

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

СОГЛАСОВАНО


Директор института
магистратуры


/ И.В. Ярмоленко
« 31 » марта 2021 г.



УТВЕРЖДАЮ

Директор института экономики и
менеджмента


/ Ю.А. Дорошенко
« 31 » марта 2021 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины

Управление персоналом: экономические аспекты и оценка эффективности

направление подготовки:

38.04.03 Управление персоналом

Направленность программы (профиль):

Управление персоналом организации

Квалификация

Магистр

Форма обучения

Заочная

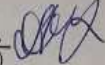
Институт экономики и менеджмента

Кафедра социологии и управления

Белгород 2021


Рабочая программа составлена на основании требований:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратура) утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 958.
- 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)

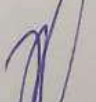
Рабочая программа согласована с выпускающей(ими) кафедрой(ами)
Социологии и управления
(наименование кафедры/кафедр)

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
Общепрофессиональная компетенция	ОПК-3. Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамической среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность	ОПК-1.1. Разрабатывает систему оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом и обеспечивает ее реализацию в динамической среде	<p>Знания: сущности понятий эффективности управления персоналом, экономической и социальной эффективности персоналом, методы и технологии оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом; методы управления персоналом; методы управления персоналом; методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности; методы оценки структурных подразделений, результатов труда персонала..</p> <p>Умения: анализировать экономическую и социальную эффективность управления персоналом с позиций стратегического и оперативного управления ним; выбирать методы и показатели для оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом.</p> <p>Навыки: постановки оперативных и стратегических целей в сфере экономической и социальной эффективности управления персоналом; разработки процедур экономической и социальной эффективности управления персоналом.</p>
Профессиональная компетенция	ПК-1. Способен разрабатывать и внедрять системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения с использованием современных информационных технологий	ПК-1. Разрабатывает предложения о затратах и формированию бюджета на персонал	<p>Знания: технологий и методов формирования и контроля бюджетов на персонал.</p> <p>Умения: составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на персонал для формирования бюджетов с позиций операционного управления персоналом и работы структурного подразделения.</p> <p>Навыки: разработки предложений о</p>

			затратах и формированию бюджета на персонал отдельных структурных подразделений и организации с позиций операционного управления.
Профессиональная компетенция	ПК-2. Разрабатывать и реализовывать системы стратегического управления персоналом организации, осуществлять администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом	ПК-2.1. Разрабатывает бюджет организации на персонал и системы оценки его исполнения	Знания: методов управления развитием и эффективностью организации, анализа планов и программ, определения их экономической эффективности. Умения: составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на персонал для формирования бюджетов с позиций стратегического управления персоналом; рассчитывать бюджет в области управления персоналом; разрабатывать показатели эффективности работы. Навыки: разработки предложений о затратах и формированию бюджета на персонал организации с позиций стратегического управления.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1. Компетенция ОПК-3 Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамической среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами.

Стадия	Наименования дисциплины
1	Стратегическое управление персоналом организации
2	Управление персоналом: экономические аспекты и оценка эффективности
3	Теория и практика кадровой политики организации
4	Технология рекрутмента
5	Современное трудовое законодательство и кадровая безопасность
6	Производственная профессиональная практика
7	Производственная преддипломная практика

2. Компетенция ПК-1. Способен разрабатывать и внедрять системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами.

Стадия	Наименования дисциплины
1	Технология управления персоналом и проектный менеджмент
2	Теория и практика кадровой политики организации
3	Современное трудовое законодательство и кадровая безопасность
4	Технология рекрутмента
5	Управление персоналом: экономические аспекты и оценка эффективности
6	Технологии управления конфликтами и стрессами
7	Управление корпоративной культурой
8	Развитие персонала и карьерный менеджмент
9	Оценка персонала: теоретико-методологические и методические основы
10	Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности
11	Кадровый консалтинг и аудит
12	Производственная профессиональная практика
13	Производственная преддипломная практика

3. Компетенция ПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать системы стратегического управления персоналом организации, осуществлять администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом.

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами.

Стадия	Наименования дисциплины
1	Стратегическое управление персоналом
2	Технология управления персоналом и проектный менеджмент
3	Теория и практика кадровой политики организации

4	Технология рекрутмента
5	Управление персоналом: экономические аспекты и оценка эффективности
6	Технологии управления конфликтами и стрессами
7	Управление корпоративной культурой
8	Развитие персонала и карьерный менеджмент
9	Оценка персонала: теоретико-методологические и методические основы
10	Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности
11	Кадровый консалтинг и аудит
12	Современные проблемы управления занятостью
13	Рынок труда и занятость населения
14	Производственная профессиональная практика
15	Производственная преддипломная практика

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зач. единиц, 180 часов.

Дисциплина реализуется в рамках практической подготовки:

Форма промежуточной аттестации экзамен

(экзамен, дифференцированный зачет, зачет)

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр № 1
Общая трудоемкость дисциплины, час	180	180
Контактная работа (аудиторные занятия), в т.ч.:	14	14
лекции	4	4
лабораторные	–	–
практические	8	8
групповые консультации в период теоретического обучения и промежуточной аттестации	2	2
Самостоятельная работа студентов, включая индивидуальные и групповые консультации, в том числе:	166	166
Курсовой проект	–	–
Курсовая работа	–	–
Расчетно-графическое задание	–	–
Индивидуальное домашнее задание	9	9
Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям (лекции, практические занятия, лабораторные занятия)	121	121
Экзамен	36	36

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Наименование тем, их содержание и объем Курс 1 Семестр 1

№ 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
1. Философия управления персоналом в современных условиях					
	<p>Концепция управления персоналом: сущность и направления. Кадровая антикризисная политика. Аксиомы управления людьми. Принципы управления персоналом. Принципы формирования системы управления персоналом. Принципы развития системы управления персоналом. Принципы формирования уникального кадрового потенциала. Основные принципы кадрового менеджмента в кризисных ситуациях.</p> <p>Концепции управления персоналом: концепция патернализма; классические теории; концепции человеческих отношений; концепции человеческих ресурсов.</p> <p>Модели философии управления: модель внутренних процессов; модель человеческих отношений; концепция открытых систем; модель рациональных целей; модель конкурентных ценностей; модель стратегических ценностей; гипотетическая триада успеха.</p>	0,5	1	–	11
2. Концепция кадрового менеджмента в условиях кризиса					
	<p>Теория кризисных явлений, причины и последствия кризиса персонала. Поведенческие аспекты деятельности персонала в условиях кризиса. Стратегия и тактика антикризисного управления персоналом. Концепция антикризисного управления персоналом. Кадровая политика и ее новые ценности в период кризиса организации. Основные принципы антикризисного управления персоналом.</p> <p>Планово-организационные мероприятия антикризисного управления персоналом организации. Планирование деятельности по антикризисному управлению персоналом. Реорганизация и снижение затрат на рабочую силу. Формирование антикризисной управленческой команды. Формирование оперативных антикризисных групп. Формирование готовности персонала к действиям в условиях кризисной ситуации.</p> <p>Механизм осуществления антикризисных</p>	0,5	1	–	11

	мероприятий в работе с персоналом. Сущность организационно-кадрового аудита.				
3. Организационно-экономический механизм формирования эффективных систем и технологий управления персоналом					
	<p>Целеполагание и принципы формирования целей организации и системы управления персоналом.</p> <p>Формирование функций системы управления персоналом.</p> <p>Элементы организационно-экономического механизма управления персоналом организации.</p> <p>Показатели, характеризующие элементы трудовой деятельности и их взаимосвязи в процессе труда.</p> <p>Функционально-стоимостная модель как основа организационного проектирования и формирования эффективных систем и технологий управления персоналом.</p> <p>Методы построения эффективных систем управления персоналом.</p>	0,5	1	–	11
4. Экономическая оценка человеческого капитала и трудового потенциала организации					
	<p>Теоретические основы современной концепции человеческого капитала. Человеческий капитал и проблема распределения доходов. Теория «фильтра»: трактовка образования как средства отбора средств или сигнализации.</p> <p>Концепция анализа человеческих ресурсов. Измерение индивидуальной стоимости работника: модель индивидуальной стоимости работника; стохастическая позиционная модель.</p> <p>Методы оценки эффективности при инвестициях в человеческий капитал. Основные модели измерения результатов инвестирования в человека: модель Ульриха; модель Джека Филлипса. Оценка полезности инвестиций в образование. Управление инвестициями в персонал на примере метода корпорации «Апджон». Человеческий капитал и трудовая мобильность.</p> <p>Сущность и виды трудового потенциала организации. Составляющие элементы трудового потенциала организации. Оценка трудового потенциала организации.</p>	0,5	1	–	11
5. Организационно-экономические нормативы и анализ трудовых показателей организации					
	<p>Сущность и социально-экономическое значение нормирования труда в условиях развития рыночных отношений. Задачи, функции и принципы нормирования труда. Объекты нормирования. Этапы установления норм.</p> <p>Нормативы: сущность, требования к ним. Факторы обоснования норм труда: технологические, экономические, организационные, социальные.</p>	0,25	0,5	–	11

	<p>Функции норм труда. Виды нормативов по труду по назначению: нормативы режимов работы оборудования, нормативы времени, нормативы обслуживания, нормативы численности. Виды нормативов по труду по сфере применения: межотраслевые, отраслевые и местные. Структура норм труда и порядок их расчета.</p> <p>Сущность понятия затрат рабочего времени. Структура затрат рабочего времени. Оценка использования рабочего времени.</p> <p>Изучение затрат рабочего времени: содержание и задачи. Классификация методов изучения затрат рабочего времени: по способу наблюдений; по цели изучения затрат рабочего времени; по способу ведения наблюдений; по способу записи.</p> <p>Регламентация труда персонала.</p> <p>Планирование трудовых показателей организации.</p>				
6. Анализ, планирование и управление расходами на персонал организации					
	<p>Сущность, структура и факторы формирования затрат на персонал организации. Структура затрат на персонал. Явные и скрытые затраты на персонал. Факторы, влияющие на затраты на персонал.</p> <p>Понятие управления затратами на персонал. Управление затратами на оплату труда. Управление затратами на обучение и развитие персонала. Управление затратами по социальным обязательствам и гарантиям работодателя.</p> <p>Планирование и бюджетирование затрат в управлении персоналом.</p> <p>Пути оптимизации затрат на персонал.</p>	0,25	0,5	–	11
7. Анализ, планирование и управление производительностью труда персонала					
	<p>Теория производительности. Общее понятие производительности труда: соотношение результатов и затрат. Эффективность труда и производства. Продуктивность и рентабельность труда. Взаимосвязь производительности труда, фондовооруженности труда и фондоотдачи.</p> <p>Измерители продукции и измерители затрат. Проблемы в области измерения производительности труда. Классификация методов измерения производительности труда по способу выражения результатов труда: натуральные, трудовые и стоимостные: сфера их использования, преимущества и недостатки. Валовой национальный продукт, конечный продукт, национальный доход индикаторы национальной экономики.</p> <p>Факторы роста производительности труда, связанные с уровнем развития техники и технологии производства. Факторы роста производительности труда, обусловленные уровнем развития рабочей силы. Организационные факторы роста производительности труда. Резервы роста производительности труда. Трудоемкость продукции: понятия, виды, методы</p>	0,25	0,5	–	11

