальников подсобных цехов

2. К особенностям дивизионального типа оргструктуры управления относятся:

1. повышение эффективности централизованных решений;
2. **снижение потребности в менеджерах – дженералитетов общего профиля;** 3. минимизация дублирования в аппарате управления;
4. возможность организовать «центры прибыли»;
5. отсутствие вертикальных связей.

3. Какая организационная структура основывается на заданиях, которые должны быть выполнены (например, финансовая деятельность, бухгалтерский учет, маркетинг, персонал)?

1. простая структура;
2. **функциональная;**
3. мультидивизионная;
4. матричная;
5. структура холдинговой компании.

4. Какой из видов разделения труда в управлении является, на Ваш взгляд, основой для выделения других:

1. технологическое;
2. иерархическое (вертикальное);
3. **функциональное;**
4. профессионально-квалификационное;
5. по уровню образования.

5. Какой пункт из перечисленных ниже можно отнести к преимуществам матричной структуры организации?

1. отсутствие бюрократии;
2. **высокая гибкость и динамичность;**
3. необходимость выполнения условий сопоставимости;

4. четкое распределение обязанностей и ответственности;
5. централизация

6. *Линейные организации – это организации с \_\_\_\_\_.*

7. *Линейная организационная структура построена на основе \_\_\_\_\_.*

8. Недостатками дивизиональной организационной структуры являются \_\_\_\_\_.

9. Преимуществами дивизиональной организационной структуры являются \_\_\_\_\_.

10. Недостатками матричной организационной структуры являются \_\_\_\_\_.

#### **Тема 4. Управление персоналом как социальная система**

*1. Что характеризует социальная структура персонала?*

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

**2. Совокупность групп, классифицированных по социальным признакам (возраст, образование, семейное положение).**

3. Состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками.

4. Классификацию работников в зависимости от выполняемых функций.

*2. Выберите правильное определение квалификации работника.*

1. Определенный вид трудовой деятельности, которым владеет работник на предприятии.

2. Уровень практических навыков и умений работника.

3. Специальные знания, умения и навыки работника для выполнения определенной работы в должности.

**4. Степень и вид профессиональной подготовки работника, наличие специальных знаний, умений и навыков для выполнения определенной работы.**

*3. Какой перечень определяет штатную структуру персонала?*

1. Состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками.

**2. Количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.**

3. Классификация работников в зависимости от выполняемых функций.

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

*4. Уровень квалификации работника определяется:*

**1. Квалификационной комиссией.**

2. Тарифно-квалификационным справочником.

3. Администрацией предприятия.

4. При приеме на работу.

*5. Что определяет ролевая структура персонала?*

**1. Состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками.**

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

3. Классификацию работников в зависимости от выполняемых функций.

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

*6. Исходными данными для составления штатного расписания являются \_\_\_\_\_.*

7. Профессия – это \_\_\_\_\_.

8. Смежная профессия – это \_\_\_\_\_.

9. Квалификацию работника определяет \_\_\_\_\_.

10. Специальность – это:

### **Тема 5. Формирование коллектива организации**

1. Двое или более лиц, взаимодействующих и имеющих взаимное влияние друг на друга — это:

1. Коллектив.
- 2. Группа.**
3. Трудовой коллектив.
4. Все ответы не являются верными.

2. Форма социальной организации, которая формируется на основе совместной работы и в рамках которой реализуются основные функции личности — это:

1. Группа.
2. Коллектив.
- 3. Трудовой коллектив.**
4. Все ответы не являются верными.

3. К основным функциям личности, реализуемых в трудовом коллективе, относятся:

1. Трудовая функция.
2. Познавательная функция.
3. Общественная функция.
- 4. Все ответы верны.**

4. По стадиям развития трудовые коллективы бывают:

1. Коллективов, который формируется.
2. Стабильный коллектив.
3. Коллектив, который распадается.
- 4. Все ответы верны.**

5. По степени подчиненности трудовые коллективы бывают:

1. Производственными и непроизводственными.
2. Постоянными и временными.
- 3. Первичные и вторичные.**
4. Коллектив, который формируется.

6. Информационное и эмоциональное сплочение коллектива заложено в функцию \_\_\_\_\_ .:

7. Влияние на представителей трудового коллектива и координировать поведение индивида заложено в \_\_\_\_\_ функцию.

8. Формирование общеколлективного эмоционального состояния представителей трудового коллектива заложено в \_\_\_\_\_ функцию.

9. К внешним факторам, которые обуславливают динамику трудового коллектива относятся \_\_\_\_\_ .

10. Условия, влияющие на развитие трудового коллектива - \_\_\_\_\_.

### Тема 6. Сплоченность и социальное развитие коллектива

1. На менеджеров какого уровня возлагается ответственность за реализацию социального развития коллектива?

1. Высшего.
2. Среднего.
3. Оперативного.
4. Низшего.

2. Определение: однозвеньевая структура управления, единая производственная территория, непосредственный личный контакт и межличностные отношения в процессе труда, в котором руководитель одновременно входит в состав исполнителей – характеризует:

1. Сплоченный коллектив.
2. Коллектив на стадии интеграции.
3. Основной коллектив – предприятие в целом.
4. Первичный (контактный) коллектив.

3. Какой категории соответствует приведённый перечень: личностные качества сотрудников, стиль руководства?

1. Внутренние (субъективные) факторы, определяющие развитие коллектива.
2. Внешние (объективные) факторы, определяющие развитие коллектива.
3. Элементы структуры коллектива.
4. Субъект управления.

4. Какой стадии развития коллектива соответствует характеристика "Завершается взаимное изучение, на основе которого происходит сближение людей в группы (наиболее инициативные, менее инициативные, индифферентные, дезорганизирующие). Вступает в силу саморегуляция коллектива"?

1. Формирование.
2. Интеграция.
3. Дифференциация.
4. Сплоченность.

5. Стабильность состава коллектива, поддержка дружеских контактов как на работе, так и в свободное время, высокий уровень трудовой дисциплины, высокие производственные показатели характерны для коллективов:

1. Разобщенных.
2. Сплоченных.
3. Женских.
4. Разчлененных.

6. Общий уровень сплоченности коллектива определяют информирование работников, психологический климат коллектива, стиль руководства, совместимость членов, групповая эмоциональная идентификация, личные качества руководителя определяют \_\_\_\_\_.

7. Для определения уровня сплоченности используют такие показатели: \_\_\_\_\_.

8. Психофизиологическая совместимость связана с развитием таких процессов, как: \_\_\_\_\_.

9. На психологическую совместимость влияют \_\_\_\_\_.

10. Внутриколлективная сплоченность – это \_\_\_\_\_ .

11. Принципы построения «здоровых» социально-психологических отношений в трудовом коллективе – это: \_\_\_\_\_ .

12. Сплоченность – единство поведения членов коллектива, построенного на \_\_\_\_\_ .

### **Тема 7. Управление конфликтами в организации**

1. В группу методов управления конфликтами входят (исключите лишнее):

1. структурные методы;
2. метод картографии;
3. **опрос.**

2. Кому принадлежит фраза: «Не делай другим того, чего не желаешь себе, и тогда в государстве и в семье не будут чувствовать вражды»:

1. Конфуцию;
2. Гераклиту;
3. Платону.

3. Динамика конфликта находит свое отражение в двух понятиях (исключить лишнее):

1. этапы конфликта;
2. фазы конфликта;
3. **содержание конфликта.**

4. На какой **фазе конфликта** возможности разрешения конфликта самые высокие:

1. **начальной фазе;**
2. фазе подъема;
3. пике конфликта;
4. фазе спада.

5. Конфликт в переводе с латинского означает:

1. соглашение;
2. **столкновение;**
3. существование.

6. Конфронтация – это \_\_\_\_\_ .

7. Соперничество – это \_\_\_\_\_ .

8. Основными моделями поведения личности в конфликте являются \_\_\_\_\_ .

9. Одной из основных и эффективных форм участия третьего лица в разрешении конфликтов является \_\_\_\_\_ .

10. Классически выделяют три варианта посредничества \_\_\_\_\_ .

### **Тема 8. Роль корпоративной культуры в управлении персоналом**

1. **Лояльность персонала – это**

1. низкая степень преданности сотрудника интересам компании и порядочность по отношению к ней
2. высокая степень преданности сотрудника интересам компании и порядочность по отношению к ней
3. высокая степень преданности клиента интересам компании и порядочность по отношению к ней
4. низкая степень преданности клиента интересам компании и порядочность по отношению к ней

**5. нет правильного ответа**

**2. Постоянная угроза увольнения за несоответствие занимаемой должности**

1. увеличивает лояльность организации;
- 2. уменьшает лояльность организации;**
3. не влияет на преданность организации;
4. снижает степень конфликтности личности;
5. увеличивает эффективность труда

**3. Повышенная эмоциональная связь, которую сотрудник ощущает с компанией и которая влияет на него/ неё, заставляя добровольно прилагать большие усилия к выполнению своей работы**

1. лояльность персонала
- 2. вовлеченность персонала**
3. привязанность персонала
4. лояльность клиента
5. вовлеченность клиента
- 6. привязанность клиента**

**4. Такие факты как использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык входят в состав:**

- 1. поверхностного уровня изучения корпоративной культуры;**
2. подповерхностного уровня;
3. глубинного уровня.

**5. Согласно типологии Г. Хофштеде, мужественные культуры ориентированы на:**

- 1. материальный успех;**
2. качество жизни;
3. общественную жизнь;
4. комфорт.

**6. Для предпринимательского типа культуры, согласно типологии Р. Акоффа, характерны отношения:**

1. автономии
- 2. демократии**
3. автократии
4. «доктор – пациент»

**7. Культуре низкого риска и медленной обратной связи, по классификации Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди, соответствует лозунг:**

1. «Действия любой ценой»;
2. «Клиент правит балом и все определяет»;
- 3. «Стремитесь к техническому совершенству в работе»;**
4. «Делайте правильно».

**8. По типологии Т.Е. Дейла и А. А. Кеннеди, корпоративная культура «МакДональдс» является культурой \_\_\_\_\_ . :**

**9. Смысл метода поддержания корпоративной культуры «реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы» заключается в \_\_\_\_\_ .**



10. Смысл метода поддержания корпоративной культуры «моделирование ролей, обучение и тренировка» заключается в \_\_\_\_\_ .

11. Изменения культуры организации НЕ влекут за собой \_\_\_\_\_ ..:

12. Формализация корпоративной культуры осуществляется через \_\_\_\_\_ .

### Тема 9. Лидерство в организации

1. Что такое лидерство?

1. Управление;
- 2. Тип управленческого взаимодействия;**
3. Метод управления;
4. Способ воздействия на подчиненных.

2. На чем концентрирует внимание лидерство?

- 1. Чтобы люди совершали правильные поступки;**
2. Чтобы люди правильно поступали;
3. Чтобы «правильные» люди правильно поступали;
4. Чтобы «правильные» люди делали правильные вещи.

3. Кого можно назвать лидером?

1. Администратора;
2. Профессионала;
- 3. Инноватора;**
4. Уважаемую личность.

4. Основа действий лидера:

1. План;
- 2. Видение;**
3. Подсказки;
4. Все вышеперечисленное.

5. Лидер:

- 1. Даёт импульс движению;**
2. Поддерживает движение;
3. Препятствует движению;
4. Не влияет на движение.
6. Какой стиль лидерства используется в управлении чаще всего?

---

7. Как звучит лозунг демократического стиля управления? \_\_\_\_\_

8. Синоним «авторитарному» стилю – \_\_\_\_\_ .

9. Либеральный стиль руководства стимулирует \_\_\_\_\_ ..:

10. Что не характерно для авторитарного стиля? \_\_\_\_\_

### Тема 10. Коммуникативное поведение в организации

1. Многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми — это процесс:

- 1. общения**

2. понимания
3. восприятия

2. Человек, который обычно весьма активен, предпочитает идти к разрешению конфликта своим определенным путем, используя стиль:

1. приспособления
2. **конкуренции**
3. компромисса

3. Прямое деловое общение характеризуется:

1. ответными реакциями собеседников
2. общением в пределах видимости
3. **непосредственным речевым контактом.**

4. Во многих случаях, имидж — это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, а именно правильного выбора своей:

1. **модели поведения**
2. заинтересованности в отношениях с другими
3. способности к общению

5. Акцент в подтверждающих вопросах делают на:

1. наиболее сложной проблеме
2. вновь возникших вопросах
3. **том, что связывает партнеров**

6. При авторитарном стиле ведения совещания руководитель \_\_\_\_\_.

7. Хорошая репутация бизнесмена базируется, в первую очередь, на профессионализме и

\_\_\_\_\_.

8. Цель формального приема в начале переговоров \_\_\_\_\_.

9. В деловой этике осознание невозможности немедленного преодоления слабости партнера, его недостатков — это проявление принципа \_\_\_\_\_.

10. Стратегия мягкого подхода к переговорам состоит в том, чтобы

## Тема 11. Службы управления персоналом: организация и функции

1. Что следует понимать под функциональными полномочиями менеджера по персоналу?

1. **Возможность влиять на работников, которые подчинены другим линейным руководителям.**

2. Возможность не выполнять определенные управленческие решения.
3. Право привлекать дополнительные ресурсы.
4. Возможность дополнительного поощрения.

2. Какую функцию выполняет менеджер по персоналу, когда заботится о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии?

1. Специалист по трудовым договорам (контрактов).

2. **Попечитель своих работников.**

3. Архитектора кадрового потенциала.

4. Инструктора по кадровой работе.

3. К основным функциям менеджера по персоналу в сфере стратегического и оперативного управления относятся:

1. **Определение стратегии фирмы в кадровой работе.**

2. Помощь руководству в осуществлении кадровой политики по вопросам найма,

продвижения, передвижения, увольнения, сокращения штатов.

3. Оказание помощи линейным и функциональным руководителям в работе с персоналом с целью достижения наиболее эффективных результатов.

4. Формирование кадровой политики предприятия.

4. Приказ об увольнении работника с должности экономиста организации согласовывают с:

1. Менеджером по персоналу.

2. Заместителем руководителя организации.

**3. Линейным менеджером.**

4. Все ответы правильные.

5. Трудовую книжку как главный документ о трудовой деятельности работника организации менеджер по персоналу должен оформить в течение:

**1. Недели.**

2. дней.

3. 10 дней.

4. Луны.

6. Какими могут быть полномочия инспектора кадров внутри предприятия?

1. Линейными, параллельными.

**2. Линейными, функциональными.**

3. Прямыми, опосредованными.

4. Функциональными.

7. Отдел персонала предприятия не вправе:

**1. Поощрять работников за высокопроизводительный труд.**

2. Контролировать использование работников в соответствии с их профессией, специальностью квалификацией.

3. Требовать от менеджеров информацию о работе с персоналом.

4. Представлять предприятие в других организациях.

8. Совокупность определенных подразделений и их работников, помогающих менеджерам осуществлять свои полномочия и обязанности, но не имеющих распорядительных функций, – это:

1. Отдел персонала.

2. Канцелярия предприятия.

3. Уровень управления.

**4. Административный аппарат**

9. Устраиваясь на работу впервые, работник должен представить в отдел персонала следующие документы:

**1. Паспорт, документ, подтверждающий квалификацию (, СНИЛС, трудовая книжка (если кандидат ранее уже где-то работал), военный билет.**

2. Заявление и личный листок по учету кадров.

3. Трудовую книжку, результаты медицинского обследования;

4. Паспорт, водительское удостоверение, заявление.

10. Проекты приказов по персоналу в организации обычно готовит:

1. Руководитель организаций.

2. Линейный менеджер.

**3. Менеджер по персоналу.**

4. Заместитель руководителя организации.

11. Какую основную функцию выполняет отдел персонала?

1. Уменьшение количества фактов нарушений технологической и производственной дисциплины на предприятии.
- 2. Своевременное обеспечение предприятия необходимым количеством работников соответствующей квалификации.**
3. Контроль за наличием резерва подготовленных работников.
4. Уменьшение текучести персонала.

12. Какую документацию ведет отдел персонала для определения частоты смены кадров на той или иной должности в организации?

- 1. Регистрационные карточки.**
2. Личные дела.
3. Номенклатура дел.
4. Личные карточки.

13. Как называется документ, который представляет собой утвержденный в установленном порядке систематизированный перечень дел, которые используются в делопроизводстве отдела, и в котором обязательно указываются сроки хранения документов?

1. Личное дело.
2. Должностная инструкция.
- 3. Номенклатура дел.**
4. Правила внутреннего трудового распорядка.

14. Как называется учетный документ, который обязательно заполняется отделом кадров на всех работников, принятых на постоянную, временную или сезонную работу, и в котором записи ведут в соответствии с паспортом, дипломом, трудовой книжкой и т.д.?

1. Личное дело.
2. Должностная инструкция.
3. Правила внутреннего трудового распорядка.
- 4. Личная карточка.**

15. Какой документ комплектуется из приложения к личному листку по учету кадров, автобиографии, копии документов об образовании и т.д.?

- 1. Личное дело.**
2. Личная карточка.
3. Должностная инструкция.
4. Правила внутреннего трудового распорядка.

16. Какую документацию ведут для определения частоты смены кадров на той или иной должности и более детального изучения причин нежелания работников замещать конкретную должность?

1. Личная карточка.
2. Должностная инструкция.
3. Правила внутреннего трудового распорядка.
- 4. Регистрационная карточка.**

17. Соглашение между членами трудового коллектива и администрацией, которое заключается в организации один раз в год – это:

- 1. Коллективный договор.**
2. Правила внутреннего трудового распорядка.
3. Личная карточка.
4. Должностная инструкция.

18. Какой документ относится к категории актов централизованного регулирования и

представляет собой документ, в котором закреплены правовые нормы, принципы и законодательные аспекты регулирования труда?

1. Правила внутреннего трудового распорядка.
2. Коллективный договор.
- 3. Кодекс законов о труде.**
4. Положение о подразделении.

19. Положение о подразделении – это \_\_\_\_\_.

20. Должностная инструкция – это \_\_\_\_\_.

21. Кадровое обеспечение – это \_\_\_\_\_.

23. Первичным документом по учету кадров на предприятии, является \_\_\_\_\_.

24. Правила внутреннего трудового распорядка – это:

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

### **Тема 12. Кадровая политика организации**

1. Какие документы регулируют деятельность предприятия в целом?

- 1. Устав, учредительный договор, правила внутреннего трудового распорядка.**
2. Положения о подразделениях, модели рабочих мест, должностные инструкции, контракты.
3. Матрица функций, графики процессов, технологические карты.
4. Делопроизводство, документы, классификаторы, типовые бланки данных.

2. Какова основная цель кадровой политики организации?

1. Минимизация затрат на рабочую силу.
2. Создание максимального количества рабочих мест.
3. Планирование перспективной потребности в кадрах и их своевременная подготовка.
- 4. Создание сплоченной, ответственной и высокопроизводительной рабочей силы.**

3. На менеджеров любого уровня возлагается ответственность за реализацию кадровой политики?

- 1. Высшего.**
2. Среднего.
3. Оперативного.
4. ниже.

4. Кадровая политика организации – это:

1. Совокупность взаимосвязанных практических действий, процессов и операций по людям в организации.

**2. Система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы.**

3. Направленность, последовательность, соблюдение статей трудового законодательства, равенство, отсутствие дискриминации различных категорий персонала.

4. Анализ структуры персонала и прогнозирования его развития.

5. Кадровая политика делится на следующие типы:

1. Активная и реактивная.
2. Пассивная и превентивная.
3. Закрытая и открытая.

#### 4. Все названное выше.

6. Активная кадровая политика это \_\_\_\_\_.
7. Пассивная кадровая политика это \_\_\_\_\_.
8. Реактивная политика это \_\_\_\_\_.
9. Объектом кадровой политики являются \_\_\_\_\_.
10. Закрытая кадровая политика это \_\_\_\_\_.

### Тема 13. Кадровое планирование в организациях

1. Что должно согласовывать и уравнивать интересы работодателей и наемных работников?

**1. Кадровое планирование.**

2. Адаптация работников.
3. Текучесть кадров.
4. Профессиограмма.

2. Прогнозирование в кадровой работе является:

**1. Предварительной стадией планирования работы с кадрами, основой подготовки плановых решений и задач.**

2. Методом формирования кадровой политики предприятия.
3. Прогноз структуры кадров предприятия.
4. набором решений по текущему управлению работниками.

3. Целью кадрового планирования являются:

1. Обеспечение предприятия (организации) рабочей силой.
2. Сокращение продолжительности рабочего дня и установления льгот для работников.

**3. Определение профессионального уровня и профессиональной пригодности работников.**

4. Создание оптимальных условий труда и повышение мотивации персонала на предприятии.

4. Общая потребность предприятия в кадрах определяется по следующим показателям:

- 1. Объем производства, выработка на одного работающего.**
2. Объем прибыли, производительность труда одного работника.
3. Производительность труда управленческих работников.
4. Трудоемкость управленческих операций, фонд рабочего времени служащего.

5. Оперативный план работы с персоналом – это:

1. Комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию краткосрочных целей предприятия и каждого работника в отдельности, включающую планирование всех видов работ с персоналом и состоит, как правило, на год.

**2. Комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей предприятия и каждого работника в отдельности, включающую планирование всех видов работ с персоналом и составляет, как правило, на год.**

3. Комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей предприятия, включающую планирование всех видов работ с персоналом и состоит, как правило, на год.

4. Комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей каждого работника в отдельности, включающую планирование всех видов работ с персоналом и состоит, как правило, на год.

6. Прогнозы в отношении персонала разрабатываются прежде всего в виде:

1. Заключение о возможности или невозможности тех или иных процессов, связанных с персоналом.
2. Проекция на будущее тенденций современного развития персонала.
3. Конкретных программ действий по определению источников пополнения организации квалифицированными кадрами.
- 4. Совокупности количественных и качественных (реже) оценок, а также показателей вероятности их достижения.**

7. *Кадровое планирование – это \_\_\_\_\_.*
8. *Общая потребность в кадрах – это \_\_\_\_\_.*
9. *Дополнительная потребность в кадрах – это \_\_\_\_\_.*
10. *Кадровое планирование бывает таких видов: \_\_\_\_\_.*
11. *Основными методами кадрового планирования являются: \_\_\_\_\_.*

#### **Тема 14. Организация набора и отбора кадров**

*1. Квалификационные требования к работнику определяются:*

- 1. Должностной инструкцией.**
2. Тарифно-квалификационным справочником.
3. Коллективным договором.
4. Уставом предприятия.

*2. К внутренним источникам привлечения кандидатов на должность не относятся:*

- 1. Адаптация.**
2. Внутренний конкурс.
3. Совмещение профессий.
4. Ротация.

*3. К внешним источникам привлечения кандидатов на должность не относятся:*

1. Списки ожидания.
- 2. Курсы обучения организации.**
3. Центры занятости.
4. Самостоятельный поиск через средства массовой информации.

*4. Агенты-распространители информации относятся к:*

1. Консультантам в области найма персонала.
2. Внешним источникам набора кадров.
3. Методам отбора наиболее квалифицированных работников.
- 4. Внутренним источникам набора персонала.**

*5. Все источники набора кадров в организации подразделяются на:*

1. Внешние и специальные.
- 2. Внутренние и внешние.**
3. Активные и пассивные.
4. Скрытые и явные.

*6. Документ, описывающий деятельность персонала, называется:*

- 1. Должностная инструкция.**
2. Карьерограмма.
3. Профессиограмма.
4. Оперограмма.

*7. Документ, описывающий последовательность выполнения операций по управлению персоналом с указанием исполнителей, называется:*

1. Должностная инструкция.

2. Технологическая карта.
3. Профессиограмма.
- 4. Оперограмма.**

8. *Требования, предъявляемые к исполнителю, и перечень его наиболее важных качеств содержит*

1. Оперограмма.
2. Карьерограмма.
3. психограмму.
- 4. Профессиограмма.**

9. *Профессиограмма - это:*

1. Подробная характеристика производственных, организационных, технических, психологических и других особенностей и функций определенной профессии, знание и владение которыми необходимо для адаптации и эффективной работы работника на конкретном рабочем месте.

**2. «Портрет» идеального работника, определяет требования к совокупности его личных качеств, способностей выполнять те или иные функции и социальные роли.**

3. Определение особенностей трудового коллектива и требований к сотруднику.

4. Перечень основных требований к индивидуальным психологическим качеств работника.

10. *Отбор кадров – это:*

**1. Процесс поиска потенциальных работников и формирования базы данных о них для последующего привлечения на вакантные или на те, что станут вакантными, должности и рабочие места.**

2. Процесс поиска потенциальных работников.

3. Процесс формирования базы данных о потенциальных работников для последующего привлечения на вакантные должности и рабочие места.

4. Процесс поиска потенциальных работников и формирования базы данных о них для последующего привлечения на вакантные должности и рабочие места.

11. *Во время беседы с претендентами на должность менеджер по персоналу при предварительном отборе выясняет:*

1. Семейное положение.

**2. Уровень образованности.**

3. Навыки.

4. Общие личностные качества.

12. *Менеджеру по персоналу при беседе с претендентом на должность запрещено спрашивать:*

**1. С кем Вы постоянно живете?**

2. Почему Вы уволились с предыдущей работы?

3. Кто рекомендовал Вас на эту должность?

4. Какие Вы достижения в этой сфере?

13. *Решение о соответствии кандидата на определенную должность при подборе персонала принимает:*

**1. Руководитель предприятия или председатель конкурсной комиссии.**

2. Председатель конкурсной комиссии.

3. Менеджер структурного подразделения.

4. Менеджер по персоналу.



14. *Отбор – это всестороннее изучение индивидуальных качеств каждого претендента на должность и определения лучших из них, что осуществляется:*

1. Трудовым коллективом.
2. **Конкурсной комиссией.**
3. Линейным менеджером.
4. Менеджером по персоналу.

15. *Информация об условиях конкурса на вакантные должности размещается в средствах массовой информации не позднее чем за:*

1. **1 месяц.**
2. 2 месяца.
3. 20 дней.
4. 15 дней.

16. *Выборы – это средство конкурсного отбора претендентов на должность, осуществляется с учетом мнения:*

1. Конкурсной комиссии.
2. Линейного менеджера.
3. **Трудового коллектива.**
4. Руководителя организации.

17. *Набор работников в организацию является начальной стадией:*

1. Планирования численности работников.
2. Мотивации персонала.
3. **Комплектования штата персонала.**
4. Выявления потребности в персонале.

18. *В какой последовательности осуществляется отбор работников в организацию:*

1. Медицинское освидетельствование, собеседование, заполнение бланка заявления, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, наем.
2. Представление резюме, собеседование, проверка личных данных и рекомендаций, медицинский осмотр, наем.

**3. Предварительная отборочная беседа, заполнение бланка заявления, интервью, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, медицинский контроль, наем.**

4. Договоренность по телефону, ознакомление с резюме, интервью, проверка личного дела, оценка соответствия требованиям, оформление трудового договора (контракта).

20. *Трудовая адаптация работников - это:*

1. **Вхождение личности в новую предметно-материальную и социальную сферу.**
2. Приспособление работника к окружающей среде.
3. Процесс знакомства работника с трудовым коллективом.
4. Постепенное приобретение навыков с нового вида деятельности.