	расчета. Планирование и разработка программы роста производительности труда.				
8. Функционально-стоимостной анализ функционирования системы управления персоналом организации и деятельности ее персонала					
	<p>Сущность, цели, задачи, принципы функционально-стоимостного анализа функционирования системы управления персоналом организации и деятельности ее персонала. Единство функционального и стоимостного анализа.</p> <p>Подготовительные работы по проведению функционально-стоимостного анализа функционирования системы управления персоналом организации и деятельности ее персонала. Сбор, изучение и систематизация информации в процессе функционально-стоимостного анализа функционирования системы управления персоналом организации и деятельности ее персонала.</p> <p>Анализ функций, выполняемых персоналом и затрат на их осуществление.</p> <p>Разработка проекта повышения эффективности деятельности персонала: определение путей совершенствования деятельности персонала, разработка и внедрение проекта повышения эффективности деятельности персонала.</p>	0,25	0,5	–	11
9. Аудит и контроллинг персонала в системе управления персоналом					
	<p>Сущность и цели аудита персонала и системы управления персоналом.</p> <p>Технология проведения аудита персонала и системы управления персоналом.</p> <p>Методология кадрового контроллинга в системе управления персоналом.</p> <p>Организационная модель кадрового контроллинга в системе управления персоналом.</p>	0,25	0,5	–	11
10. Оценка деятельности службы управления персоналом и кадровых рисков					
	<p>Сущность и показатели оценки деятельности службы управления персоналом.</p> <p>Методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом.</p> <p>Сущность, классификация и факторы, оказывающие влияние на возникновение кадровых рисков.</p> <p>Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации.</p> <p>Управление текучестью персонала организации.</p>	0,25	0,5	–	11
11. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации					
	<p>Основные подходы в определении критериев эффективности управления персоналом. Методы изучения состояния действующей системы управления персоналом: системный анализ; метод декомпозиции; экспертно-аналитический метод совершенствования</p>	0,5	1	–	11

	<p>управления персоналом; нормативный; метод аналогий; морфологический анализ; функционально-стоимостной.</p> <p>Виды эффективности управления персоналом: экономическая, социальная, организационная, оценка по конечным результатам, управление производительностью труда, качество трудовой жизни, балльная оценка эффективности труда индивидов и группы, оценка (коэффициент) трудового участия по шкале трудового вклада (КТВ), оценка (коэффициент) управленческого труда (КОУТ).</p> <p>Показатели оценки эффективности управления персоналом: показатели экономического характера (подсистемы формирования, использования, развития персонала); показатели, получаемые с помощью социального аудита (анализа качества трудовой жизни, кадровых процессов и трудового потенциала).</p> <p>Виды эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.</p> <p>Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.</p> <p>Оценка экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом: расчет экономических показателей в сфере управления производством продукции; расчет экономических показателей в сферах производства и эксплуатации продукции.</p> <p>Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом.</p> <p>Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.</p>				
ВСЕГО		4	8	–	121

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 № 1				
1	Философия управления персоналом современных условиях	<p>Концепция управления персоналом: сущность, объект, технологии.</p> <p>Принципы управления персоналом.</p> <p>Концепции управления персоналом: классический и современный подходы.</p> <p>Современная философия управления персоналом.</p> <p>Модели философии управления.</p>	1	3
2	Концепция кадрового менеджмента в условиях кризиса	<p>Теория кризисных явлений, причины и последствия кризиса персонала.</p> <p>Поведенческие аспекты деятельности персонала в условиях кризиса.</p> <p>Стратегия и тактика антикризисного управления персоналом.</p> <p>Планово-организационные мероприятия антикризисного управления персоналом организации.</p> <p>Механизм осуществления антикризисных мероприятий в работе с персоналом.</p> <p>Сущность организационно-кадрового аудита.</p>	1	3
3	Организационно-экономический механизм формирования эффективных систем и технологий управления персоналом	<p>Формирование целей организации и системы управления персоналом: целеполагание и принципы.</p> <p>Формирование функций системы управления персоналом.</p> <p>Организационно-экономический механизм: сущность и структура. управления персоналом организации.</p> <p>Показатели, характеризующие элементы трудовой деятельности.</p> <p>Проектирование и формирование эффективных систем и технологий управления персоналом на основе функционально-стоимостной модели.</p> <p>Методы построения эффективных систем управления персоналом</p> <p>Методы построения эффективных систем управления персоналом.</p>	1	3
4	Экономическая	Теоретические основы	1	3

	оценка человеческого капитала и трудового потенциала организации	<p>современной концепции человеческого капитала.</p> <p>Человеческий капитал и проблема распределения доходов. Теория «фильтра»: трактовка образования как средства отбора средств или сигнализации.</p> <p>Концепция анализа человеческих ресурсов. Измерение индивидуальной стоимости работника. Методы оценки эффективности при инвестициях в человеческий капитал. Человеческий капитал и трудовая мобильность.</p> <p>Трудовой потенциал: сущность и виды. Элементы трудового потенциала организации. Оценка трудового потенциала организации.</p>		
5	Организационно-экономические нормативы и анализ трудовых показателей организации	<p>Сущность и значения нормирования труда.</p> <p>Объекты нормирования труда.</p> <p>Рабочее время.</p> <p>Режим труда и отдыха.</p> <p>Классификация затрат рабочего времени.</p> <p>Система нормативов и норм труда.</p> <p>Методы нормирования трудовых процессов.</p>	0,5	5
6	Анализ, планирование и управление расходами на персонал организации	<p>Затраты на персонал организации: сущность, структура и факторы формирования.</p> <p>Содержание понятия управления затратами на персонал.</p> <p>Управление затратами на оплату труда. Управление затратами на обучение и развитие персонала.</p> <p>Управление затратами по социальным обязательствам и гарантиям работодателя.</p> <p>Планирование и бюджетирование затрат в управлении персоналом.</p> <p>Приоритетные направления оптимизации затрат на персонал.</p>	0,5	3
7	7. Анализ, планирование и управление производительностью труда персонала	<p>Эффективность труда: экономические аспекты.</p> <p>Производительность и рентабельность труда как основные показатели ее эффективности.</p> <p>Показатели и методы измерения производительности труда.</p> <p>Факторы и резервы повышения производительности труда.</p> <p>Программы управления</p>	0,5	5

		производительностью труда в организации.		
8	Функционально-стоимостной анализ функционирования системы управления персоналом организации и деятельности ее персонала	<p>Функционально-стоимостной анализ (ФСА): сущность, цели, задачи, принципы.</p> <p>Подготовительные работы по проведению функционально-стоимостного анализа функционирования системы управления персоналом организации и деятельности ее персонала.</p> <p>Сбор, изучение и систематизация информации в процессе ФСА функционирования системы управления персоналом организации и деятельности ее персонала.</p> <p>Особенности анализа функций, выполняемых персоналом и затрат на их осуществление.</p> <p>Определение путей совершенствования деятельности персонала.</p> <p>Разработка и внедрение проекта повышения эффективности деятельности персонала.</p>	0,5	3
9	Аудит и контроллинг персонала в системе управления персоналом	<p>Аудит персонала и системы управления персоналом: сущность, цели, технология.</p> <p>Кадровый контроллинг в системе управления персоналом: методология и организационная модель.</p>	0,5	5
10	Оценка деятельности службы управления персоналом и кадровых рисков	<p>Оценка деятельности службы управления персоналом: сущность и показатели.</p> <p>Методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом.</p> <p>Кадровые риски: сущность, классификация и факторы, оказывающие влияние на их возникновение.</p> <p>Теоретические аспекты управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации.</p> <p>Управление текучестью персонала организации.</p>	0,5	3
11	Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом	<p>Основные подходы в определении критериев эффективности управления персоналом.</p> <p>Основные виды и методы анализа систем управления</p>	1	7

	организации	<p>персоналом.</p> <p>Методические подходы к оценке эффективности трудовой деятельности.</p> <p>Оценка эффективности управления персоналом по основным подсистемам организации.</p> <p>Проекты совершенствования системы и технологии управления персоналом: виды эффективности, оценка экономической эффективности; оценка экономических результатов совершенствования; оценка социальной эффективности.</p> <p>Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом.</p>		
ВСЕГО:		8	43	

4.3. Содержание лабораторных занятий

Не предусмотрено учебным планом.

4.4. Содержание курсового проекта/работы

Не предусмотрено учебным планом.

4.5. Содержание расчетно-графического задания, индивидуальных домашних заданий

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

Перечень тем индивидуальных домашних заданий

1. Актуальное состояние системы управления персоналом организации и рекомендации по его улучшению.
2. Актуальное состояние кадрового планирования организации и рекомендации по его улучшению.
3. Актуальное состояние организации труда управленческого персонала организации и рекомендации по его улучшению.
4. Актуальное состояние организации труда специалистов и служащих персонала организации и рекомендации по его улучшению.
5. Актуальное состояние организации труда рабочих кадров организации и рекомендации по его улучшению.
6. Актуальное состояние подбора и отбора персонала организации и рекомендации по его улучшению.
7. Актуальное состояние мотивации персонала организации и рекомендации по его улучшению.
8. Актуальное состояние материальной мотивации персонала организации и рекомендации по его улучшению.