21. *Вступление в должность - как составная часть адаптации работника имеет следующие формы: \_\_\_\_\_.*

22. *При отборе персонала применяют следующие методы: \_\_\_\_\_.*

23. *Первичный отбор кандидатов на должность – это \_\_\_\_\_.*

24. *Социально-психологическая адаптация работника в новом коллективе – это \_\_\_\_\_.*

25. *При помощи этих методов осуществляется оценка кандидатов на должность при их первичном отборе \_\_\_\_\_.*

## Тема 15. Организация труда персонала

1. *Что предполагает организация рабочего места?*

1. Установление должностных обязанностей работника
2. Установление рациональных приемов труда
- 3. Его оснащение**
- 4. Его планировку**

2. *Каковы формы единичного разделения труда?*

- 1. Разделение труда в организации**
- 2. Разделение труда в подразделениях**
3. Разделение труда на заготовке сена
4. Разделение труда на выпасе скота

3. *Оценку чего не включает в себя аттестация рабочего места?*

1. Его технического уровня
2. Его организационного уровня
- 3. Его квалификационного уровня**
4. Условий труда и техники безопасности на рабочем месте

4. *Что такое количество продукции или конкретной работы определённого качества, которую необходимо выполнить одному или нескольким работникам за единицу времени?*

- 1. Норма выработки.**
2. Норма времени.
3. Норма обслуживания.
4. Норма численности.

5. *Как усиление специализации труда действует на производительность? Она:*

1. Падает.
2. Растет.
3. Сначала падает, потом растет.
- 4. Сначала растет, потом падает.**

6. *Организация труда – это \_\_\_\_\_.*

7. *Основоположником науки об организации труда является \_\_\_\_\_.*

8. *Элементами организации труда являются: \_\_\_\_\_.*

9. *В какой день наблюдается наибольшая работоспособность? \_\_\_\_\_.*

10. *Частью какой системы является организация труда? \_\_\_\_\_.*

## **Тема 16. Управление вознаграждением персонала**

1. *В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?*

- 1. до начала профессиональной деятельности;**
2. после приобретения трудового стажа 10-15 лет;
3. во время адаптации в коллективе;
4. после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности;
5. после признания важности труда.

2. *В чем заключается основная идея классической теории мотивации?*

1. самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
- 2. деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;**
3. жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
4. мотивирует стремление к расширению масштаба контроля;
5. человека мотивируют потребности высших уровней.

3. В чем заключается цель стимулирования персонала?
1. побудить человека избегать конфликтов;
  2. **побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;**
  3. побудить человека не превышать своих полномочий;
  4. внушить человеку чувство собственного достоинства;
  5. обеспечить человеку достойный уровень жизни.
4. Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:
1. постоянному увеличению эффективности его работы;
  2. **временному увеличению эффективности его работы;**
  3. постоянному уменьшению эффективности его работы;
  4. временному уменьшению эффективности его работы;
  5. снижению мотивации работника.
5. Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность:
1. в уважении;
  2. в самореализации;
  3. **в безопасности;**
  4. в стремлении к власти;
  5. в стремлении к независимости.
6. Основными формами мотивации трудовой деятельности являются \_\_\_\_\_.
7. Основными формами материальной мотивации труда являются:
8. Основными формами оплаты труда являются \_\_\_\_\_.
9. Побудить исполнителя к активному сотрудничеству возможно двумя способами \_\_\_\_\_.
10. Вознаграждение за труд – это \_\_\_\_\_.
11. Мотивация труда – это \_\_\_\_\_.

## Тема 17. Оценка и аттестация персонала

1. Какие категории работников организации подлежат аттестации?
1. **Специалисты.**
  2. Руководители подразделений.
  3. Менеджеры.
  4. Технические исполнители.
2. Прогностическими методами оценки кадров являются:
1. **Изучение документов (трудовой книжки, анкеты, характеристики, дипломов), личные беседы, психологическое тестирование.**
  2. Временные поручения, в соответствии с должности, стажировки, дублирования.
  3. Деловые игры, конкретные ситуации.
  4. Замещения, психологическое тестирование, деловые игры.
3. Текущая оценка качеств и навыков персонала - это:
1. Сертификация.
  2. **Тестирование.**
  3. Аттестация.
  4. Все ответы правильные.
4. Аттестация работников бывает:
1. **Итоговая, промежуточная, специальная.**
  2. Обобщающая, промежуточная, профессиональная.

3. Итоговая, профессиональная, обобщающая.

4. Промежуточная, конечная, предыдущая.

5. Критериями оценки персонала являются:

1. Профессиональные знания, умения, организаторские способности, самоуверенность работников.

2. Целеустремленность, дружеские отношения с руководством, моральные качества, потенциальные способности работников.

**3. Профессиональные знания и навыки, моральные качества, деловые и организаторские способности.**

4. Индивидуальные качества, профессиональные способности, уровень потребностей и мотивации к труду.

6. Деловая оценка персонала – это:

7. Аттестация персонала – это:

8. Итоговые выводы аттестационной комиссии оформляются в виде формулировок:

9. С помощью какого метода определяется и регистрируется потребность в профессиональном обучении?

10. В теории и практике выделяют такие оценки персонала являются:

## **Тема 18. Управление процессом развития и движения персонала**

1. Список кандидатов для участия в выборах и основные сведения о них доводятся до коллектива не позднее:

**1. Недели.**

2. Три недели.

3. Две недели.

4. Пять дней.

2. Временным замещением считается выполнения служебных обязанностей в должности временно отсутствующего работника в случае:

1. Временной нетрудоспособности.

2. Отпуска.

3. Командировки.

**4. Все ответы правильные.**

3. Какое определение карьеры является наиболее полным?

**1. Это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении трудовой жизни человека.**

2. Это непрерывное и постоянное продвижение по организационной иерархии.

3. Это разные стадии развития в профессиональной деятельности: обучение, наем на работу, продвижение, увольнение.

4. Это границы и скорость продвижения работника на более высокие ступени иерархии.

4. Законодательством предусмотрены следующие виды профессионального обучения:

1. Подготовка новых работников, ротация, повышение квалификации.

2. Самообразование, переподготовка, обучение смежным профессиям.

**3. Подготовка новых работников, переподготовка, обучение смежным профессиям, повышение квалификации.**

4. Все указанное выше.

5. Формы повышения квалификации персонала:

1. Самообразование, профориентация по программам и стандартам.

**2. Внутренняя и внешняя, организованная и неорганизованная, профессионально**

**ориентированная, по стандартам и программам.**

3. Внутренняя и внешняя, общая, организованная и неорганизованная, по стандартам и программам.

4. Нет верного ответа.

6. *Ротация и совмещение профессий относятся к:*

1. Внутренним источникам набора кадров.

2. Методам набора из внутренних источников.

3. Методам отбора работников на вакантные должности.

**4. Методам профессионального обучения работников.**

7. *Основными методами обучения сотрудников являются:*

1. Инструктаж, телевизионные передачи, самостоятельное обучение, личный пример лучших работников или руководителя.

**2. Самообразование, решение практических ситуаций, проведение семинаров и лекций, ролевые игры.**

3. Тренинги, деловые и ролевые игры, инструктаж, семинары и лекции, самообразование.

4. Метод мозговой атаки, замещение вакантных должностей, выполнение функций дублера.

8. *Карьера в управлении персоналом – это:*

**1. Постепенное продвижение человека в любой сфере деятельности, изменение навыков, квалификационных возможностей и тому подобное.**

2. Это продвижение вперед по выбранному пути деятельности, достижение признания, славы и обогащения.

3. Последовательное занятия должностей в пределах одной организации.

4. Перемещение работника на высшие должности как реализация потребности в самоутверждении.

9. *Модель деловой карьеры «змея» предусматривает:*

**1. Только горизонтальное перемещение.**

2. Только вертикальное перемещение.

3. Горизонтально-вертикальное перемещение.

4. Центробежное перемещения.

10. *О каком типе карьеры говорится, если работник движется вперед благодаря сложившимся обстоятельствам в организации и обществе?*

**1. Традиционная.**

2. Суперавантюрная.

3. Авантюрная.

4. Преобразовательная.

11. *Формы дополнительной подготовки персонала предусматривают:*

1. Обучение новым профессиям и умению работать в команде.

2. Повышение квалификации и компьютерной грамотности.

**3. Переподготовка, обучение смежным профессиям и повышение квалификации.**

4. Самообразование, тренинги и повышение квалификации.

12. *Формирование кадрового резерва осуществляется на основе выводов:*

1. Руководства предприятия.

**2. Аттестационной комиссии.**

3. Менеджера по персоналу.

4. Все ответы правильные.

13. Определите тип карьеры, если работник перемещается в пределах одного и того же уровня и класса управления только для удовлетворения собственных интересов.

**1. Прагматическая карьера.**

2. Традиционная.

3. Случайная.

4. Совместная.

14. Определите тип карьеры, если работник постоянно приспосабливается к изменениям.

1. Суперавантюрная.

2. Традиционная.

**3. Последовательно-кризисная карьера.**

4. Прагматическая.

15. Что такое процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации?

**1. Профессиональное обучение.**

2. Профессиональное развитие.

3. Профессиональное образование.

4. Ротация.

16. Составьте схему процесса профессионального обучения: 1 - обучение; 2 - формирование бюджета обучения; 3 - определение потребностей в обучении, 4 - определение целей обучения, 5 - выбор методов обучения; 6 - оценка эффективности обучения; 7 - определение содержания программы; 8 - определение критериев оценки:

1. 1,2,4,7,8,5,6,3.

**2. 3,4,7,5,2,8,1,6.**

3. 2,4,3,5,6,8,7,1.

4. 5,4,3,7,8,2, 1,6.

17. Процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятия новых должностей и решения новых задач – это?

**1. Профессиональное развитие.**

2. Профессиональное обучение.

3. Профессиональное образование.

4. Аттестация.

18. С помощью какого метода самостоятельного обучения сотрудник перемещается на другую должность с целью получения новых навыков?

1. Ротация.

**2. Кейсы.**

3. Инструктаж.

4. Деловые игры.

19. Какой метод обучения позволяет наиболее точно воспроизвести реальную профессиональную деятельность?

**1. Деловые игры.**

2. Кейси.

3. Инструктаж.

4. Лекция.

20. Что означает понятие «капиталовложения организации в развитие своих сотрудников»?

1. Прямые затраты на профессиональное развитие.
2. Бюджет профобучения.
- 3. Затраты на профессиональное развитие.**
4. Правильного ответа нет.

21. При каком методе профессионального обучения проводится анализ и групповое обсуждение конкретной ситуации?

1. Кейси.
- 2. Деловые игры.**
3. Лекция.
4. Инструктаж.

22. Типичные модели деловой карьеры: \_\_\_\_\_.

23. Карьеру работников можно разделить на такие этапы: \_\_\_\_\_.

24. Профессиональное развитие сотрудников – это \_\_\_\_\_.

25. Развитие персонала – это \_\_\_\_\_.

26. Перевод работника на другую работу в организации осуществляется в таких случаях: \_\_\_\_\_.

### Тема 19. Управление процессом высвобождения персонала

1. Как рассчитывается показатель абсолютной текучести кадров?

- 1. Это разница между количеством уволенных и принятых в организацию.**
2. Это количество работников, уволились по собственному желанию за отчетный период.
3. Это разница между избыточной текучестью и количеством принятых в организацию.
4. Отношение избыточной текучести к среднесписочной численности работников за отчетный период.

2. Заявление об увольнении можно подавать:

1. Во время работы.
2. При болезни.
3. Во время отпуска.
- 4. Все ответы правильные.**

3. Основанием для увольнения работника по инициативе администрации может быть:

1. Невыполнение работником распоряжение администрации.
2. Сокращение численности или штата работников.
3. Несоответствие работника занимаемой должности по состоянию здоровья.
- 4. Все ответы правильные.**

4. Неудовлетворенность работой, условиями труда, заработной платой, увольнения за нарушение трудовой дисциплины, растраты, злоупотребления, несоответствие должности, плохие отношения с руководителем или коллегами, смена места жительства – это:

- 1. Причины, которые приводят к избыточной текучести кадров.**
2. Причины, ведущие к необходимой текучести кадров.
3. Результат психологической несовместимости сотрудников коллектива.
4. Характеристика расчлененного коллектива.

5. Какой пункт из перечня иллюстрирует необходимую текучесть кадров?

1. Неудовлетворенность работой, призыв в армию, выход на пенсию, несоответствие должности, смена места жительства.
2. Освобождение за нарушение трудовой дисциплины, неудовлетворенность условиями труда, плохой психологический климат.
- 3. Призыв в армию, поступление в учреждения образования, выход на пенсию.**

4. Удаленность места работы от дома, выход на пенсию, отпуск по уходу за ребенком.

6. Прекращение трудового договора (контракта) может происходить:

7. Перевод на другую работу в другую организацию – это \_\_\_\_\_.

8. Не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы такой вид текучести кадров, как \_\_\_\_\_.

9. Мерами по снижению текучести кадров в организации являются \_\_\_\_\_.

10. Потенциальная текучесть кадров – это \_\_\_\_\_.

## Тема 20. Управление социальным развитием персонала

1. Социальное управление — это:

1. **Управление социальной составляющей всех видов организаций.**

2. Управление общественными отношениями людей в ходе производственной деятельности (материальной и интеллектуально-информационной).

3. Это технологическое или технико-производственное управление, в том числе и производственным взаимодействием людей.

4. Взаимоотношения и взаимодействия, возникающие в процессе трудовой деятельности.

2. Социальная система — это:

1. **Упорядоченные в определенном отношении компоненты — взаимодействующие индивидуумы, группы, процессы, образующие интегративное качество.**

2. Процесс применения теории социального управления в организациях различных сфер деятельности и форм собственности для достижения согласованных целей организации, общества и человека.

3. Объединение людей, совместно реализующих некоторую общую цель и действующих на основе определенных принципов и правил; это элемент общественной системы, объект и субъект общества.

4. Ведущая функция управления, наряду с планированием, мотивацией и контролем, суть которой — осуществление определенной структурированности, согласованности взаимодействия людей и процессов.

3. Организация — это:

1. Упорядоченные в определенном отношении компоненты — взаимодействующие индивидуумы, группы, процессы, образующие интегративное качество.

2. Процесс применения теории социального управления в организациях различных сфер деятельности и форм собственности для достижения согласованных целей организации, общества и человека.

3. **Объединение людей, совместно реализующих некоторую общую цель и действующих на основе определенных принципов и правил; это элемент общественной системы, объект и субъект общества.**

4. Ведущая функция управления, наряду с планированием, мотивацией и контролем, суть которой — осуществление определенной структурированности, согласованности взаимодействия людей и процессов.

4. Социальное развитие организации предполагает:

1. повышение производительности труда;

2. **совершенствование социальной структуры персонала;**

3. стимулирование средствами как материального вознаграждения, так и нравственного поощрения эффективного труда; рост жизненного уровня работников и членов их семей;

4. улучшение финансовых показателей деятельности организации;



5. создание и поддержание в коллективе здоровой социально-психологической атмосферы;

6. обеспечение социального страхования работников, соблюдения их социальных гарантий и гражданских прав.

5. Составной частью концепции гуманизации труда являются:

1. обогащение содержания труда;

2. максимизация прибыли;

3. обеспечение нормальных, достойных человека условий жизнедеятельности - здоровых условий труда и быта, благоприятной микроэкологии труда;

4. снижение издержек на персонал;

5. предоставление работнику возможностей для самовыражения и самоутверждения, реализации своих способностей, трудового потенциала и творческой инициативы.

6. К факторам внутренней социальной среды организации относятся: \_\_\_\_\_.

7. К современным методикам социального управления относятся \_\_\_\_\_.

8. К советским методикам социального управления относятся \_\_\_\_\_.

9. Социальная структура коллектива – это \_\_\_\_\_.

10. Квалификационные требования к специалистам по осуществлению социальной деятельности: \_\_\_\_\_.

## Тема 21. Эффективность управления персоналом

1. При оценке эффективности управления пользуются такими группами показателей:

1. Показатели экономической эффективности организации в целом, показатели эффективности процессов управления, показатели эффективности труда управленческих работников.

2. Показатели экономической эффективности организации в целом, показатели эффективности процессов управления.

3. Показатели эффективности процессов управления, показатели эффективности труда управленческих работников.

4. Показатели экономической эффективности организации в целом, показатели эффективности труда управленческих работников.

2. Среди многочисленных показателей эффективности менеджмента персонала наибольшую информационную ценность представляют:

1. Доход.

2. Товарная продукция.

3. Балансовая прибыль.

4. Показатель общей производительности организации и показатель производительности труда.

3. Коэффициент продуктивной занятости рассчитывается как:

1. Отношение фактического времени производительной занятости к ее нормативному времени.

2. Отношение общей продолжительности рабочего времени к нормативному времени продуктивной занятости.

3. Отношение фактического времени производительной занятости в ее планового времени.

4. Все ответы правильные.

4. Коэффициент общей занятости рассчитывается как:

1. Отношение фактического времени производительной занятости в ее нормативного времени.
2. Отношение фактического времени производительной занятости в ее планового времени.
3. **Отношение общей продолжительности рабочего времени к нормативному времени продуктивной занятости.**
4. Все ответы правильные.

5. Коэффициент использования резерва при служебном продвижении работников рассчитывается как:

1. **Отношение работников из состава резерва, которые получили служебное продвижение к общей численности работников организации, получившие служебное продвижение.**
2. Отношение работников из состава резерва, которые получили служебное продвижение к общей численности резерва на начало периода.
3. Отношение работников из состава резерва, которые получили служебное продвижение к общей численности резерва на конец периода.
4. Все ответы правильные.

6. Коэффициент использования потенциала резерва кадров рассчитывается как:

1. Отношение работников из состава резерва, которые получили служебное продвижение к общей численности работников организации, получившие служебное продвижение.
2. **Отношение работников из состава резерва, которые получили служебное продвижение к общей численности резерва на начало периода.**
3. Отношение работников из состава резерва, которые получили служебное продвижение к общей численности резерва на конец периода.
4. Все ответы правильные.

7. Коэффициент внутренней мобильности персонала рассчитывается как \_\_\_\_\_.

8. Коэффициент вертикальной мобильности персонала рассчитывается как \_\_\_\_\_.

:

9. Коэффициент горизонтальной мобильности персонала рассчитывается как \_\_\_\_\_.

10. Коэффициент адаптации перемещенных работников внутри организации рассчитывается как \_\_\_\_\_.

11. Коэффициент оборота персонала по освобождению рассчитывается как \_\_\_\_\_.

### **Комплект разноуровневых задач**

**Компетенция ОПК-1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач**

#### **Тема 1. Управление персоналом в системе менеджмента организаций**

##### **Творческая задача 1**

Ниже приведены высказывания известных людей. Прокомментируйте каждое. Какие принципы управления они иллюстрируют?

*Билл Гейтс:* Знание – главный инструмент управления.

*Джон Эдер:* Одно дело – делегирование полномочий, совсем другое –

перекладывание ответственности.

*Делегирование полномочий* значит: "Делайте это по-своему и при необходимости просите помощи".

*Перекладывание ответственности*: "Делайте, как хотите, и не просите помощи, если что-то пойдет не так".

*Отто фон Бисмарк*: За всякое порученное дело должен отвечать один и только один человек.

*Рюити Хасимото*: Надо, чтобы условия, а не управляющие заставляли людей работать.

### ***Творческая задача 2***

В ряде высказываний прослеживается мысль, что управление – это искусство. Например,

*Бальтасар Грасиан*. К каждому подбирать отмычку. В том искусство управлять людьми.

*Кьелл Нордстрем*: Умение организовать работу — это искусство достижения выдающихся результатов с помощью обычных сотрудников.

*Наполеон Бонапарт*: Искусство управления состоит в том, чтобы не позволять людям состариться в своей должности.

Согласны ли вы с таким подходом? Можно ли относиться к управлению персоналом только как к искусству?

## **Тема 2. Методология управления персоналом организации**

### ***Творческая задача 1***

*Исходные данные*. Вы недавно начали работать начальником современного цеха (отдела) в крупной промышленной организации, придя на эту должность из другой организации. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва целых два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 минут. Вы видите ту же картину.

*Постановка задачи*. Как Вы себя поведете:

а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что Вы – новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась, и пора бы браться за дело;

б) спросите, кто их непосредственный начальник. Вызовите его к себе в кабинет;

в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор. Затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел), на рабочее место;

г) прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмите этих рабочих (работников) на заметку.

### ***Творческая задача 2***

Организация ООО «Ромашка» является крупным кондитерским объединением со стажем работы – 10 лет. За время работы кондитерская заняла свою нишу на рынке и за последние несколько лет открыла свои

представительства в близлежащих регионах. Численность персонала – около 350 человек.

За время существования компания достигла хороших финансово-экономических показателей по уровню прибыльности и в настоящее время занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания продолжает расти, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

Директор – харизматичный лидер, решения принимает быстро и, как правило, единолично. Решения обсуждать не привык, считает, что остальным они и так должны быть понятны. Имеет четкое представление о стратегии компании, но не сообщает о ней работникам, поэтому даже ближайшее окружение смутно представляет себе перспективы развития. Директору часто не хватает времени на решение текущих вопросов, что приводит к хаотичному управлению.

Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных менеджеров немного, поэтому они часто работают как специалисты, пуская организацию работы подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т.к. они постоянно выполняют несвойственные им функции и поручения директора. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают различные задачи. Многие менеджеры сделали карьеру в компании и работают практически со дня основания.

В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти «поговорить» любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Однако нередко внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т.к. они не понимают ее смысла. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и принципов оплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если требовать.

Текучесть небольшая, но кадры постоянно нужны, т.к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором персонала, т.к. отдел кадров занимается только кадровым учетом. Кроме того, руководитель принимает активное участие в подборе, встречаясь с кандидатами на все должности.

В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении, других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются. Все это снижает эффективность деятельности компании и может привести к недостаточной конкурентоспособности.

### **Вопросы:**

1. Какие недостатки и достоинства управления персоналом сложились в организации?
2. Каким образом необходимо осуществлять работу с персоналом в организации?

3. Как можно усовершенствовать деятельность организации посредством изменения управления персоналом?

4. Каким образом должна быть представлена организационная и должностная структура службы управления персоналом организации?

5. Каким образом можно распределить функции между сотрудниками службы управления персоналом?

### **Тема 3. Система управления персоналом организации**

#### ***Творческая задача 1***

Составьте профессиограмму начальника кадровой службы.

#### ***Творческая задача 2***

Представьте в виде рисунка систему управления персоналом крупного промышленного предприятия.

#### ***Творческая задача 2***

Представьте в виде рисунка систему управления персоналом малого предприятия.

### **Тема 4. Управление персоналом как социальная система**

#### ***Типовая задача***

##### ***I. Исходные данные.***

Вы – менеджер по персоналу промышленного предприятия. С целью усовершенствования организационной структуры персонала Вам необходимо осуществить ее оценку.

##### ***II. Задание к ситуации.***

1. Охарактеризуйте общую организационную структуру персонала.
2. Рассчитайте средний диапазон управления в организации.
3. Рассчитайте численность работников производства в расчете на одного управленческого работника.
4. Рассчитайте численность работников обеспечивающих служб, приходящуюся на одного работника, занятого в производстве.

##### ***III. Информационное обеспечение задачи.***

*Таблица 1*

**Общая структура персонала промышленного предприятия**

(чел.)

<b><i>Категории персонала</i></b>	<b><i>Количество работников</i></b>
Работники производственных подразделений	2500
Работники обеспечивающих подразделений	200
Всего работников производства	2700
Линейные руководители	100
Функциональные руководители	120
Работники аппарата управления	370
Всего административных работников	590
<b>ВСЕГО</b>	<b>3290</b>

#### ***Типовая задача 2***

##### ***I. Исходные данные.***

Вы – менеджер по персоналу промышленного предприятия. С целью разработки предложений по снижению уровня текучести кадров Вам необходимо проанализировать квалификационную структуру персонала предприятия.

##### ***II. Задание к ситуации.***

Рассчитайте следующие показатели.

1. Коэффициент квалификации работников.
2. Коэффициент среднего тарифного разряда.
3. Коэффициент использования рабочих по квалификации.

### **III. Информационное обеспечение задачи.**

Таблица 1

<b>Показатель</b>	<b>Значение показателя</b>
Численность работников, имеющих соответствующее образование, чел.	3000
Численность работников, имеющих соответствующий опыт, чел.	3200
Общая численность персонала, чел.	4500
Общая численность рабочих, чел.	1800
в том числе	
рабочие I-го разряда	600
рабочие II-го разряда	200
рабочие III-го разряда	900
рабочие IV-го разряда	100
Средний разряд выполняемых работ	3

### **Типовая задача 3**

#### **I. Исходные данные.**

Вы – менеджер по персоналу промышленного предприятия. Вам необходимо проанализировать основные показатели численности персонала предприятия.

#### **II. Задание к ситуации.**

Рассчитайте на основании данных таблицы 1 такие показатели численности персонала по состоянию на 01.11.2016 г.:

1. Штатная численность персонала.
2. Учетная численность персонала.
3. Фактическая численность персонала.

### **III. Информационное обеспечение задачи.**

Таблица 1  
(чел.)

<b>Показатель</b>	<b>Значение показателя</b>
Численность работников, входивших в штат на 30.10.2016 г.	400
Принято на постоянную работу 01.11.2016 г.	5
Принято на временную работу сроком на четыре месяца 01.11.2016 г.	9
Выбыли по собственному желанию с предприятия 01.11.2016 г.	3
Отсутствовали на рабочем месте из-за болезни	8
Отсутствовали на рабочем месте из-за прогулов	4

## **Тема 5. Формирование коллектива организации**

### **Типовая задача 1**

#### **I. Исходные данные.**

Вы – менеджер по персоналу промышленного предприятия. С целью разработки нового инновационного проекта Вам необходимо сформировать команду из числа штатных сотрудников отдела инновационных технологий.

#### **II. Задание к ситуации.**

Сформировать эффективную команду из 5 человек и выбрать ее руководителя на основании анализа социометрической матрицы сотрудников отдела инновационных технологий.

### **III. Информационное обеспечение задачи.**

Социометрическая матрица сотрудников отдела инновационных технологий

	Коваль В.	Прудков Н.	Кваснюк О.	Иванченко С.	Мазур О.	Волкова П.	Отдано оценок (голосов)		
							+	–	Всего
Коваль В.	*	-	+	+	+	-	3	2	5
Прудков Н.	0	*	0	+	0	+	2	0	2
Кваснюк О.	+	-	*	+	0	0	2	1	3
Иванченко С.	0	0	+	*	0	+	2	0	2
Мазур О.	0	-	+	+	*	+	3	1	4
Волкова П.	+	+	+	+	0	*	4	0	4
+	2	1	4	5	1	3	16		
–	0	3	0	0	0	1		4	
Всего оценок	2	4	4	5	1	4			20

*Примечание:* матрица составлялась на основании ответов сотрудников отдела инновационных технологий на вопрос: «Кого бы Вы хотели видеть руководителем команды?»