9. Актуальное состояние нематериальной мотивации персонала организации и рекомендации по его улучшению.

10. Актуальное состояние премирования персонала организации и рекомендации по его улучшению.

11. Актуальное состояние трудовой дисциплины персонала организации и рекомендации по его улучшению.

12. Актуальное состояние оценки персонала организации и рекомендации по его улучшению.

13. Актуальное состояние аттестации персонала организации и рекомендации по его улучшению.

14. Актуальное состояние профессионального обучения персонала организации и рекомендации по его улучшению.

15. Актуальное состояние карьерного роста персонала организации и рекомендации по его улучшению.

16. Актуальное состояние профессионального развития персонала организации и рекомендации по его улучшению.

17. Актуальное состояние социального развития персонала организации и рекомендации по его улучшению.

18. Актуальное состояние социально-психологического климата коллектива организации и рекомендации по его улучшению (или коллектива конкретного структурного подразделения организации).

19. Актуальное состояние профессионального выгорания персонала организации и рекомендации по его улучшению (на примере персонала конкретного структурного подразделения).

20. Актуальное состояние корпоративной культуры организации и рекомендации по его улучшению.

21. Актуальное состояние организационной культуры организации и рекомендации по его улучшению.

22. Актуальное состояние кадровой политики организации и рекомендации по его улучшению.

23. Актуальное состояние оценки работы кадровой службы организации и рекомендации по его улучшению.

24. Актуальное состояние производительности труда персонала организации и рекомендации по его улучшению.

25. Актуальное состояние нормирования труда персонала организации и рекомендации по его улучшению.

При указании темы на титульном листе ИДЗ необходимо указать название организации, которая станет объектом исследования, например: *«Актуальное состояние нематериальной мотивации персонала организации и рекомендации по его улучшению (на примере ОАО «Дельта»)»*.

Содержание индивидуального домашнего задания

Индивидуальное домашнее задание (ИДЗ) – это письменная работа, формирующая умение самостоятельно анализировать и обобщать теоретические и практические знания студента по дисциплине «Управление персоналом: экономические аспекты и оценка эффективности». Данная работа является важным этапом подготовки обучающихся образовательно-квалификационного

уровня «магистр» по направлению 38.04.03 «Управление персоналом».

Цель выполнения ИДЗ состоит в углублении и закреплении теоретических и практических знаний, полученных студентом в процессе изучения дисциплины «Управление персоналом: экономические аспекты и оценка эффективности». Его выполнение позволяет определить и оценить степень усвоения теоретического материала и умение применять теорию при решении конкретных практических ситуаций и задач. Обучающиеся приобретают навыки самостоятельной работы с литературой, учатся сравнивать, анализировать и систематизировать информацию из различных источников. Индивидуальное домашнее задание способствует более углубленному изучению обучающимся теоретического материала, закреплению и обобщению полученных знаний и их использованию для комплексного решения практических задач, а также формирует умение обучающегося самостоятельно работать над рекомендованным материалом, сознательно выражать и защищать свою точку зрения, развивать самостоятельное мышление. Подготовка и выполнение ИДЗ даст возможность обучающемуся глубже изучить основные вопросы по дисциплине «Управление персоналом: экономические аспекты и оценка эффективности», 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 и объем индивидуального домашнего задания

ИДЗ должно иметь объем 25-30 страниц печатного текста (без учета таких разделов, как «Список источников и литературы» и «Приложения»).

Содержание ИДЗ определяется его темой и отражается в плане, разработанном с помощью научного руководителя.

Индивидуальное задание состоит из следующих структурных элементов:

- титульный лист;
- содержание;
- перечень условных сокращений (при необходимости);
- введение;
- основная часть (раздел 1, раздел 2);
- заключение;
- список источников и литературы;
- приложения (при необходимости).

Основная содержательная часть ИДЗ состоит из двух разделов: аналитического, рекомендационного. В конце каждого раздела необходимо формулировать выводы с кратким изложением приведенных в разделе научных и практических результатов.

Определение объекта и предмета ИДЗ, составление рабочего плана исследования

Объектом, по материалу которого будет выполняться ИДЗ, 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, обучающийся составляет рабочий план ИДЗ. План должен предусматривать вопросы, раскрывающие содержание темы.

Обработка информационных источников

В соответствии с темой обучающийся 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 ИДЗ.

Написание ИДЗ 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 обучающийся должен проработать не менее 20 информационных источников.

Сбор и обработка фактического материала

ИДЗ должно 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.

Общие требования к оформлению индивидуального домашнего задания

ИДЗ печатают на компьютере на одной стороне листа белой бумаги формата А4 (210x297 мм) через полуторный межстрочный интервал. При компьютерном наборе используют шрифт Times New Roman 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 Times New Roman 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 Times New Roman размером 14 пт., без отступа, междустрочный интервал 1.

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

При подаче иллюстративного материала (таблиц, графиков, рисунков) необходимо указывать их вид, название и присваивать сквозной номер в пределах основного текста курсовой работы. Например: Таблица 1 (первая таблица основного текста курсовой работы). Слово «Таблица» и ее номер указывают один раз курсивом справа над первой частью таблицы. Заголовок таблицы (отражающий ее содержание) располагают посередине страницы и пишут с прописной буквы без точки на конце (выделение полужирное). При переносе части таблицы на другой лист (страницу) следует писать курсивом: продолжение табл. и указать номер таблицы. Курсовую работу печатают на компьютере на одной стороне листа белой бумаги формата А4 (210x297 мм) через полуторный

межстрочный интервал. При компьютерном наборе используют шрифт Times New Roman 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 курсовой работы – 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 курсовой работы «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 Times New Roman 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 курсовой работы: 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 Times New Roman размером 14 пт., без отступа, междустрочный интервал 1.

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

При подаче иллюстративного материала (таблиц, графиков, рисунков) необходимо указывать их вид, название и присваивать сквозной номер в пределах основного текста курсовой работы. Например: Таблица 1 (первая таблица основного текста курсовой работы). Слово «Таблица» и ее номер указывают один раз курсивом справа над первой частью таблицы. Заголовок таблицы (отражающий ее содержание) располагают посередине страницы и пишут с прописной буквы без точки на конце (выделение полужирное). При переносе части таблицы на другой лист (страницу) следует писать курсивом: продолжение табл. и указать номер таблицы.

Иллюстрации (графики, схемы, диаграммы, рисунки и т.д.) обозначают словом «Рис.», нумеруя последовательно в пределах основного текста курсовой работы, за исключением иллюстраций, приведенных в приложении. Например: Рис. 1 (Первый рисунок основного текста курсовой работы). Номер иллюстрации,

ее название и объяснительные надписи размещают последовательно под иллюстрацией с выравниванием по центру. При компьютерном наборе названий иллюстраций используется шрифт Times New Roman размером 12 пт. обычной жирности, 1 интервал, абзацный отступ отсутствует. При компьютерном наборе пояснительных надписей к иллюстрациям используется шрифт Times New Roman размером 10 пт. обычной жирности, 1 интервал, абзацный отступ 1,25.

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

В конце работы должен быть приведен список использованных источников и литературы. Примеры оформления разных источников приведены в приложении 3.

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 текста 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 Times New Roman текстового редактора Word, размер 12 обычной жирности, интервал 1.

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

ИДЗ перед подачей на кафедру необходимо тщательно вычитать. Все ошибки и описки следует исправить. ИДЗ с ошибками считается оформленной с несоблюдением требований, что учитывается при выставлении итоговой оценки.

Критерии оценивания индивидуального домашнего задания

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

1. Критерии оценки структуры ИДЗ:

- логичность построения ИДЗ;
- логичность и структурированность изложения материала.

2. Критерии оценки информационно-методологической базы ИДЗ:

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

3. Критерии оценки содержания:

- актуальность темы и содержания;
- ясность постановки цели и задач ИДЗ;

- соответствие содержания ИДЗ 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 ИДЗ:

- 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 ИДЗ:

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

5. Критерии оценки выполнения ИДЗ: своевременность сдачи ИДЗ.

6. Критерии оценки презентации ИДЗ 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 ИДЗ.

Оценка **«отлично»** выставляется в тех случаях, когда обучающийся 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 обучающийся 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 отмечены незначительные пробелы в профессиональной подготовке обучающегося или обнаруживаются в тексте работы небольшие нарушения.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется в тех случаях, когда обучающийся 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 ИДЗ, некомпетентность в исследуемой обучающимся проблеме, при плохой защите ИДЗ, небрежном и неаккуратном ее оформлении.

5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

5.1. Реализация компетенций

1. Компетенция ОПК-3 Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамической среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность

(код и формулировка компетенции)

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ОПК-1.1. Разрабатывает систему оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом и обеспечивает ее реализацию в динамической среде	Экзамен, защита ИДЗ, устный опрос, решение задач

2. Компетенция. Компетенция ПК-1 Способен разрабатывать и внедрять системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения с использованием современных информационных технологий

(код и формулировка компетенции)

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ПК-1. Разрабатывает предложения о затратах и формированию бюджета на персонал	Экзамен, защита ИДЗ, устный опрос, решение задач

3. Компетенция. ПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать системы стратегического управления персоналом организации, осуществлять администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом

(код и формулировка компетенции)

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ПК-2.1. Разрабатывает бюджет организации на персонал и системы оценки его исполнения	Экзамен, защита ИДЗ, устный опрос, решение задач

5.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации

5.2.1. Перечень контрольных вопросов (типовых заданий) для экзамена / дифференцированного зачета / зачета

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
1	Философия управления персоналом в современных условиях (ОПК-3)	1. Раскройте сущность концепции управления персоналом. Какие теоретические подходы к управлению персоналом Вам известны? 2. Назовите основные аксиомы управления людьми.