## Тема 6. Сплоченность и социальное развитие коллектива

### Творческая задача 1

#### *I. Исходные данные.*

Вы – куратор академической группы, которому необходимо сформировать актив группы и выбрать его руководителя для участия в подготовке к межвузовской конференции на базе кафедры социологии и управления Белгородского государственного технологического университета им. Шухова. Основные требования для эффективного руководства: качества лидера, коммуникативные способности, умение сгруппировать и мотивировать команду к совместной деятельности.

#### *II. Задание к ситуации.*

Оценить систему межличностных отношений в академической группе и определить статус каждого члена актива академической группы в системе взаимоотношений, выбрать руководителя актива группы на основании построения социограммы.

### III. Информационное обеспечение задачи.

Для построения социогаммы Вам необходимо ответить на такие вопросы:

1. Кого бы Вы хотели видеть членом актива академической группы?

2. Кого бы Вы хотели выбрать руководителем актива академической группы?

Пример построения социогаммы приведен на рис. 1.

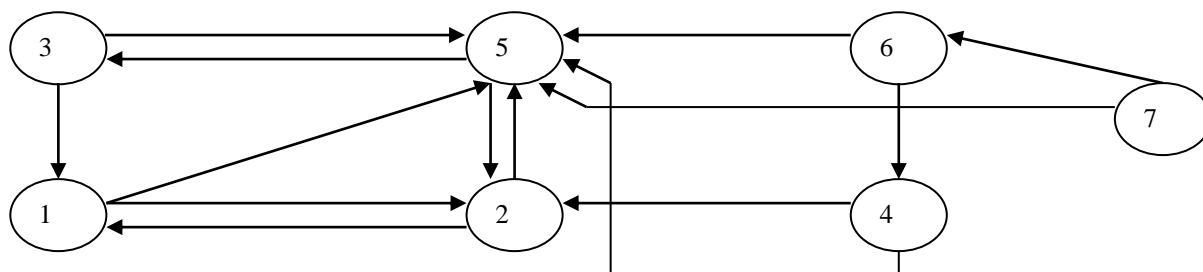


Рис. 1. Социогамма актива академической группы

#### Условные обозначения:

1 – Кравцова О.;

2 – Чабан Л.;

3 – Журавский Р.;

4 – Сидорова М.;

5 – Волкова Н.;

6 – Ковальова К.;

7 – Марчук Е.;

### Тема 7. Управление конфликтами в организации

Заполните таблицу «Характеристика стратегий в переговорном процессе»

Таблица. Характеристика стратегий в переговорном процессе

Тип стратегии	Стратегические цели	Факторы стратегии
Выигрыш-проигрыш		
Проигрыш-выигрыш		
Проигрыш-проигрыш		
Выигрыш-выигрыш		

### Тема 8. Роль корпоративной культуры в управлении персоналом

#### Творческая задача 1

Разработайте корпоративный кодекс организации (размер организации и профиль ее деятельности выбрать самостоятельно).

### Тема 9. Лидерство в организации

#### Творческая задача 1

Проведите самодиагностику по представленной ниже методике «Лидер».



## Методика «Лидер»

Эта методика предназначена для того, чтобы оценить способность человека быть лидером. Данное качество немаловажно для педагога, поскольку он должен быть лидером, по крайней мере — в детском коллективе.

В данной методике испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по его ответам на эти вопросы делается вывод о том, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. Из двух предложенных вариантов ответа на каждый вопрос необходимо выбрать и отметить только один.

### Текст опросника

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих? а) да, б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы? а) да, б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо? а) да, б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников? а) да, б) нет.
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то? а) да, б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком? а) да, б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»? а) да, б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность? а) да, б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми? а) да, б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас? а) да, б) нет.
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию? а) да, б) нет.
12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление? а) да, б) нет.
13. Считаете ли вы себя мечтателем? а) да, б) нет.
14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами? а) да, б) нет.
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов? а) да, б) нет.
16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:  
а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;  
б) возьмете на себя ответственность, и сами доведете дело до конца.
17. Какое из этих двух мнений вам ближе:  
а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;

- б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.
18. С кем вы предпочитаете работать?
- а) с покорными людьми,  
б) с независимыми и самостоятельными людьми.
19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий? а) да, б) нет.
20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властью вашего отца? а) да, б) нет.
21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен? а) да, б) нет.
22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?
- а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;  
б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.
23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она? а) да, б) нет.
24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?
- а) да, б) нет.
25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать? а) да, б) нет.
26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?
- а) самый компетентный человек;  
б) тот, у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?
- а) да, б) нет.
28. Уважаете ли вы дисциплину? а) да, б) нет.
29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?
- а) тот, который все решает сам;  
б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.
30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?
- а) коллегиальный, б) авторитарный.
31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?
- а) да, б) нет.
32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас?
- а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;  
б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.
33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны?
- а) промолчу, б) буду отстаивать свое мнение.
34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь? а) да, б) нет.
35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело? а) да, б) нет.
36. Что бы вы предпочли?

- а) работать под руководством хорошего человека;  
б) работать самостоятельно, без руководителя.
37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?  
а) согласен, б) не согласен.
38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а, не исходя из собственной потребности? а) да, б) нет.
39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими? а) да, б) нет.
40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?  
а) у меня опускаются руки;  
б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.
41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают? а) да, б) нет.
42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки? а) да, б) нет.
43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?  
а) введу нужные изменения немедленно;  
б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.
44. Сумеете ли вы прервать слишком болтливую собеседника, если это необходимо? а) да, б) нет.
45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»? а) да, б) нет.
46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?  
а) да, б) нет.
47. Кем вы предпочли бы стать?  
а) художником, поэтом, композитором, ученым;  
б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.
48. Какую музыку вам приятнее слушать?  
а) могучую и торжественную,  
б) тихую и лирическую.
49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми? а) да, б) нет.
50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша? а) да, б) нет.

### **Оценка результатов и выводы**

В соответствии со следующим ключом определяется сумма баллов, полученных испытуемым.

**Ключ:** 1а, 2а, 3б,4а, 5а, 6б,7а, 8б,9б,10а, 11а, 12а, 13б,14б,15а, 16б,17а, 18б,19б,20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б,26а, 27б,28а, 29б,30б, 31а, 32а, 33б,34а, 35б,36б,37а, 38б,39а, 40б,41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а,47б,48а, 49б,50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл, в другом случае — 0 баллов.

Если сумма баллов оказалась **до 25 баллов**, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах **от 26 до 35**, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась равной **от 36 до 40**, то лидерские качества выражены сильно.

И, наконец, если сумма баллов **больше, чем 40**, то данный человек, как лидер, склонен к диктату.

### ***Творческая задача 2***

Проведите самодиагностику по представленной ниже методике «Эффективность лидерства».

#### **Методика «Эффективность лидерства»**

Данный опросник оценивает не лидерские качества человека, а его возможную практическую деятельность в роли лидера с точки зрения ее потенциальной эффективности. В нем также на вопросы необходимо отвечать однозначно: «да» или «нет».

#### **Текст опросника**

1. Стремитесь ли вы к использованию в своей работе новейших достижений?  
а) да, б) нет.
2. Стремитесь ли вы к сотрудничеству с другими людьми? а) да, б) нет.
3. Какой язык в общении с коллегами вы предпочитаете?  
а) краткий, ясный, точный;  
б) эмоциональный, образный, с намеками и подтекстом.
4. Разъясняете ли вы другим причины и основания принимаемых вами решений?  
а) да, б) нет.
5. Доверяют ли вам люди, которые постоянно или временно находятся в вашем подчинении? а) да, б) нет.
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей совместного дела в обсуждение связанных с ним вопросов, если на вас возложена обязанность ими руководить? а) да, б) нет.
7. Поощряете ли вы у подчиненных вам людей проявление самостоятельности, независимости в работе и инициативы? а) да, б) нет.
8. Помните ли вы имена тех людей, с которыми общаетесь? а) да, б) нет.
9. Предоставляете ли вы свободу действий своим подчиненным в достижении тех целей, которые ставите перед ними? а) да, б) нет.
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания вашими подчиненными?  
а) да, б) нет.
11. Помогаете ли вы своим подчиненным, если они в этом нуждаются?  
а) да, б) нет.
12. Выражаете ли вы благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу? а) да, б) нет.
13. Стремитесь ли вы искать в людях лучшие их качества и ориентироваться на них в совместной работе? а) да, б) нет.
14. Знаете ли вы о том, как наилучшим образом использовать положительные качества, имеющиеся у ваших подчиненных, в работе?  
а) да, б) нет.
15. Знаете ли вы интересы и потребности ваших подчиненных? а) да, б) нет.
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем? а) да, б) нет.
17. Благодарите ли вы сотрудников за работу в присутствии других?  
а) да, б) нет.
18. Делаете ли вы замечания своим подчиненным? Если да, то в какой обстановке?

а) наедине, б) в присутствии других.

19. Отмечаете ли вы хорошую работу своих подчиненных, докладывая об итогах вышестоящему руководителю? а) да, б) нет.

20. Доверяете ли вы своим подчиненным? а) да, б) нет.

21. Стремитесь ли вы доводить до подчиненных всю основную информацию, получаемую от вышестоящих руководителей и организаций?

а) да, б) нет.

22. Раскрываете ли вы значение работы, выполняемой каждым из ваших подчиненных, для общего дела? а) да, б) нет.

23. Оставляете ли вы себе и подчиненным время для планирования работы?

а) да, б) нет.

24. Есть ли у вас план повышения своей квалификации? а) да, б) нет.

25. Имеется ли у ваших подчиненных план повышения их квалификации (или индивидуальные планы подобного рода)? а) да, б) нет.

26. Регулярно ли вы читаете специальную литературу? а) да, б) нет.

27. Имеете ли вы библиотеку новейшей литературы по вашей специальности?

а) да, б) нет.

28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья, сохранении и повышении работоспособности? а) да, б) нет.

29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу? а) да, б) нет.

30. Проводите ли вы лично обучение своих подчиненных с целью улучшения качества и повышения эффективности их работы?

а) да, б) нет.

31. Знаете ли вы о том, на какие качества работника необходимо ориентироваться при его приеме на работу? а) да, б) нет.

32. С желанием ли вы занимаетесь разбором жалоб и удовлетворением персональных просьб, исходящих от подчиненных? а) да, б) нет.

33. Сохраняете ли вы психологическую дистанцию в общении с подчиненными?

а) да, б) нет.

34. Относитесь ли вы к своим подчиненным со вниманием и уважением?

а) да, б) нет.

35. Уверены ли вы в себе? а) да, б) нет.

36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны? а) да, б) нет.

37. Часто ли вы проявляете творчество в работе? а) да, б) нет.

38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах и т.п.? а) да, б) нет.

39. Достаточно ли гибко вы себя ведете при принятии решений и в общении с людьми? а) да, б) нет.

40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства, если потребуется?

а) да, б) нет.

### **Ключ**

Если эта методика используется для самооценки руководителя, то возникает опасность искажения результатов вследствие субъективной установки показать себя в лучшем свете или просто недостаточного осознания человеком своих особенностей. Поэтому данный опросник рекомендуется вместе с руководителем предлагать его подчиненным, а затем обобщать полученные результаты.

За каждый утвердительный ответ на предложенные вопросы («да») испытуемый получает 1 балл, а за каждый отрицательный («нет») — 0 баллов.

Если испытуемый получит **от 30 до 40 баллов**, то стиль его руководства (с учетом высказанного выше замечания) считается высокоэффективным.

Если сумма баллов оказалась в пределах **от 11 до 29**, то стиль руководства рассматривается как среднеэффективный.

Если общая сумма баллов оказалась **10 и меньше**, то стиль руководства данного человека рассматривается как малоэффективный и ему не рекомендуется быть руководителем детского коллектива или группы.

## **Тема 10. Коммуникативное поведение в организации**

### ***Творческая задача 1***

Проанализируйте приведенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны, а какие нет.

1. Коммуникации – важнейшая составная часть деятельности менеджеров.
2. Успех коммуникации зависит от того, насколько внимательно собеседники слушают друг друга.
3. Наличие обратной связи делает процесс коммуникации двусторонним.
4. Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий, наиболее значимы для изучения организационного поведения.
5. Выбор носителя информации в процессе коммуникации не зависит от характера управленческих проблем.
6. Чтобы уточнить мнение собеседника, следует задавать ему как можно больше вопросов.
7. Наличие обратной связи – важное условие коммуникаций.
8. Межличностные коммуникации во многом зависят от социокультурной среды, в которой они осуществляются.
9. В формальной группе не могут возникнуть неформальные коммуникации.
10. В процессе общения невербальные сигналы собеседников должны способствовать усилению речи.
11. Если руководителя захлестывают эмоции, то он может неправильно понять собеседника.
12. Слухи – это невербальные коммуникации в процессе общения.

## **Тема 11. Службы управления персоналом: организация и функции**

### ***Типовая задача 1***

#### ***I. Исходные данные.***

Вы – инспектор отдела кадров, которому необходимо внести данные в штатно-должностную книгу в связи с приемом на работу новых работников.

#### ***II. Задание к ситуации.***

Занести данные в штатно-должностную книгу относительно новых сотрудников.

#### ***III. Информационное обеспечение задачи.***

1. Иванова Татьяна Сергеевна 1975 года рождения; принята в отдел маркетинга на должность менеджера по продажам в соответствии с приказом № 50-К о назначении на должность от 24.01.2016 г.: стаж работы 12 лет, присвоен

образовательно-квалификационный уровень – магистр по специальности «Стратегический менеджмент»; оклад 15900 руб.

2. Калинина Елена Романовна: 1967 года рождения; принята на должность бухгалтера в расчетный отдел бухгалтерии в соответствии с приказом № 52-К о назначении на должность от 26.01.2016 г.; стаж работы 22 года; присвоен образовательно-квалификационный уровень специалист по специальности «Бухгалтерский учет и аудит»; оклад – 15100 руб.

Результаты решения задачи представить в виде таблицы 1.

Таблица 1

### Штатно-должностная книга

№ записи	ФИО	Должность	Оклад, руб.	Год рождения	Стаж работы, лет	Образование	Присвоена квалификация по специальности	Дата и номер приказа о назначении на должность

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

## Тема 12. Кадровая политика организации

### Творческая задач 1

#### ***I. Исходные данные.***

Вы – новый начальник отдела кадров страховой компании. Вам необходимо дать руководству компании предложения относительно усовершенствования кадровой политики.

#### ***II. Задание к ситуации.***

Проанализируйте предложенные Вам оставляющие кадровой политики по таким критериям:

1. Полнота охвата содержания работы с персоналом.
2. Содержание отдельных разделов кадровой политики.
3. Мотивационная сила влияния кадровой политики на работников организации и тех, кто мог бы в нее трудоустроиться.

#### ***III. Информационное обеспечение задачи.***

Политика управления персоналом страховой компании имеет такие формулировки:

— политика набора, отбора и расстановки кадров: набор кадров осуществляется из специалистов, имеющих профильное образование, полученное в высших учебных заведениях; отбор кадров осуществляется по деловым качествам; расстановка кадров осуществляется из резерва кадров на продвижение по службе;

— политика профориентации, адаптации и повышения квалификации кадров: повышение квалификации каждого работника осуществляется не реже одного раза в 5 лет за счет самого работника;

— политика занятости: организация отдает предпочтение молодым работникам; работники увольняются с работы при достижении ими пенсионного возраста, независимо от занимаемой должности;

— политика управления служебным ростом: в случае появления вакансий преимущество в продвижении предоставляется работникам организации; на продвижение по службе не могут рассчитывать лица, ранее имеющие административные нарушения;

— политика стимулирования: размеры оплаты труда отдельных работников и их групп являются коммерческой тайной организации;

— социальная политика: постоянное усовершенствование социальной инфраструктуры; формирование позитивного социально-психологического климата в первичных трудовых коллективах.

## **Тема 13. Кадровое планирование в организациях**

### ***Типовая задача 1***

#### ***I. Исходные данные.***

Вы – менеджер по персоналу промышленного предприятия. Вам необходимо определить плановую потребность в специалистах.

#### ***II. Задание к ситуации.***

Определить плановую численность специалистов на основании использования метода насыщенности специалистами.

#### ***III. Информационное обеспечение задачи.***

*Таблица 1*  
(чел.)

<i>Показатель</i>	<i>Значение показателя</i>
Общая потребность в специалистах в отчетном периоде	400
Общая численность персонала в отчетном периоде	430
Общая численность персонала в плановом периоде	480
Коэффициент насыщенности специалистами в плановом периоде	0,89

## **Тема 14. Организация набора и отбора кадров**

### ***Типовая задача 1***

#### ***I. Исходные данные.***

Авиакомпания «Полет» расширила парк воздушных судов с 10 до 17 самолетов, в результате чего возникла необходимость поиска кадров для обслуживания самолетов и осуществления авиационных перевозок. С целью поиска новых сотрудников руководитель отдела кадров авиакомпании разместил объявление в средствах массовой информации (СМИ), обратился в кадровые агентства и учебные заведения. Использование данных техник позволило решить кадровые проблемы компании.

#### ***II. Задание к ситуации***

1. Оценить эффективность процесса подбора и отбора кадров на основании расчета таких показателей:

1.1. Коэффициент качества источника набора кадров.



1.2. Сумма затрат организации, понесенных в связи с подбором кадров в расчете на одного отобранного претендента.

2. Оценить организационный аспект процесса набора кадров.

3. Оценить психологический аспект процесса набора кадров.

### **III. Информационное обеспечение задачи.**

Таблица 1

<b>Показатель</b>	<b>Значение показателя</b>
Численность принятых работников – всего, чел. в том числе за счет: СМИ	30 5
сотрудничества с кадровыми агентствами	8
сотрудничества с учебными заведениями	17
Численность претендентов на вакантные места – всего, чел. в том числе из источника набора: СМИ	47 10
кадровые агентства	12
учебные заведения	25
Общая сумма затрат организации, понесенных в связи с набором кадров, руб.	10000
Среднее время, затраченное на поиск кандидата на замещение вакантного рабочего места (должности), дней	20
Длительность простоя рабочего места в связи с отсутствием работника, дней	25
Численность работников, продолживших труд после окончания периода адаптации	28

### **Творческая задача 1**

Построить профиль личностных качеств «идеального» менеджера по персоналу.

## **Тема 15. Организация труда персонала**

### **Творческая задача 1**

#### **Описание ситуации:**

Принятие решения по приоритетам выполнения намеченных мероприятий обеспечивает:

- 1) работу только над действительно важными и необходимыми задачами;
- 2) решение задач в соответствии с их неотложностью;
- 3) достижение поставленных целей наилучшим образом в условиях сложившихся обстоятельств;
- 4) исключение задач, которые могут быть выполнены другими исполнителями.

Своевременно принять правильное решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение, руководителю могут помочь предложенные американцем Дуайтом Эйзенхауэром правила, согласно которым приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность работы. В зависимости от степени срочности и важности задачи могут быть подразделены на четыре группы:

А — срочные/важные;

- Б — срочные/менее важные;
- В — менее срочные/важные;
- Г — менее срочные/менее важные.

**Задачи группы А** руководитель должен решать сам в первую очередь.

**Задачи группы Б** должны быть делегированы другим исполнителям. Основная опасность задач данной группы состоит в том, что если они не будут делегированы, то руководитель подпадает под «тиранию» требований срочности их решения. Необходимость делегирования этой группы задач другим исполнителям объясняется тем, что для их успешного решения не требуется специальных знаний и особых качеств. Руководитель должен оставить за собой только контроль сроков решения задач данной группы.

**Задачи группы В.** По данной группе задач руководителю рекомендуется определить возможность их делегирования другим исполнителям.

Если такая возможность имеется, руководитель оставляет за собой контроль сроков и качества решения делегируемых задач. Делегируя их другим исполнителям, руководитель разгружает свое рабочее время и способствует повышению мотивации в работе и квалификации своих подчиненных (ведь им доверяется исполнение ответственных дел). Если задача не может быть делегирована другому исполнителю, то руководитель должен взяться за ее решение сам. Основная опасность задач данной группы состоит в том, что, не будучи вовремя решены, они рано или поздно превращаются в задачи срочные и в таком случае должны будут решаться лично руководителем в кратчайшие сроки.

**Задачи группы Г.** Данная группа задач включает задачи несущественные и несрочные, решение которых не входит в компетенцию руководителя.

Таблица 1

#### Перечень задач

№	Перечень задач, намеченных руководителем к исполнению
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции
2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта
3	Консультация у юриста
4	Посещение выставочного центра
5	Работа с текущей корреспонденцией
6	Подготовка документов для сдачи в архив
7	Передача документов в архив
8	Проведение совещания по организации рекламной кампании
9	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины
10	Прием сотрудников по личным вопросам
11	Изучение нормативных документов
12	Встреча с представителями фирмы Hewlett Packard
13	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников
14	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста

**Задание:** определить приоритетность задач (таблица 1), порядок их выполнения и принять решение по делегированию отдельных задач другим исполнителям.

## Тема 16. Управление вознаграждением персонала

### Творческая задача 1

Существует такой вид стимулирования как «планы дополнительных

выплат», стимулирующий поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта. Это могут быть подарки от фирмы, субсидирование служебных расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруги или друга в поездке). Для каких, из нижеуказанных предприятий он будет наиболее эффективен? Аргументируйте свой ответ.

а) торговый дом ОАО «ВЗТДиН» (специализируется на продаже изделий в области тракторостроения)

б) ООО «Пекарь» (специализируется на выпечке хлебобулочных изделий)

в) фирма «Издатель» (специализируется на распространении полиграфической продукции: книги, рекламные буклеты, плакаты, календари и т.д.)

### ***Творческая задача 2***

В 70-х годах на советских предприятиях активно использовались следующие методы морального стимулирования:

- доска почета,
- поощрительные грамоты и благодарности победителям социалистических соревнований,
- награждение памятными подарками за хорошую работу и др.

Стоит ли использовать данные методы в современных системах управления персоналом? Аргументируйте свой ответ и предложите свои варианты

### ***Типовая задача 1***

#### ***I. Исходные данные.***

Вы – начальник отдела труда и заработной платы промышленного предприятия. В течение 2015-2017 гг. существенно изменилась численность персонала предприятия вследствие чрезмерной текучести персонала. Большинство уволенных по собственному желанию в качестве основной причины ухода назвали неудовлетворенность уровнем оплаты труда. В то же время за указанный период произошел значительный рост фонда заработной платы. Вам необходимо выявить за счет каких факторов произошло изменение размера фонда оплаты труда.

#### ***II. Задание к ситуации.***

Оценить эффективность администрирования расходов на содержание персонала и его вознаграждение.

#### ***III. Информационное обеспечение задачи.***

*Таблица 1*

**Анализ факторов, влияющих на отклонения в фонде заработной платы на промышленном предприятии**

<b><i>Показатель</i></b>	<b><i>2015 г.</i></b>	<b><i>2017 г.</i></b>
Фонд заработной платы – всего, руб.	2685760	3638170
в том числе		
руководителей	320380	498850
служащих	486660	714204
рабочих	1878720	2205900
Количество персонала – всего, чел.	173	255
в том числе		
руководителей	30	35

служащих	51	70
рабочих	92	150

## Тема 17. Оценка и аттестация персонала

### Типовая задача 1

**I. Исходные данные.** Вы – член аттестационной комиссии страховой компании «Дельта». Вам необходимо выбрать из двух кандидатов из числа работников компании на должность начальника отдела кадров наиболее подходящего по профессионально-квалификационному уровню.

**II Задание к ситуации.** Оценить профессионально-квалификационный уровень кандидатов на должность начальника отдела кадров по балльной оценке.

### III. Информационное обеспечение задачи.

Таблица 1

Характеристики профессионально-квалификационного уровня кандидатов на должность начальника отдела кадров страховой компании «Дельта»

Образовательный уровень		Стаж работы		Количество изобретений		Количество рационализаторских решений		Количество публикаций в прессе	
кандидат №1	кандидат №2	кандидат №1	кандидат №2	кандидат №1	кандидат №2	кандидат №1	кандидат №2	кандидат №1	кандидат №2
базовое высшее образование	полное высшее образование	4	19	-	1	2	4	-	2

Таблица 2

Оценка стажа работы по специальности с учетом образования работников

№ группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности (количество лет) работников, имеющих образование (лет)		
		I группа — общее полное или неполное образование	II группа — базовое высшее образование	III группа — полное высшее образование
1	0,25	0 – 5	0 – 9	0 – 9
2	0,50	5 – 13	9 – 13, более 29	9 – 17, более 29
3	0,75	13 – 17, 21 – 29, более 29	13 – 17, 21 – 29	17 – 25
4	1,00	17 – 21	17 – 21	26 – 29

## Тема 18. Управление процессом развития и движения персонала

### Творческая задача 1

Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы:

1. Какими ценностями руководствовался герой очерка?
2. Был ли он последователен в своих жизненных планах?
3. Какие векторы и модели карьеры прослеживаются в истории жизни героя?
4. Менялись ли векторы развития карьеры на разных этапах, в зависимости от каких обстоятельств?
5. Какие основные качества можно обнаружить в человеке со столь удивительной судьбой?

### История карьеры

28 ноября 1841 года у берегов Голландии потерпел кораблекрушение бриг «Доротея», шедший в Венесуэлу с грузом рейнских вин. Глухая ночь, луна, с трудом пробивающаяся сквозь затянутое тучами небо, сильный шторм: волны долго бросали корабль, а потом одна из них сбила руль.

Юнга кинулся за борт, вода подбросила его, как огромные качели, залила глаза – он понял, что умирает, но раздался плеск весел, и перегнувшийся через борт матрос схватил его за волосы. На голландский берег Генрих Шлиман сошел полуголым: на нем были лишь старое одеяло и рваные кальсоны.

Мать он потерял в детстве, женившийся на служанке отец присвоил его наследство. Образования и профессии у него не было. Теперь, полуголый и иззябший, он очутился в Голландии – стоял шестиградусный мороз, милостыню в Амстердаме подавали плохо.

Казалось, что его жизнь закончится в Амстердаме и эту зиму он не переживет.

Юноша попытался завербоваться в солдаты, врач выслушал и простучал его грудь, сказав, что чахоточных на военную службу не берут.

Генрих не сдавался, считая каждую небольшую удачу улыбкой Фортуны, которая никогда его не оставит. И счет ее улыбкам он вел именно с этого пропитанного безнадежной тоской амстердамского вечера, когда его разбудил стук в дверь. Хозяйка принесла письмо и бланк почтового перевода: человек, много лет тому назад сватавшийся к его покойной матери, прислал ему несколько десятков гульденов и рекомендательную записку в одну из амстердамских фирм. Через день Генрих Шлиман разносил по Амстердаму корреспонденцию торгового дома Квина, судьба дала ему шанс, и он должен был его использовать.

Шлиман работает рассыльным, получает гроши и тратит их на учебники. В его комнате по-прежнему нет печки, Шлиман питается черствым хлебом, не покупает одежду, зато он ходит по городу с английской грамматикой в руках.