		<p>3. Сформулируйте принципы формирования системы управления персоналом.</p> <p>4. Сформулируйте принципы развития системы управления персоналом.</p> <p>5. Сформулируйте принципы формирования уникального кадрового потенциала.</p> <p>6. Назовите основные принципы кадрового менеджмента в кризисных ситуациях и охарактеризуйте их.</p> <p>7. В чем состоит сущность концепции патернализма?.</p> <p>8. Проанализируйте классические теории управления персоналом.</p> <p>9. Раскройте исходные положения концепции человеческих отношений.</p> <p>10. Назовите и охарактеризуйте модели философии управления персоналом.</p>
2	Концепция кадрового менеджмента в условиях кризиса (ОПК-3)	<p>1. Каковы основные положения теории кризисных явлений, причины и последствия кризиса персонала?</p> <p>2. Раскройте поведенческие аспекты деятельности персонала в условиях кризиса.</p> <p>3. Охарактеризуйте стратегию и тактику антикризисного управления персоналом.</p> <p>4. Какие плано-организационные мероприятия антикризисного управления персоналом организации целесообразно применять в условиях кризиса организации?</p> <p>5. Раскройте сущность и структуру механизма осуществления антикризисных мероприятий в работе с персоналом.</p> <p>6. В чем состоит содержание организационно-кадрового аудита?</p>
3	Организационно-экономический механизм формирования эффективных систем и технологий управления персоналом (ОПК-3)	<p>1. Раскройте сущность целеполагания и принципы формирования целей организации и системы управления персоналом.</p> <p>2. Охарактеризуйте специфику формирования функций системы управления персоналом.</p> <p>3. Назовите и охарактеризуйте элементы организационно-экономического механизма управления персоналом организации.</p> <p>4. Перечислите и охарактеризуйте показатели, характеризующие элементы трудовой деятельности и их взаимосвязи в процессе труда.</p> <p>5. В обоснуйте роль функционально-стоимостной модели как основы организационного проектирования и формирования эффективных систем и технологий управления персоналом.</p> <p>6. Назовите и охарактеризуйте методы построения эффективных систем управления персоналом.</p>
4	Экономическая оценка человеческого капитала и трудового потенциала организации (ПК-1)	<p>1. Раскройте теоретические основы современной концепции человеческого капитала.</p> <p>2. Раскройте сущность проблемы распределения доходов при инвестировании в человеческий капитал.</p> <p>3. Дайте трактовку образования как средства отбора средств или сигнализации.</p> <p>4. Каковы основные положения концепции анализа человеческих ресурсов.</p>

		<p>5. Охарактеризуйте методические подходы к измерению индивидуальной стоимости работника.</p> <p>6. Назовите и охарактеризуйте методы оценки эффективности при инвестициях в человеческий капитал.</p> <p>7. Каким образом человеческий капитал влияет на трудовую мобильность?</p> <p>8. Раскройте сущность трудового потенциала организации.</p> <p>9. Назовите и охарактеризуйте виды трудового потенциала организации.</p> <p>10. Перечислите и охарактеризуйте составляющие элементы трудового потенциала организации.</p> <p>11. Раскройте содержание оценки трудового потенциала организации.</p>
5	Организационно-экономические нормативы и анализ трудовых показателей организации (ПК-1)	<p>1. Раскройте сущность и значения нормирования труда.</p> <p>2. Назовите и охарактеризуйте объекты нормирования труда.</p> <p>3. Раскройте структуру затрат рабочего времени.</p> <p>4. Как рассчитывается и что характеризует коэффициент использования рабочего времени?</p> <p>5. Сравните содержание понятий «норматив» и «норма».</p> <p>6. Как классифицируются нормы труда? Назовите их основные виды.</p> <p>7. Охарактеризуйте методы нормирования трудовых процессов. Сравните их прогрессивность.</p>
6	Анализ, планирование и управление расходами на персонал организации (ПК-1)	<p>1. Раскройте сущность понятия затрат на персонала организации. Охарактеризуйте структуру затрат на персонал организации.</p> <p>2. Назовите и охарактеризуйте факторы, влияющие на затраты на персонал.</p> <p>3. Раскройте содержание понятия управления затратами на персонал.</p> <p>4. Раскройте особенности управления затратами на оплату труда.</p> <p>5. Раскройте особенности управления затратами на обучение и развитие персонала.</p> <p>6. Раскройте особенности управления затратами по социальным обязательствам и гарантиям работодателя.</p> <p>7. Обоснуйте роль планирования и бюджетирования затрат в управлении персоналом.</p> <p>8. Сформулируйте и охарактеризуйте приоритетные пути оптимизации затрат на персонал.</p>
7	Анализ, планирование и управление производительностью труда персонала (ПК-1)	<p>1. Раскройте сущность и социально-экономическое значение роста производительности труда.</p> <p>2. Какие показатели эффективности Вы знаете? Раскройте содержание понятий «производительность» и «рентабельность».</p> <p>3. Почему интенсивность труда и уровень экстенсивного его использования имеют ограниченное влияние на рост производительности труда?</p> <p>4. Что является неисчерпаемым источником роста производительности труда?</p>

		<p>5. Охарактеризуйте выработку как один из показателей производительности труда.</p> <p>6. Какие виды трудоемкости Вы знаете? Чем они определяются и для чего используются?</p> <p>7. Назовите и охарактеризуйте факторы повышения производительности труда.</p> <p>8. Назовите и охарактеризуйте резервы повышения производительности труда.</p> <p>9. Назовите и охарактеризуйте основные этапы разработки программы управления производительностью труда в организации.</p>
8	Функционально-стоимостной анализ функционирования системы управления персоналом организации и деятельности ее персонала (ПК-2)	<p>1. Раскройте сущность и цели функционально-стоимостного анализа функционирования системы управления персоналом организации и деятельности ее персонала.</p> <p>2. Раскройте задачи и принципы функционально-стоимостного анализа функционирования системы управления персоналом организации и деятельности ее персонала.</p> <p>3. Обоснуйте единство функционального и стоимостного анализа.</p> <p>4. Раскройте содержание подготовительных работ по проведению функционально-стоимостного анализа функционирования системы управления персоналом организации и деятельности ее персонала.</p> <p>5. Опишите особенности сбора, изучения и систематизации информации в процессе функционально-стоимостного анализа функционирования системы управления персоналом организации и деятельности ее персонала.</p> <p>6. Каким образом осуществляется анализ функций, выполняемых персоналом и затрат на их осуществление в процессе функционально-стоимостного анализа?</p> <p>7. Опишите порядок определения путей совершенствования деятельности персонала при разработке проекта повышения эффективности деятельности персонала организации.</p> <p>8. Опишите порядок разработки и внедрения проекта повышения эффективности деятельности персонала.</p>
9	Аудит и контроллинг персонала в системе управления персоналом (ПК-2)	<p>1. Раскройте сущность и цели аудита персонала и системы управления персоналом.</p> <p>2. Опишите технологию проведения аудита персонала и системы управления персоналом.</p> <p>3. Раскройте основные положения методологии кадрового контроллинга в системе управления персоналом.</p> <p>4. Раскройте сущность и структуру организационной модели кадрового контроллинга в системе управления персоналом.</p>
10	Оценка деятельности службы управления персоналом и кадровых рисков (ПК-2)	<p>1. Раскройте сущность оценки деятельности службы управления персоналом. Какие показатели применяются для оценки деятельности службы управления персоналом.</p> <p>2. Перечислите и охарактеризуйте методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом.</p>

		<p>3. Раскройте сущность понятия кадровых рисков. Охарактеризуйте классификацию кадровых рисков.</p> <p>4. Охарактеризуйте факторы, оказывающие влияние на возникновение кадровых рисков.</p> <p>5. Раскройте содержание управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации.</p> <p>6. Раскройте содержание управления текучестью персонала организации.</p>
11	Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации (ПК-2)	<p>1. Раскройте основные подходы в определении критериев эффективности управления персоналом.</p> <p>2. Какие методы изучения состояния действующей системы управления персоналом Вам известны?</p> <p>3. Раскройте содержание различных видов эффективности управления персоналом.</p> <p>4. Охарактеризуйте экономические показатели оценки эффективности управления персоналом.</p> <p>5. Охарактеризуйте показатели оценки эффективности управления персоналом, получаемые с помощью социального аудита.</p> <p>6. Какие виды эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом Вам известны? Охарактеризуйте их.</p> <p>7. Раскройте содержание оценки экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.</p> <p>8. Опишите порядок расчета экономических показателей в сфере управления производством продукции.</p> <p>9. Опишите порядок расчета экономических показателей в сферах производства и эксплуатации продукции.</p> <p>10. Опишите порядок расчета затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом.</p> <p>11. Раскройте содержание оценки социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.</p>

**5.2.2. Перечень контрольных материалов
для защиты курсового проекта/ курсовой работы**
Не предусмотрено.

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

Текущий контроль осуществляется в течение семестра в форме устного опроса, тестирования и контроля выполнения типовых и творческих задач.

Комплект вопросов для устного опроса для текущего контроля знаний обучающихся

Компетенция ОПК-3 Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамической среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность

1. Философия управления персоналом в современных условиях

1. Концепция управления персоналом: сущность и направления.
2. Кадровая антикризисная политика.
3. Аксиомы управления людьми.
4. Принципы управления персоналом.
5. Принципы формирования системы управления персоналом.
6. Принципы развития системы управления персоналом.
7. Принципы формирования уникального кадрового потенциала.
8. Основные принципы кадрового менеджмента в кризисных ситуациях.
9. Концепция патернализма как концепция управления персоналом.
10. Классические теории управления персоналом.
11. Концепции человеческих отношений как концепции управления персоналом
12. Концепции человеческих ресурсов как концепции управления персоналом
13. Модель внутренних процессов как модель философии управления.
14. Модель человеческих отношений как модель философии управления.
15. Концепция открытых систем как модель философии управления.
16. Модель рациональных целей как модель философии управления.
17. Модель конкурентных ценностей как модель философии управления.
18. Модель стратегических ценностей как модель философии управления.
19. Гипотетическая триада успеха как модель философии управления.

2. Концепция кадрового менеджмента в условиях кризиса

1. Теория кризисных явлений, причины и последствия кризиса персонала.
2. Поведенческие аспекты деятельности персонала в условиях кризиса.
3. Стратегия и тактика антикризисного управления персоналом.
4. Концепция антикризисного управления персоналом.
5. Кадровая политика и ее новые ценности в период кризиса организации.
6. Основные принципы антикризисного управления персоналом.
7. Планово-организационные мероприятия антикризисного управления персоналом организации.
8. Планирование деятельности по антикризисному управлению персоналом.
9. Реорганизация и снижение затрат на рабочую силу.
10. Формирование антикризисной управленческой команды.
11. Формирование оперативных антикризисных групп.
12. Формирование готовности персонала к действиям в условиях кризисной ситуации.
13. Механизм осуществления антикризисных мероприятий в работе с персоналом.
14. Сущность организационно-кадрового аудита.

3. Организационно-экономический механизм формирования эффективных

систем и технологий управления персоналом

1. Целеполагание и принципы формирования целей организации и системы управления персоналом.
2. Формирование функций системы управления персоналом.
3. Элементы организационно-экономического механизма управления персоналом организации.
4. Показатели, характеризующие элементы трудовой деятельности и их взаимосвязи в процессе труда.
5. Функционально-стоимостная модель как основа организационного проектирования и формирования эффективных систем и технологий управления персоналом.
6. Методы построения эффективных систем управления персоналом.

Компетенция ПК-1. Способен разрабатывать и внедрять системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения

4. Экономическая оценка человеческого капитала и трудового потенциала организации

1. Теоретические основы современной концепции человеческого капитала.
2. Человеческий капитал и проблема распределения доходов.
3. Теория «фильтра»: трактовка образования как средства отбора средств или сигнализации.
4. Концепция анализа человеческих ресурсов.
5. Измерение индивидуальной стоимости работника: модель индивидуальной стоимости работника; стохастическая позиционная модель.
6. Методы оценки эффективности при инвестициях в человеческий капитал.
7. Основные модели измерения результатов инвестирования в человека: модель Ульриха; модель Джека Филлипса.
8. Оценка полезности инвестиций в образование. Управление инвестициями в персонал на примере метода корпорации «Апджон».
9. Человеческий капитал и трудовая мобильность.
10. Сущность и виды трудового потенциала организации.
11. Составляющие элементы трудового потенциала организации.
12. Оценка трудового потенциала организации.

5. Организационно-экономические нормативы и анализ трудовых показателей организации

1. Сущность и социально-экономическое значение нормирования труда в условиях развития рыночных отношений.
2. Производственный процесс, его содержание и виды.
3. Структура трудового процесса: производственная операция и ее элементы.
4. Затраты рабочего времени и методы их изучения.
5. Классификация и изучение затрат рабочего времени и времени использования оборудования.
6. Нормы труда и их классификация.

7. Методы нормирования труда.
8. Анализ состояния нормирования труда и разработка мероприятий по его совершенствованию.
9. Регламентация труда персонала.
10. Система трудовых показателей организации.
11. Анализ трудовых показателей организации.
12. Анализ численности управленческого персонала по подсистемам управления организации.
13. Планирование трудовых показателей организации.

6. Анализ, планирование и управление расходами на персонал организации

1. Структура затрат на персонал.
2. Явные и скрытые затраты на персонал.
3. Факторы, влияющие на затраты на персонал.
4. Понятие управления затратами на персонал.
5. Управление затратами на оплату труда. Управление затратами на обучение и развитие персонала.
6. Управление затратами по социальным обязательствам и гарантиям работодателя.
7. Планирование и бюджетирование затрат в управлении персоналом.
8. Пути оптимизации затрат на персонал.

7. Анализ, планирование и управление производительностью труда персонала

1. Теория производительности. Общее понятие производительности труда: соотношение результатов и затрат.
2. Эффективность труда и производства.
3. Продуктивность и рентабельность труда.
4. Взаимосвязь производительности труда, фондовооруженности труда и фондоотдачи.
5. Измерители продукции и измерители затрат.
6. Проблемы в области измерения производительности труда.
7. Классификация методов измерения производительности труда по способу выражения результатов труда: натуральные, трудовые и стоимостные: сфера их использования, преимущества и недостатки.
8. Валовой национальный продукт, конечный продукт, национальный доход индикаторы национальной экономики.
9. Факторы роста производительности труда, связанные с уровнем развития техники и технологии производства.
10. Факторы роста производительности труда, обусловленные уровнем развития рабочей силы.
11. Организационные факторы роста производительности труда.
12. Резервы роста производительности труда.
13. Трудоемкость продукции: понятия, виды, методы расчета.
14. Планирование и разработка программы производительности труда.

Компетенция ПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать системы стратегического управления персоналом организации, осуществлять администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом.

8. Функционально-стоимостной анализ функционирования системы управления персоналом организации и деятельности ее персонала

1. Сущность, цели, задачи, принципы функционально-стоимостного анализа функционирования системы управления персоналом организации и деятельности ее персонала.

2. Единство функционального и стоимостного анализа.

3. Подготовительные работы по проведению функционально-стоимостного анализа функционирования системы управления персоналом организации и деятельности ее персонала.

4. Сбор, изучение и систематизация информации в процессе функционально-стоимостного анализа функционирования системы управления персоналом организации и деятельности ее персонала.

5. Анализ функций, выполняемых персоналом и затрат на их осуществление.

6. Определение путей совершенствования деятельности персонала.

7. Разработка и внедрение проекта повышения эффективности деятельности персонала.

9. Аудит и контроллинг персонала в системе управления персоналом

1. Сущность и цели аудита персонала и системы управления персоналом.

2. Технология проведения аудита персонала и системы управления персоналом.

3. Методология кадрового контроллинга в системе управления персоналом.

4. Организационная модель кадрового контроллинга в системе управления персоналом.

10. Оценка деятельности службы управления персоналом и кадровых рисков

1. Сущность и показатели оценки деятельности службы управления персоналом.

2. Методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом.

3. Сущность, классификация и факторы, оказывающие влияние на возникновение кадровых рисков.

4. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации.

5. Управление текучестью персонала организации.

11. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации

1. Основные подходы в определении критериев эффективности управления персоналом.
2. Системный анализ как метод изучения состояния действующей системы управления персоналом.
3. Метод декомпозиции изучения состояния действующей системы управления персоналом
4. Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом изучения состояния действующей системы управления персоналом
5. Нормативный метод изучения состояния действующей системы управления персоналом
6. Метод аналогий изучения состояния действующей системы управления персоналом
7. Морфологический анализ изучения состояния действующей системы управления персоналом
8. Функционально-стоимостной изучения состояния действующей системы управления персоналом
9. Виды эффективности управления персоналом.
10. Показатели оценки эффективности управления персоналом.
11. Виды эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
12. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
13. Оценка экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом на основании расчета экономических показателей в сфере управления производством продукции.
14. Оценка экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом на основании расчета экономических показателей в сферах производства и эксплуатации продукции.
15. Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом.
16. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Комплект тестовых заданий для текущего контроля знаний обучающихся

Компетенция ОПК-3 Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамической среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность.

Тема 1. Философия управления персоналом в современных условиях

1. Какое из приведенных определений характеризует понятие «персонал»?
 - а. совокупность всех работников организации, принимающих участие в осуществлении хозяйственной деятельности предприятия.

б. совокупность рабочих, которые реально существуют как общности в определенном пространстве и времени.

в. руководители и служащие, которые выполняют функции, в которых преобладает умственный труд.

г. 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:

а. рабочая сила.

б. персонал.

в. формальная группа.

г. социальная группа.

3. Персонал предприятия - это:

а. все работники, выполняющие производственные и управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

б. совокупность кадров одной профессиональной группы.

в. основной (штатный) состав работников учреждения, предприятия, организации той или иной сферы деятельности.

г. 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:

а. постоянный штатный состав работников.

б. работники аппарата управления.

в. оперативный персонал предприятия.

г. 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»?

а. функции управления персоналом.

б. ключевые компетенции руководящего состава работников предприятия.

в. процессы управления персоналом.

г. правильного ответа нет.

Тема 2. Концепция кадрового менеджмента в условиях кризиса

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

а. управление трудовыми ресурсами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком.

б. управление персоналом, управление кадрами, управление человеком.

- в. менеджмент персонала, управление трудовыми ресурсами, управление человеческими ресурсами, управление человеком.
- г. управление кадрами, управления персоналом.

2. Определение: «Человек рассматривается как уникальный элемент социальной организации в единстве трех компонентов: трудовой функции, социальных отношений, состояния работника» – относится к концепции:

- а. управление персоналом.
- б. управление кадровым потенциалом.
- в. управление человеческими ресурсами.
- г. все ответы правильные.

3. Выполнение традиционных функций кадровых служб и подготовка кадров присущи:

- а. классическому подходу под названием «управление персоналом».
- б. концепции «управление человеческими ресурсами».
- в. современному подходу под названием «управление человеком».
- г. бюрократическому подходу под названием «управление трудовыми ресурсами».

4. Профессионализация сферы управления персоналом и ориентация на цели организации относятся к:

- а. концепции «управление человеческими ресурсами».
- б. бюрократическому подходу под названием «управление трудовыми ресурсами».
- в. классическому подходу под названием «управление персоналом».
- г. правильного ответа нет.

5. В какой концепции человек рассматривается как невосполнимый ресурс или элемент социальной организации?

- а. управление человеком.
- б. управление персоналом.
- в. использование трудовых ресурсов.
- г. управление человеческими ресурсами.

Тема 3. Организационно-экономический механизм формирования эффективных систем и технологий управления персоналом

Компетенция ПК-1. Способен разрабатывать и внедрять системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения .

1. Кадровое планирование – это:

- а. определение кадровых потребностей в количественном, качественном, временном и пространственном измерениях, необходимых для выполнения задач, достижения целей организации.

б. определение кадровых потребностей в количественном измерении, необходимых для выполнения задач, достижения целей организации.

в. определение кадровых потребностей в качественном измерении, необходимых для выполнения задач, достижения целей организации.

г. определение кадровых потребностей во временном и пространственном измерениях, необходимых для выполнения задач, достижения целей организации.

2. Квалификационные требования к работнику определяются:

а. должностной инструкцией.

б. тарифно-квалификационным справочником.

в. коллективным договором.

г. уставом предприятия.

3. Отбор кадров – это:

а. 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.

б. процесс поиска потенциальных работников.

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

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

4. Трудовая адаптация работников - это:

а. вхождение личности в новую предметно-материальную и социальную сферу.

б. приспособление работника к окружающей среде.

в. процесс знакомства работника с трудовым коллективом.

г. постепенное приобретение навыков с нового вида деятельности.

5. Как называется определенный порядок осуществления трудового процесса?