Меньше чем через год Шлиман овладевает английским, французским, итальянским, португальским, шведским и испанским. Но посыльный должен летать по улицам, а не бродить, уткнувшись носом в книжку, и Генриха увольняют. Но через неделю он уже работает у конкурентов, и не посыльным, а приказчиком: новые работодатели умеют разбираться в людях и знают, что владеющий шестью языками сотрудник – это клад.

Он уже знает пятнадцать языков и сейчас пытается выучить русский, его новые хозяева ведут большую торговлю с Петербургом. Язык великой северной империи в Голландии не знает никто, и Шлиман уверен, что он потребуется ему очень скоро.

Единственная отдушина в текущей жизни – Гомер, которого он купил после первой зарплаты, единственное приятное воспоминание – о девочке, которую он оставил на родине много лет тому назад.

Днем он выживал, вечером брал в руки Гомера и начинал жить, так проходили годы.

Наконец Шлиман отправился в Петербург: из приказчика он превратился в компаньона. Там его цепкость, хватка, живой ум и деловая опытность сослужили хорошую службу: миллионером Генрих Шлиман стал всего за несколько лет.

Во время золотой лихорадки миллионное состояние можно было сколотить за несколько месяцев, и Шлиман немедленно открыл в Калифорнии свой банк.

Выглядел он своеобразно. В салуне шла большая игра, гремели выстрелы и летали стулья, а в соседней комнате Генрих взвешивал на аптекарских весах золотой песок и давал за него бумажные доллары.

Вернувшись в Россию, Шлиман стал одним из самых богатых людей торгового Петербурга. Теперь он мог жить, как хотел, но жить ему было нечем. У него было налаженное дело, огромное состояние, но обогащение никогда не казалось ему самоцелью...

По сути, у него не было ничего, кроме старой, истрепанной, купленной на медные деньги гомеровский «Илиады».

Генрих Шлиман ликвидировал дело и оставил Петербург, его бывшие компаньоны не могли этого понять. В городе остались жена и дети, которым он назначил хорошее содержание, старые слуги, бывшие приказчики, получившие щедрую награду. Никто из них его больше не увидел: Генрих Шлиман покинул Петербург для того, чтобы осуществить свою главную мечту всей жизни – найти античную Троицу.

Для того чтобы достичь заветной цели, ему надо было получить образование, и сорокашестилетний миллионер начал посещать Сорбонну – там он слушал лекции по археологии.

Основными достоинствами Шлимана археолога были отсутствие сомнений, почти религиозная вера в собственную правоту и великолепная, варварская самоуверенность. Он с детства мечтал о Трое, следовательно, она должна была существовать; если она когда-то существовала, он ее непременно найдет. Ему уже приходилось совершать невозможное, и он назло увенчанным академическими званиями высоколобым педантам сумеет настоять на своем.. Шлиман запасся рекомендательными письмами, купил партию английских кирок и лопат, заказал во Франции усовершенствованные тележки для перевозки земли и отправился в Турцию. Там, на средиземноморском побережье, под холмом Гиссарлык, по его расчетам должна была находиться Троя.

Раскопки продолжились на второй год, и на третий, в нижних слоях обнаружили мощные фундаменты со следами пожара... И тут Шлиман обнаружил сделавший его знаменитым клад: тот был закопан в углу строения, которое он немедленно окрестил «домом Приама».

Полтора килограмма золота: двадцать четыре ожерелья, шесть браслетов, восемьсот семьдесят колец, четыре тысячи шестьдесят шесть брошей, шестисотграммовая золотая бутылка, две великолепные диадемы, перстни, цепочки, множество мелких украшений.

Генрих Шлиман приобрел бешеную, всеевропейскую популярность: за сенсацию ухватились репортеры, читатели газет поверили в успех простого человека, из нищего ставшего миллионером, перемудрившего профессоров, не ставивших его ни в грош.

## **Тема 19. Управление процессом высвобождения персонала**

### ***Типовая задача 1***

#### ***1. Исходные данные.***

Вы – начальник отдела кадров пансионата отдыха «Магнолия». В течение календарного года состоялось изменение численности персонала компании в

результате внешней мобильности персонала. Вам необходимо проанализировать масштабы данного вида мобильности персонала.

### **II. Задание к ситуации.**

Оценить внешнюю мобильность персонала пансионата отдыха на основании расчета следующих показателей:

1. Общий показатель трудовой мобильности.
2. Показатель приема на работу.
3. Показатель увольнений.
4. Показатель адаптации.

### **III. Информационное обеспечение задачи.**

Таблица 1

**Показатели движения персонала пансионата отдыха «Магнолия»**

(чел.)

Показатель	Значение показателя
Неизменная часть персонала	210
Всего уволено работников	12
Уволено за нарушение трудовой дисциплины	3
Уволено по собственному желанию	8
Всего принято работников	14

### **Типовая задача 2**

#### **I. Исходные данные.**

Вы – начальник отдела кадров страховой компании «Дельта». В течение календарного года произошло изменение численности персонала компании вследствие текучести кадров. Вам необходимо выявить категории работников с наибольшей текучестью и определить ее интенсивность.

#### **II. Задание к ситуации.**

Оценить текучесть кадров компании на основании расчета следующих показателей:

1. Коэффициент текучести (общий по страховой компании).
2. Частные коэффициенты текучести (по категориям работников).
3. Коэффициент интенсивности текучести (по категориям работников).

#### **III. Информационное обеспечение задачи.**

Таблица 1

**Показатели движения персонала страховой компании «Дельта»**

(чел.)

Категория работников	Количество уволенных	Среднесписочная численность группы
Руководители	2	30
Служащие	7	50
Специалисты	4	90
Всего	13	170

Результаты расчетов представить в таблице по приведенному образцу.

Таблица 2

**Показатели текучести кадров в страховой компании «Дельта»**

Категория работников	Частный коэффициент текучести	Коэффициент интенсивности текучести
Руководители		
Служащие		
Специалисты		

## **«Разработка плана социального развития металлургического комбината»**

**Описание ситуации.** На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. Служба управления персоналом совместно с другими структурными подразделениями комбината составляют план социального развития на предстоящие 5 лет. Характеристика условий деятельности комбината на этот период, а также нынешнего состояния его трудового потенциала представлена ниже.

1. Технологии основного производства останутся совместимыми с применяемыми. Электросталеплавильное производство будет 38 качественно развиваться в результате внедрения новых современных мощностей.

2. Объем производства в течение ближайших пяти лет, несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов (начиная с 2007–2008 г.), снизится, а затем незначительно повысится (в конце 2010 г.) и будет зависеть от экспортных поставок металла.

3. Жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен.

4. Рынок рабочей силы в перспективе на ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия в основных категориях производственного и управленческого персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5–8 лет по современным специальностям.

Текущее состояние трудового потенциала

1. Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет, персонала аппарата управления производством – 49 лет, руководящего персонала общекорпоративного управления – 37 лет.

2. В профессионально-квалификационных структурах производственного персонала значителен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

3. Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования (на уровне производства), и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений (на уровне предприятия).

4. Социальный статус персонала предприятия характеризуется оценкой в 3 балла (по пятибалльной шкале).

5. Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом.

Существует потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом.

### **Постановка задачи**

Исходя из предполагаемых условий деятельности комбината и нынешнего состояния трудового потенциала разработайте план социального развития этого



предприятия на пятилетний период, отразив в нем желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим его текущее состояние: демографическая и профессионально-квалификационная структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

### **Методические рекомендации**

лан социального развития предприятия должен соответствовать общей стратегии организации и разрабатываться на ее основе. Для разработки плана социального развития металлургического комбината необходимо учесть внутренние и внешние изменения (для предприятия) в текущий момент и в перспективе, оценить их возможное влияние по таким основным направлениям деятельности системы управления персоналом, как обеспечение потребности в персонале, развитие трудового потенциала и его реализация.

## **Тема 21. Эффективность управления персоналом**

### **Типовая задача 1**

#### ***I. Исходные данные.***

Вы – начальник отдела логистики торговой фирмы. В течение календарного года Вы направляли на повышение квалификации работников отдела, в то время как руководители других структурных подразделений не уделяли внимания повышению квалификационного уровня своих сотрудников. В конце года руководство фирмы требует от Вас обосновать целесообразность расходования средств на повышение квалификации.

#### ***II. Задание к ситуации.***

Оценить годовой экономический эффект от увеличения объема прибыли фирмы в результате повышения квалификации работников отдела логистики.

#### ***III. Информационное обеспечение задачи.***

*Таблица 1*

<b>Показатель</b>	<b>Значение показателя</b>
Средняя производительность труда работников отдела, которые не прошли повышение квалификации, тыс. руб.	155
Средняя производительность труда работников отдела, которые прошли повышение квалификации, тыс. руб.	185
Численность работников отдела, которые прошли повышение квалификации, человек	8
Рентабельность реализованной продукции и услуг работников отдела, %	11

### **5.4. Описание критериев оценивания компетенций и шкалы оценивания**

При промежуточной аттестации в форме экзамена, при защите курсовой работы используется следующая шкала оценивания: 2 – неудовлетворительно, 3 – удовлетворительно, 4 – хорошо, 5 – отлично.

Критериями оценивания достижений показателей являются:

Наименование	Критерий оценивания
--------------	---------------------

показателя оценивания результата обучения по дисциплине	
Знания	<p>Знание сущности, целей, задач, технологий и методов оценки персонала; особенностей процедуры оценки персонала, выбора оценочных методик, организационных проблем проведения процедур оценки персонала; технологий и методов определения профессиональных знаний, умений и компетенций; технологий и методов оценки личностных качеств и характеристик; содержания, задач, принципов, значения кадрового планирования в организациях, видов планирования работы с персоналом и методов; планирования обеспечения кадровых потребностей организации; теоретико-методологических основ набора и отбора кадров; содержания, элементов, задач, функций, особенностей организации профессиональной ориентации; теоретических основ организации труда персонала; сущности, функций, стратегий и форм вознаграждения персонала, основ построения системы вознаграждения; основ оценки и аттестации персонала (критериев, типичных ошибок, методов и техник; основ управления высвобождением персонала; теоретико-методологических и методические основ оценки эффективности управления персоналом.</p> <p>Объем освоенного материала</p> <p>Полнота ответов на вопросы</p> <p>Четкость изложения и интерпретации знаний</p>
Умения	<p>Умение формулировать задачи и определять функции отдельных подсистем управления персоналом; анализировать организационную, функциональную, профессионально-квалификационную, ролевую и социальную структуры персонала организации; рассчитывать показатели численности персонала организации; анализировать этапы развития коллектива; анализировать и диагностировать состояние социально-психологического климата в коллективе; определять компетенции и функции служб персонала; определять общую и дополнительную потребность организации в персонале; применять различные методики для оценки профессиональной компетентности, деловых качеств, личностных характеристик, коммуникативных и организаторских способностей персонала организации; оценивать уровень организации рабочих мест; рассчитывать заработную плату при разных формах оплаты труда; оценивать и анализировать текучесть кадров в организации; оценивать эффективность управления персоналом.</p>
Навыки	<p>Навыки анализа концепций и теорий управления персоналом; анализа групп, образуемых в коллективе; разработки Кодекса корпоративной культуры организации; анализа стадий жизненного цикла коллектива и определения особенностей управления персоналом на каждой из них; анализа общих организационных моделей управления персоналом; стратегического, текущего и оперативного планирования работы службы персонала; определения профессионально-квалификационных требований к работникам службы персонала; проведения оценки персонала; определения и регламентации служебных прав, полномочий и обязанностей работников управления; построения и проектирования систем вознаграждения в организации; выявления и анализа причин высвобождения персонала; разработки мероприятий по снижению текучести кадров; анализа эффективности управления персоналом.</p>

Оценка преподавателем выставляется интегрально с учётом всех показателей и критериев оценивания.