а. организацией производства.

б. технологией деятельности.

в. организацией труда.

г. условиями труда.

Тема 4. Экономическая оценка человеческого капитала и трудового потенциала организации

1. Человеческий капитал - это:

а. запас знаний и умений

б. природные способности человека

в. умственные способности человека

г. совокупность физических, духовных, умственных, предпринимательских способностей, используемых в производстве товаров и услуг и позволяющих получать доход

2. Человеческий капитал:

- а. отделим от человека
- б. может передаваться в наследство по завещанию
- в. неотделим от человека

3. Человеческий капитал:

- а. не может «изнашиваться»
- б. не может «устаревать»
- в. может накапливаться
- г. не может накапливаться

4. К общим чертам человеческого и вещественного капитала можно отнести:

- а. отсутствие контроля самим человеком над применением капитала
- б. использование в течение длительного периода
- в. высокая степень мобильности в краткосрочном периоде
- г. отсутствие возможности монополизации рынка капитала

5. Человеческий капитал формируется под воздействием факторов:

- а. только экономических
- б. социальных, экономических и политических
- в. в основном политических и социальных
- г. исключительно культурных и моральных

Тема 5. Организационно-экономические нормативы и анализ трудовых показателей организации

1. Работа, связанная с расчетом и определением меры труда, называется _____

- а. нормированием труда
- б. тарификацией труда
- в. организацией труда
- г. мотивацией труда

2. Классификация затрат рабочего времени необходима:

а. для анализа целесообразности использования рабочего времени по отношению к исполнителю, оборудованию и производственному процессу

б. для определения затрат рабочего времени в течение рабочего дня

в. для определения затрат рабочего времени на непроизводительную работу

3. Норма времени определяется:

а. с учетом времени вспомогательных операций, обслуживания рабочего места, перерывов на отдых и личные надобности

- б. с учетом времени, фактически затраченного на выпуск продукции
- в. по фотографии рабочего времени

4. Для чего предназначены нормы на предприятиях автомобильного транспорта?

- а. для определения технико-эксплуатационных показателей
- б. для расчета технически обоснованной нормы времени
- в. для расчета всех технико-экономических показателей предприятия, начисления заработной платы водителям и рабочим по ТО и ремонту подвижного состава

5. Норма времени это:

трудоемкость единицы работы

- а. затраты рабочего времени на единицу продукции или работы
- б. количество времени, деленное на количество продукции или работы

Тема 6. Анализ, планирование и управление расходами на персонал организации

1. Совокупность тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определенных в зависимости от сложности работ и квалификационных характеристик работников с помощью тарифных коэффициентов.

- а. тарифная ставка
- б. тарифный разряд
- в. тарифная сетка
- г. тарифная система

2. Совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных категорий.

- а. тарифная ставка
- б. тарифный разряд
- в. тарифная сетка
- г. тарифная система

3. Величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника.

- а. квалификационный разряд
- б. тарифный разряд
- в. тарифная ставка
- г. тарифная система

4. Оплата труда исходя из фактически выполненного объема работ в натуральных измерителях

- а. тарифная система
- б. сдельная оплата
- в. повременная оплата
- г. премирование труда

5. Безвозмездное или постоянное предоставление конкретному лицу или группе лиц определенной денежной суммы - это:

- а. социальное пособие
- б. льгота
- в. компенсация
- г. субсидия.

Тема 7. Анализ, планирование и управление производительностью труда персонала

1. Производительность труда - это показатель:

- а. эффективности использования основных фондов
- б. эффективности производства
- в. эффективности труда
- г. все ответы верны

2. Стоимостные показатели производительности используются, когда:

- а. осуществляется выпуск разнородной продукции;
- б. для исчисления размера прибыли;
- в. для расчета налогооблагаемой прибыли;
- г. ответы б, в
- д. для простоты, наглядности и точности расчета.

3. Показатель, обратный показателю производительности труда называется:

- а. выработкой;
- б. трудоемкостью;
- в. фондоемкостью;
- г. текучестью кадров;
- д. стоимостным показателем производительности труда

4. Укажите показатель, характеризующий затраты рабочего времени на единицу продукции:

- а. трудоемкость;
- б. фондоемкость;
- в. производительность труда;
- г. нормирование труда;
- д. норматив труда.

5. Укажите фактор, не влияющий на рост производительности труда:

- а. повышение коэффициента сменности;
- б. ликвидация простоев;
- в. укрепление трудовой дисциплины;
- г. улучшение охраны труда;
- д. снижение подоходного налога

Компетенция ПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать системы стратегического управления персоналом организации, осуществлять

администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом.

Тема 8. Функционально-стоимостной анализ функционирования системы управления персоналом организации и деятельности ее персонала

1. По средствам применения какого метода достигается единство функционального и стоимостного подходов при повышении эффективности систем управления, в том числе системы управления персоналом:

- а. Системный метод
- б. Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА)
- в. Стоимостной метод
- г. Функциональный метод

2. Процесс разработки проектов организации производственных систем и систем управления – это:

- а. производственные функции
- б. средства труда
- в. управленческие решения
- г. организационное проектирование

3. Стоимостная функция управления включает в себя:

- а. метод технико-экономического исследования, направленный на поиск резервов
- б. затраты связанные с содержанием носителя функций (система управления, подразделения, работник, аппарат управления)
- в. издержки
- г. функции по регулированию внешней связи с другими организациями

3. Функция управления влияет на:

- а. рабочий план
- б. затраты
- в. издержки
- г. себестоимость товара

4. Дайте определение функционально-стоимостному анализу:

- а. метод технико-экономического исследования функций управленческого персонала организации направленный на поиск резервов снижения затрат на управление и достижение наилучших производственно-коммерческих результатов на основе выбора эффективных способов управления
- б. исследование функций управленческого персонала по выработке, обоснованию, принятию и реализации управленческих решений
- в. поиск и выработка наиболее эффективных вариантов совершенствования управления
- г. определение важности каждой функции системы управления в сравнении с другими функциями.

5. Какой подход требует анализа и оценки функций и их носителей на всех этапах жизнедеятельности системы управления:

- а. системный подход
- б. народно-хозяйственный подход
- в. подход коллективного творчества
- г. функциональный подход.

Тема 9. Аудит и контроллинг персонала в системе управления персоналом

1. Одно из принципиальных отличий службы внутреннего аудита персонала от внешних аудиторов состоит в:

- а) существенно низких затратах на их содержание.
- б) принадлежности к кадровой службе предприятия.
- в) обязанности оказывать необходимую помощь, сотрудникам кадровой службы, консультируя их на этапе разработки и создания кадровой документации по возникающим у них вопросам.
- г) возможности быстро направить в командировку на проверяемый объект.

2. К преимуществам внешнего аудита персонала следует отнести:

- а) значительную экономию времени.
- б) получение дополнительного ресурса в виде знаний и опыта внешних консультантов.
- в) независимость и объективность.
- г) все указанное выше.

3. Задачу по оценке текущей стратегии предприятия в области кадров:

- а) может решить только внешний кадровый аудит.
- б) может решить только внутренний кадровый аудит.
- в) может решить только владелец предприятия.
- г) не может решить аудит вообще.

4. Оптимизация кадрового состава и реорганизация структуры управления, создание оптимальной организационной среды восприятия изменений на функциональном и административных уровнях подчинения и функционального взаимодействия, повышение эффективности информационных потоков:

- а) относится к задачам аудита персонала.
- б) относится к задачам аудита персонала лишь частично.
- в) не относится к задачам аудита персонала.
- г) относится к задачам аудита персонала только в финансовой области.

5. Оценка соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала, степени его подготовленности требованиям производственной деятельности относится к:

- а) аудиту персонала.
- б) аудиту процессов.
- в) аудиту структуры.

г) ни одно из вышеперечисленных.

Тема 10. Оценка деятельности службы управления персоналом и кадровых рисков

1. Коэффициент использования потенциала резерва кадров рассчитывается как:

а. Отношение работников из состава резерва, которые получили служебное продвижение к общей численности работников организации, получившие служебное продвижение.

б. Отношение работников из состава резерва, которые получили служебное продвижение к общей численности резерва на начало периода.

в. Отношение работников из состава резерва, которые получили служебное продвижение к общей численности резерва на конец периода.

г. Все ответы правильные.

2. Коэффициент внутренней мобильности персонала рассчитывается как:

а. Отношение общего количества служебных перемещений в организации к среднесписочной численности работников в организации.

б. Отношение численности работников, повышенных (пониженных) в служебном статусе за период, к общему числу служебных перемещений в организации.

в. Отношение численности работников, сменили места работы без изменений служебного статуса, к общему числу служебных перемещений в организации.

г. Отношение численности работников, после перемещения проработали на новых должностях не менее года, общего количества служебных перемещений в организации.

3. Коэффициент вертикальной мобильности персонала рассчитывается как:

а. Отношение общего количества служебных перемещений в организации к среднесписочной численности работников в организации.

б. Отношение численности работников, сменили места работы без изменений служебного статуса, к общему числу служебных перемещений в организации.

в. Отношение численности работников, после перемещения проработали на новых должностях не менее года, общего количества служебных перемещений в организации.

г. Отношение численности работников, повышенных (пониженных) в служебном статусе за период, к общему числу служебных перемещений в организации.

4. Коэффициент горизонтальной мобильности персонала рассчитывается как:

а. Отношение численности работников, сменили места работы без изменений служебного статуса, к общему числу служебных перемещений в организации.

б. Отношение общего количества служебных перемещений в организации к среднесписочной численности работников в организации.

в. Отношение численности работников, повышенных (пониженных) в служебном статусе за период, к общему числу служебных перемещений в организации.

г. Отношение численности работников, после перемещения проработали на новых должностях не менее года, общего количества служебных перемещений в организации.

5. Коэффициент адаптации перемещенных работников внутри организации рассчитывается как:

а. Отношение численности работников, после перемещения проработали на новых должностях не менее года, общего количества служебных перемещений в организации.

б. Отношение общего количества служебных перемещений в организации к среднесписочной численности работников в организации.

в. Отношение численности работников, повышенных (пониженных) в служебном статусе за период, к общему числу служебных перемещений в организации.

г. Отношение численности работников, сменили места работы без изменений служебного статуса, к общему числу служебных перемещений в организации.