Оценка сформированности компетенций по показателю Знания.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Знание сущности, целей, задач, технологий и методов оценки персонала; особенностей процедуры оценки персонала, выбора оценочных методик, организационных проблем проведения процедур оценки персонала; технологий и методов определения профессиональных знаний, умений и компетенций; технологий и методов оценки личностных качеств и характеристик; содержания, задач, принципов, значения кадрового планирования в организациях, видов планирования работы персоналом и методов; планирования обеспечения кадровых потребностей организации; теоретико-методологических основ набора и отбора кадров; содержания, элементов, задач, функций, особенностей организации профессиональной ориентации; теоретических основ организации труда персонала;	Не знает сущность, цели, задачи, технологии и методы оценки персонала; особенности процедуры оценки персонала, выбора оценочных методик, организационные проблемы проведения процедур оценки персонала; технологии и методы определения профессиональных знаний, умений и компетенций; технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик; содержание, задач, принципов, значение кадрового планирования в организациях, виды планирования работы персоналом и методы планирования обеспечения кадровых потребностей организации; теоретико-методологические основы набора и отбора кадров; содержание, элементы, задачи, функции, особенности организации профессиональной ориентации; теоретические основы организации труда персонала;	Знает сущность, цели, задачи, технологии и методы оценки персонала; особенности процедуры оценки персонала, выбора оценочных методик, организационные проблемы проведения процедур оценки персонала; технологии и методы определения профессиональных знаний, умений и компетенций; технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик; содержание, задач, принципов, значение кадрового планирования в организациях, виды планирования работы персоналом и методы планирования обеспечения кадровых потребностей организации; теоретико-методологические основы набора и отбора кадров; содержание, элементы, задачи, функции, особенности организации профессиональной ориентации; теоретические основы организации труда персонала;	Знает сущность, цели, задачи, технологии и методы оценки персонала; особенности процедуры оценки персонала, выбора оценочных методик, организационные проблемы проведения процедур оценки персонала; технологии и методы определения профессиональных знаний, умений и компетенций; технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик; содержание, задач, принципов, значение кадрового планирования в организациях, виды планирования работы персоналом и методы планирования обеспечения кадровых потребностей организации; теоретико-методологические основы набора и отбора кадров; содержание, элементы, задачи, функции, особенности организации профессионально	Знает сущность, цели, задачи, технологии и методы оценки персонала; особенности процедуры оценки персонала, выбора оценочных методик, организационные проблемы проведения процедур оценки персонала; технологии и методы определения профессиональных знаний, умений и компетенций; технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик; содержание, задач, принципов, значение кадрового планирования в организациях, виды планирования работы с персоналом и методы планирования обеспечения кадровых потребностей организации; теоретико-методологические основы набора и отбора кадров; содержание, элементы, задачи, функции, особенности организации профессиональной ориентации; теоретические основы организации труда персонала; сущность, функции, стратегии и формы вознаграждения персонала, основы построения системы вознаграждения;

сущности, функций, стратегий и форм вознаграждения персонала, основ построения системы вознаграждения; основ оценки и аттестации персонала (критериев, типичных ошибок, методов и техник; основ управления высвобождением персонала; теоретико-методологических и методические основы оценки эффективности управления персоналом.	сущность, функции, стратегии и формы вознаграждения персонала, основ построения системы вознаграждения; основ оценки и аттестации персонала (критерии, типичные ошибки, методы и техники; основ управления высвобождением персонала; теоретико-методологические и методические основы оценки эффективности управления персоналом.	сущность, функции, стратегии и формы вознаграждения персонала, основ построения системы вознаграждения; основ оценки и аттестации персонала (критерии, типичные ошибки, методы и техники; основ управления высвобождением персонала; теоретико-методологические и методические основы оценки эффективности управления персоналом, но допускает неточности формулировок	й ориентации; теоретические основы организации труда персонала; сущность, функции, стратегии и формы вознаграждения персонала, основ построения системы вознаграждения; основ оценки и аттестации персонала (критерии, типичные ошибки, методы и техники; основ управления высвобождением персонала; теоретико-методологические и методические основы оценки эффективности управления персоналом.	основы оценки и аттестации персонала (критерии, типичные ошибки, методы и техники; основ управления высвобождением персонала; теоретико-методологические и методические основы оценки эффективности управления персоналом, может корректно сформулировать их самостоятельно
Объем освоенного материала	Не знает значительной части материала дисциплины	Знает только основной материал дисциплины, не усвоил его деталей	Знает материал дисциплины в достаточном объеме	Обладает твердыми полным знанием материала дисциплины, владеет дополнительными знаниями
Полнота ответов на вопросы	Не дает ответы на большинство вопросов	Дает неполные ответы на все вопросы	Дает ответы на вопросы, но не все - полные	Дает полные, развернутые ответы на поставленные вопросы
Четкость изложения и интерпретации знаний	Излагает знания без логической последовательности	Излагает знания с нарушениями логической последовательности	Излагает знания без нарушений логической последовательности	Излагает знания в логической последовательности, самостоятельно интерпретируя и анализируя
	Не иллюстрирует изложение поясняющими схемами, рисунками и примерами	Выполняет поясняющие схемы и рисунки небрежно и с ошибками	Выполняет поясняющие рисунки и схемы корректно и понятно	Выполняет поясняющие рисунки и схемы точно и аккуратно, раскрывая полноту усвоенных знаний
	Неверно излагает и интерпретирует знания	Допускает неточности в изложении и интерпретации знаний	Грамотно и по существу излагает знания	Грамотно и точно излагает знания, делает самостоятельные выводы



оценивать уровень организации рабочих мест; рассчитывать заработную плату при разных формах оплаты труда; оценивать и анализировать текучесть кадров в организации; оценивать эффективность управления персоналом.	рабочих мест; рассчитывать заработную плату при разных формах оплаты труда; оценивать и анализировать текучесть кадров в организации; оценивать эффективность управления персоналом.	рабочих мест; рассчитывать заработную плату при разных формах оплаты труда; оценивать и анализировать текучесть кадров в организации; оценивать эффективность управления персоналом, но допускает неточности, демонстрирует средний уровень сформированности умений	организации; оценивать уровень организации рабочих мест; рассчитывать заработную плату при разных формах оплаты труда; оценивать и анализировать текучесть кадров в организации; оценивать эффективность управления персоналом, но допускает неточности, демонстрирует хороший уровень сформированности умений	анализировать текучесть кадров в организации; оценивать эффективность управления персоналом, демонстрирует высокий уровень сформированности умений
--	--	---	--	--

### Оценка сформированности компетенций по показателю Навыки.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Навыки анализа концепций и теорий управления персоналом; анализа групп, образуемых в коллективе; разработки Кодекса корпоративной культуры организации; анализа стадий жизненного цикла коллектива и определения особенностей управления персоналом на каждой из них; анализа общих организационных моделей управления персоналом; стратегического, текущего и оперативного планирования работы службы персонала; определения профессионально-квалификационных требований к	Не владеет навыками анализа концепций и теорий управления персоналом; анализа групп, образуемых в коллективе; разработки Кодекса корпоративной культуры организации; анализа стадий жизненного цикла коллектива и определения особенностей управления персоналом на каждой из них; анализа общих организационных моделей управления персоналом; стратегического, текущего и оперативного планирования работы службы персонала; определения профессионально-квалификационных	Владеет навыками анализа концепций и теорий управления персоналом; анализа групп, образуемых в коллективе; разработки Кодекса корпоративной культуры организации; анализа стадий жизненного цикла коллектива и определения особенностей управления персоналом на каждой из них; анализа общих организационных моделей управления персоналом; стратегического, текущего и оперативного планирования работы службы персонала; определения профессионально-квалификационных	Владеет навыками анализа концепций и теорий управления персоналом; анализа групп, образуемых в коллективе; разработки Кодекса корпоративной культуры организации; анализа стадий жизненного цикла коллектива и определения особенностей управления персоналом на каждой из них; анализа общих организационных моделей управления персоналом; стратегического, текущего и оперативного планирования работы службы персонала; определения профессионально-квалификационных	Владеет навыками анализа концепций и теорий управления персоналом; анализа групп, образуемых в коллективе; разработки Кодекса корпоративной культуры организации; анализа стадий жизненного цикла коллектива и определения особенностей управления персоналом на каждой из них; анализа общих организационных моделей управления персоналом; стратегического, текущего и оперативного планирования работы службы персонала; определения профессионально-квалификационных

<p>работникам службы персонала; проведения оценки персонала; определения и регламентации служебных прав, полномочий и обязанностей работников управления; построения и проектирования систем вознаграждения в организации; выявления и анализа причин высвобождения персонала; разработки мероприятий по снижению текучести кадров; анализа эффективности управления персоналом..</p>	<p>требований к работникам службы персонала; проведения оценки персонала; определения и регламентации служебных прав, полномочий и обязанностей работников управления; построения и проектирования систем вознаграждения в организации; выявления и анализа причин высвобождения персонала; разработки мероприятий по снижению текучести кадров; анализа эффективности управления персоналом.</p>	<p>работникам службы персонала; проведения оценки персонала; определения и регламентации служебных прав, полномочий и обязанностей работников управления; построения и проектирования систем вознаграждения в организации; выявления и анализа причин высвобождения персонала; разработки мероприятий по снижению текучести кадров; анализа эффективности управления персоналом, но допускает неточности, демонстрирует средний уровень владения навыками</p>	<p>работникам службы персонала; проведения оценки персонала; определения и регламентации служебных прав, полномочий и обязанностей работников управления; построения и проектирования систем вознаграждения в организации; выявления и анализа причин высвобождения персонала; разработки мероприятий по снижению текучести кадров; анализа эффективности управления персоналом, демонстрирует хороший уровень владения навыками</p>	<p>требований к работникам службы персонала; проведения оценки персонала; определения и регламентации служебных прав, полномочий и обязанностей работников управления; построения и проектирования систем вознаграждения в организации; выявления и анализа причин высвобождения персонала; разработки мероприятий по снижению текучести кадров; анализа эффективности управления персоналом, демонстрирует высокий уровень владения навыками</p>
---	---	---	--	---

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

### 6.1. Материально-техническое обеспечение

№	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	Читальный зал библиотеки для самостоятельной работы	Специализированная мебель; компьютерная техника, подключенная к сети «Интернет», имеющая доступ в электронную информационно-образовательную среду
2	Учебная аудитория для проведения лекционных и практических занятий, консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, самостоятельной работы (аудитории: УК3 302, ГУК 316, ГУК 320, ГУК 319)	Специализированная мебель; мультимедийный проектор, переносной экран, ноутбук
3	Методический кабинет (аудитория ГУК 318)	Специализированная мебель; мультимедийный проектор, переносной экран, ноутбук

### 6.2. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

№	Перечень лицензионного программного обеспечения.	Реквизиты подтверждающего документа
1.	MicrosoftWindows 7	№63-14к
2.	MicrosoftOffice 2013	№31401445414
3.	KasperskyEndpointSecurity 10	№17E0170707130320867250
4.	MicrosoftDreamSpark/Imagine	№52031/МОС 2793
5.	Office 365	E04002C51M

### 6.3. Перечень учебных изданий и учебно-методических материалов

#### 6.1. Перечень основной литературы

1. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата, для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпрямкина, В. М. Маслова. – Москва :Юрайт, 2018. – 298 с.

2. Астахов, Ю. В. Актуальные проблемы планирования карьеры / Ю. В. Астахов. – Белгород :Изд-во БГТУ им. В. Г. Шухова, 2013. – 110 с.

3. Войтов А. Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки [Электронный ресурс] / Войтов А. Г. – Электрон.текстовые данные. – М. : Дашков и К, 2015. – 230 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11017.html>. – ЭБС «IPRbooks».

4. Кибанов, А. Я. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом : учебно-практическое пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям – Управление персоналом и Менеджмент организации / Гос. ун-т упр. ; ред. А. Я. Кибанов. – Москва : Проспект, 2013. – 64 с.

5. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом :



учеб.практ. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / ред. А. Я.Кибанов. – Москва : Проспект, 2014. – 60 с.

6. Консультирование и коучинг персонала в организации : учеб.и практикум для бакалавров и магистратуры по экон. направлениям и специальностям / Нац. исслед. ун-т "Высш. шк. экономики" ; ред.: Н. В. Антонова, Н. Л. Иванова. – Москва :Юрайт, 2016. – 370 с.

7. Кузнецов, И. Н. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. Н. Кузнецов. – Москва :Юрайт, 2019. – 520 с.

8. Максимцев, И. А. Управление человеческими ресурсами : учеб.для бакалавров / Санкт-Петербург. гос. экон. ун-т ; ред.: И. А. Максимцев, Н. А. Горелов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2016. – 525 с.

9. Методические указания к подготовке и проведению практических занятий по дисциплине «Управление персоналом организации» для студентов всех форм обучения направления 38.03.03 – Управление персоналом [Электронный ресурс] / сост.: О. А. Комарова. Электрон.текстовые данные. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2018. – 42 с. Режим доступа: <https://elib.bstu.ru/Reader/Book/2018071814434472200000656270>.

5. Методические указания к самостоятельной работе студентов по дисциплине «Управление персоналом организации» для студентов всех форм обучения направления 38.03.03 – Управление персоналом [Электронный ресурс] / сост.: О. А. Комарова. Электрон.текстовые данные. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2018. – 62 с. Режим доступа: <https://elib.bstu.ru/Reader/Book/2018071812203293500000652908>.

6. Методические указания к выполнению курсовой работы по дисциплине «Управление персоналом организации» для студентов всех форм обучения направления 38.03.03 – Управление персоналом / сост.: О. А. Комарова. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2020. – 58 с.

7. Методические указания к самостоятельной работе студентов по дисциплине «Управление персоналом организации» для студентов всех форм обучения направления 38.03.03 – Управление персоналом / сост.: О. А. Комарова. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2020. – 54 с.

8. Моргунов, Е. Б.Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. –Москва : Юрайт, 2015. – 581 с.

9. Одегов, Ю. Г.Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата, студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям. Ч.1 / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджян. – Москва :Юрайт, 2017. – 201 с.

10. Одегов, Ю. Г.Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата, студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям. Ч.2 / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджян. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва :Юрайт, 2017. – 282 с.

11. Управление социальным развитием организации : учеб.для студентов вузов, обучающихся по направлению "Упр. персоналом" : электронно-библиотечная система znanium.com / Н. О. Аблязова [и др.] ; под ред. А. П. Егоршина. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 414 с.

12. Хашева З. М. Стратегии и инструменты управления устойчивым развитием региональных социально-экономических систем [Электронный ресурс]: монография / Хашева З. М., Молчан А. С. – Электрон.текстовые данные.

– Краснодар : Южный институт менеджмента, 2014. – 297 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/25987.html>. – ЭБС «IPRbooks».

#### **6.4. Перечень интернет ресурсов, профессиональных баз данных, информационно-справочных систем**

1. [www.rostrud.ru](http://www.rostrud.ru)– Федеральная служба по труду и занятости.
2. [www.ht.ru](http://www.ht.ru)– HR-лаборатория.
3. [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru); [www.begin.ru](http://www.begin.ru)– Ассоциация специалистов по персоналу.
4. [www.hr-zone.net](http://www.hr-zone.net)– Портал по персоналу.
5. <http://www.podborkadrov.ru/>– Сообщество менеджеров по подбору персонала.
6. <http://www.top-personal.ru>– Журнал «Управление персоналом».
7. <http://www.hr-liga.ru>– Информационный портал «Человеческие ресурсы».
8. [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)– Справочник кадровика. Полное практическое руководство.