Тема 11. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации

1. При оценке эффективности управления используются такими группами показателей:

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

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

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

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

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

Доход.

а. Товарная продукция.

б. Балансовая прибыль.

в. Показатель общей производительности организации и показатель производительности труда.

3. Коэффициент продуктивной занятости рассчитывается как:

- а. Отношение фактического времени производительной занятости к ее нормативному времени.
- б. Отношение общей продолжительности рабочего времени к нормативному времени продуктивной занятости.
- в. Отношение фактического времени производительной занятости в ее планового времени.
- г. Все ответы правильные.

4. Коэффициент общей занятости рассчитывается как:

- а. Отношение фактического времени производительной занятости в ее нормативного времени.
- б. Отношение фактического времени производительной занятости в ее планового времени.
- в. Отношение общей продолжительности рабочего времени к нормативному времени продуктивной занятости.
- г. Все ответы правильные.

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

- а. Отношение работников из состава резерва, которые получили служебное продвижение к общей численности работников организации, получившие служебное продвижение.
- б. Отношение работников из состава резерва, которые получили служебное продвижение к общей численности резерва на начало периода.
- в. Отношение работников из состава резерва, которые получили служебное продвижение к общей численности резерва на конец периода.
- г. Все ответы правильные.

Комплект типовых и творческих задач для текущего контроля знаний обучающихся

1. Философия управления персоналом в современных условиях

Творческая задача 1

Ознакомьтесь с ситуацией на предприятии и ответьте на вопросы

Евгений Хохлов назначен внешним управляющим на Н-ский машиностроительный завод по выпуску двигателей для большегрузных автомобилей. Евгению 35 лет, имеет высшее техническое образование, прошел специальную подготовку в области антикризисного управления.

До назначения на должность Евгений несколько раз посещал предприятие вместе с руководителями территориального агентства по банкротству, встречался с некоторыми из его руководителей и достаточно подробно ознакомился с существующей документацией предприятия. После решения арбитражного суда о передаче предприятия во внешнее управление А.М. Аркадьев, бывший директор завода, ушел в отпуск, чтобы затем уволиться и уйти на пенсию по возрасту. Управленческий персонал завода, проработавший на предприятии много лет, старше среднего возраста (50-60 лет). Евгений считает, что поскольку с бывшим руководителем их связывают многие годы совместной работы и, возможно, дружеские отношения, они могут отнестись к нему не очень доброжелательно. Кроме того, один из лидеров прежнего состава руководства — главный инженер М.Л. Осетров — выставлял от предприятия свою кандидатуру на должность внешнего управляющего, но не прошел конкурс.

Из молодых руководителей можно отметить заместителя директора по маркетингу Ю.А. Федотова — специалиста в области рекламы, проработавшего на предприятии четыре месяца и старающегося найти для предприятия варианты сбыта двигателей, а также А.В. Капитонова, начальника отдела снабжения (40 лет), имеющего широкие контакты с предприятиями-смежниками.

Руководитель отдела кадров Н.Н. Филимонова (50 лет), педагог по образованию, работает на предприятии два года, прошла краткосрочные курсы по переподготовке, имеет хороший контакт как с руководителями, так и с рабочими. Она душой болеет за предприятие и с надеждой смотрит на нового руководителя.

Евгений понимает, что успех первых месяцев во многом будет зависеть от авторитета, который он сможет завоевать у управленцев, рабочих, а также тех кадровых решений, которые он примет.

Завтра у Евгения первый официальный рабочий день.

Вопросы

1. Разработайте сценарий знакомства Евгения с работниками управленческого персонала предприятия в ходе совещания (цель, временной график, результаты, материалы для раздачи руководителям).

2. Опишите стратегию разговора Евгения с руководителем отдела кадров (цели, запрос на кадровую информацию, способы привлечения на свою сторону).

Творческая задача 2

Субординация

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными. Выбери те наиболее приемлемый вариант решения.

1. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и заставьте его выполнить неотложное задание директора.

2. В интересах дела подключите к выполнению порученных заданий другого Вашего сотрудника.

3. Напишите служебную записку на имя директора по поводу случившегося и попросите выпустить приказ о порядке распорядительных воздействий на предприятии.

4. Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой давать указания Вашим подчиненным только через Вас и попросите перенести срок его задания.

Творческая задача 3

Авария

Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали водку, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток участка от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 млн. руб. за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим. Как Вы поступите в данной ситуации?

1. Без объяснения причин напишете докладную записку директору по персоналу предприятия об увольнении Петра, объявлении выговора Сергею, наложении штрафа на Николая.

2. Потребуете объяснительную записку от мастера Николая, и будете требовать его наказания, т.к. он отвечал за дисциплину и технику безопасности в цехе.

3. Пригласите всех троих (Сергея, Петра и Николая) и проведете профилактическую беседу, т.к. это уже не первый случай в Вашем цехе и Вы ждете наказания со стороны директора.

4. Потребуете объяснительных записок от Петра, Сергея и Николая по поводу аварии и травмы в цехе и после консультации с юрисконсультom подготовите докладную записку в службу персонала завода.

Творческая задача 4

Охарактеризуйте принципы управления персоналом с помощью метода группировки. Результаты представьте в табличной форме.

Творческая задача 5

Охарактеризуйте принципы управления персоналом с помощью метода группировки. Результаты представьте в табличной форме.

2. Концепция кадрового менеджмента в условиях кризиса

Типовая задача 1

В связи с предстоящими трудностями со сбытом продукции поставлен вопрос об уменьшении объема производства, а следовательно, и о сокращении численности работников.

Однако прежде чем принять окончательное решение, возникла необходимость рассчитать, во что обойдется предприятию реализация такого решения.

Исходные данные.

Показатели	Количество
1. Возможное количество высвобождаемых работников, чел.	48
2. Средняя месячная заработная плата, тыс. руб.	6,2
3. Количество рабочих которые получают выходное пособие в размере средней месячной заработной платы, чел.	48
4. Сохранение заработной платы на протяжении второго месяца, в процентах от общего количества высвобожденных рабочих	35
5. Сохранение заработной платы на протяжении третьего месяца, в процентах от общего количества высвобожденных рабочих	10
6. Потери в производительности труда рабочих после извещения их о предстоящем сокращении, %:	
за первый месяц	20
за второй месяц	40
7. Средняя месячная выработка одного рабочего, тыс. руб.	110,2
8. Издержки, связанные с оформлением увольнения одного работника, тыс. руб.	0,2

Задание. Рассчитать общую величину и структуру издержек, связанных с высвобождением персонала.

Творческая задача 2

Ознакомьтесь с описанием кадровой политики организаций и ответьте на вопросы:

1. К какой группе можно отнести кадровую службу организации:

- работающая по старым технологиям,
- работающая по новым технологиям,
- частично перешедшая на новые технологии. Аргументируйте свой ответ.

2. К какому типу относится кадровая политика организации?

Вариант 1 Международная корпорация Холдинг «Наука Т» – одна из ведущих компаний мира. Не филиалы расположены в 57 странах мира, в компании работают около 90 тысяч человек. Холдинг «Наука Т» – одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов.

Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

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

Характерная черта корпорации – тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация

новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

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

В центре управления человеческими ресурсами – эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг «Наука Т» ежегодно проходит около 15 тысяч человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: «аккумуляция опыта – поддержка учащихся и вознаграждение за успехи – установление обратной связи с преподавателем – обеспечение вовлеченности работников – интеграция их усилий». Для этого корпорация использует не только свои кадры, но и активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются «круглые столы и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Работать в корпорации престижно, и поэтому существует конкуренция при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи». В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры.

Вариант 2 ОАО «АЭЛИТА-СЕРВИС» – существует около года, компания,

занимающаяся ремонтом оргтехники. За это время она достигла немалых результатов и уже имеет определенный статус среди других компаний, занимающихся ремонтом оргтехники.

Несмотря на достаточно небольшой коллектив, вся работа рационально распределена между сотрудниками организации. Коллектив состоит в основном из молодых сотрудников. Морально-психологическая обстановка в коллективе очень дружелюбная, но несмотря на это имели место кризисные кадровые ситуации, на которые кадровая служба организации не смогла воздействовать.

Для «новичков» организации разработаны специальные программы адаптации, которые помогают вновь прибывшим сотрудникам наиболее «плавно» влиться в ряды персонала фирмы.

Кадровые работники основывают свою работу по управлению трудовыми отношениями на уважении к личности работника, индивидуальному подходу к каждому сотруднику, раскрытию внутреннего потенциала и возможностей.

Особенность фирмы состоит в том, что процесс адаптации в коллективе неразрывно связан с процессом обучения, который происходит весьма основательно с самых азов. Чтобы вновь прибывшим работникам быть полностью готовым к выполнению своих трудовых функций (будь-то бухгалтер или программист) с ними проводят полный инструктаж по деятельности всей фирмы, всех должностей.

В данной организации отсутствует карьерный рост, но, несмотря на это желающих здесь работать от этого не меньше. В ОАО «АЭЛИТА – СЕРВИС» разработана особая система оплаты труда, согласно которой заработная плата сотрудников зависит не столько от должности, сколько от качества работы, личного вклада в деятельность организации и других показателей.

Трудоустроится в данную компанию весьма непросто. Руководство предъявляет высокие требования к вновь прибывшим сотрудникам.

Вариант 3

Закрытое акционерное общество «АНАСТАСИЯ» является лидером на рынке цветочной продукции в Приволжском регионе. Организация занимается выращиванием и продажей цветов.

Мы существуем на рынке около трёх лет, в компании работает около 1500 работников. В Волгограде мы имеем 11 фирменных магазинов, 5 больших торговых точек в крупных торговых центрах города и области. В ближайший год планируется увеличение объёма выпускаемой продукции и освоение рынков Европы.

Среди многочисленных отделов на предприятии особое внимание уделяется работе кадровой службы, так как успех организации во многом зависит от надежности и результативности персонала. В проводимой кадровой политике наиглавнейшую роль играет человеческий фактор. Мы не признаём «человека-машину», в каждом сотруднике мы видим личность. Инновационные, творческие идеи всячески поощряются руководством.

Кадровая политика, проводимая в организации, предусматривает возможность повышения квалификации с последующим карьерным ростом. Для обмена опытом сотрудников командировывают в страны ближнего и дальнего зарубежья. Отлажено работает отдел оплаты и стимулирования труда. На предприятии высокая заработная плата, по мере выполнения плана увеличивается размер премиальных выплат, производятся денежные поощрения на праздники (бонусы). В конце каждого полугодия подводятся итоги работы, и лучшие сотрудники отмечаются грамотами и благодарственными письмами от имени руководства.

Стало доброй традицией устраивать корпоративные вечеринки, посещение театров. На предприятии работает опытный психолог.

ЗАО «АНАСТАСИЯ» тесно сотрудничает с Волгоградской Государственной Сельскохозяйственной академией, студентам предоставляется возможность прохождения практики на предприятии. Специалисты предприятия присутствуют на экзаменах в ВГСА и по их рекомендации студенты могут получить работу в нашей организации.

Работать в организации престижно, поэтому существует конкурсный отбор, который позволяет отобрать лучших кандидатов. Для новых сотрудников существует испытательный

срок, во время которого они имеют возможность адаптации к работе, её режиму и коллективу. Наш девиз «Успех в согласии».

Творческая задача 3

Внимательно ознакомьтесь с информацией, изложенной, в кейсе и проанализируйте.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Предположите, какие трудности могут возникнуть у Департамента персонала банка, в ходе реализации кадровой политики имея столь широко разветвленную сеть региональных филиалов и отделений? Предложите мероприятия, которые будут способствовать предупреждению возникновения обозначенных Вами проблем.

2. К какому типу можно отнести кадровую политику, реализуемую в банке? Аргументируйте свой ответ.

3. Сформулируйте принципы, на которых выстроена кадровая политика банка?

4. Есть ли у Департамента персонала банка необходимость разработки антикризисных кадровых программ? Аргументируйте свой ответ.

КЕЙС: «КОЛЛЕКТИВ – НАШ ГЛАВНЫЙ КАПИТАЛ»

Созданный в пору радикальных рыночных преобразований, ИМП-ЭКСБАНК прошел путь становления и развития совместно со всей российской банковской системой. Сегодня Банк входит в тридцатку крупнейших российских банков. Он имеет сеть отделений и региональных филиалов, которая охватывает практически всю территорию Российской Федерации и включает более 150 филиалов, дополнительных офисов, операционных касс, пунктов обмена валюты. Помимо этого Банк располагает широкой сетью банкоматов (порядка 200). Успех Банка объясняется тем, что он является, прежде всего, высокотехнологичным банком, универсальным, предоставляющим полный комплекс услуг корпоративным и частным клиентам.

Банк – это организация обслуживания, именно поэтому руководство Банка ориентировано на то, чтобы банковский сервис был качественным, удобным и доступным. **Главная цель Банка** – «постоянно добиваться успеха в бизнесе в интересах акционеров, клиентов и деловых партнеров». Для реализации этой цели необходим высокий уровень профессионализма сотрудников, максимально полное раскрытие их творческого потенциала, соответствующего стратегии развития банка. В Банке глубоко убеждены в том, что важнейшим его достоянием являются люди: **«Коллектив Банка – наш главный капитал, потенциал для дальнейшего роста».**

Для комплексного решения кадровых задач в Банке функционирует Департамент персонала, призванный не только сопровождать кадровую работу в ее традиционном понимании, но и заниматься развитием персонала, повышением квалификации сотрудников, планированием мероприятий по оптимизации организационной структуры и модернизации организационной культуры банка. Департаментом разработана и реализуется стратегия управления персоналом, которая тесно увязывается с обеспечением интересов и потребностей клиентов банка. В условиях усиливающейся конкуренции в банковской сфере творческий потенциал сотрудников, их профессиональная компетентность становятся ведущим фактором, способствующим успешному завоеванию рынка, поэтому одно из приоритетных направлений в кадровой политике Банка является постоянное и систематическое повышение квалификации персонала.

При этом главная роль в организации полноформатного обучения и повышения квалификации сотрудников банка отводится специальному

структурному подразделению Департамента персонала – Учебному центру.

В учебном центре сформирована уникальная учебная база, установлено современное оборудование, работают профессиональные преподаватели,

которые в совершенстве знают операционную систему Банка и банковские технологии. Работа Учебного центра ведется по следующим направлениям:

1. Стандартное профессиональное обучение. Все новые сотрудники проходят обязательное обучение. При этом за каждым обучающимся закрепляется персональный тренер – сотрудник Учебного центра, который лично проводит занятия, контролирует все стадии обучения и затем оценивает качество подготовки. Важной особенностью такого обучения является его приближенность к реальным условиям. Таким образом, сотрудники банка обучаются не только теории, но и получают практические навыки работы на оборудовании, полностью имитирующем рабочее место и реальные ситуации, возникающие в банковском бизнесе.

2. Проблемно-ориентированные программы развития. Данные программы оказываются очень эффективными, когда осуществляется внедрение новых технологически сложных услуг. Активно используются возможности сотрудничества в данной сфере с фирмами-партнерами: например, «Американ Экспресс» провела обучение сотрудников, работающих с дорожными чеками данной компании.

Для сотрудников, планомерно повышающих квалификацию, составляются индивидуальные программы обучения. При этом целью обучающих мероприятий является подготовка специалистов-универсалов, свободно владеющих навыками работы в смежных секторах деятельности. Подготовленный таким образом специалист может при необходимости заменить любого сотрудника своего отделения.

3. Стратегическое и дистанционное развитие. Участие специалистов Банка в разнопрофильных семинарах и тренингах, проводимых консалтинговыми компаниями, позволяет быть в курсе изменений конкурентной среды и современного уровня развития банковских технологий. Сотрудники Банка также направляются на обучение в зарубежные финансовые институты.

Помимо этого в 2003 году в Банке успешно стартовала программа по созданию резерва квалифицированных операционных сотрудников. Выпускники учебных заведений, прошедшие конкурсный отбор, учатся работать с операционной системой банка, проходят тренинги по продаже банковских услуг, знакомятся с корпоративными стандартами. По окончании обучения и экзамена лучшие выпускники получают возможность пройти стажировку и получить работу в отделениях Банка.

Что касается дистанционного обучения, то в Банке функционирует интерактивная система обучения на основе корпоративной банковской сети документооборота. Через нее осуществляется оперативная обратная связь с операционными сотрудниками банка, которые могут получать ответы на свои вопросы. К данной системе подключено подавляющее большинство в ней особенно нуждается, осуществляя постоянные и разовые благотворительные акции. Одним из главных направлений благотворительной деятельности является помощь подрастающему поколению.

Начиная с 1996 года, Банк взял шефство над самой большой семьей в России, в которой живут 53 ребенка-сироты, взятые из детских домов и воспитываемые православным священником Николаем Стремским, настоятелем Свято-Троицкой Обители милосердия и его супругой. Благодаря поддержке Банка построена гимназия, укомплектована библиотека и возведен жилой детский корпус. В течение 2003 года Банк активно помогал Всероссийскому обществу инвалидов, Московскому городскому дворцу детского и юношеского творчества, военно-спортивному клубу

«Победитель», детскому центру «Подросток» Серебрянопрудского района Московской области.

При поддержке Банка региональный общественный благотворительный фонд содействия социальной адаптации подростков и молодежи

«ФЕНИКС» провел акцию «Откликнитесь, добрые люди!». Вырученные средства пошли на дорогостоящее лечение, реабилитацию, моральную поддержку детей и подростков, страдающих тяжелыми заболеваниями. По просьбе Ассоциации журналистов, пишущих на правоохранительную тему, были вложены средства в программу по изданию газет, журналов и книг, посвященных сотрудникам Министерства внутренних дел РФ, обеспечивающим правопорядок в России.

Руководство Банка осознаёт, что крупный бизнес не сможет заменить государство в решении социальных вопросов. Однако своей эффективной работой и адресной материальной поддержкой бизнесмены должны способствовать созданию в России процветающего общества. Такой подход к работе свидетельствует о глубоком понимании руководством Банка своей социокультурной миссии. Провозглашаемая организационная культура, в которой заложены стремление к высокому качеству оказываемых услуг, правила поведения, профессионализм и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире, обеспечивает коллективу Банка конкурентные преимущества на рынке товаров и услуг, создаёт благоприятный имидж в деловых кругах и социальной среде.

3. Организационно-экономический механизм формирования эффективных систем и технологий управления персоналом

Творческая задача 1

Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы

Александр Ковалев — директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра — создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления - человеческими ресурсами — психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался, в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о

планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

Задание:

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если «да», то почему?

2. Предложите систему управления персоналом для данной организации: какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?

3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

4. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?

Творческая задача 2

Выбор заместителя

На собрании акционеров Александрова избрали директором предприятия. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту скорее флегматик, чем сангвиник, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений.

1. Иванов ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе были доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2. Петров ориентирован на работу и достижение конечных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается достижения поставленных целей, используя авторитарный стиль руководства. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3. Сидоров предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют за глаза «сухарем». План подразделения выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

4. Николаев ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока сильно на работу не влияет.

Кого бы Вы рекомендовали назначить заместителями Александрова?

Творческая задача 3

Премия

Вы – руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности — валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, хотя были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А, который состоит в основном из молодых мужчин. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Отдел Б преимущественно женский, там часто бывают конфликты. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?

1. Не будете мудрить и разделите пропорционально численности сотрудников в отделах А и Б, считая, что оба отдела имели упущения.

2. Разделите премию пропорционально фактически выплаченной за квартал заработной плате сотрудников.

3. Соберете с руководителей отделов А и Б предложения по КТУ сотрудников и вместе с ними разделите премию, невзирая на упущения по качеству труда и дисциплине.

4. Разделите премию подразделения между отделами А и Б по Вашему усмотрению, исходя из оценки качества продукции и упущении по дисциплине, и дадите полномочия руководителем отделов распределить премию между сотрудниками

5. Распределите премию другим способом.

Творческая задача 3

Дайте определение понятия организационно-экономического механизма управления персоналом организации. Представьте в виде схемы данный механизм для крупного промышленного предприятия.

Творческая задача 5

Охарактеризуйте методы построения эффективных систем управления персоналом. Ответ представьте в табличной форме.

4. Экономическая оценка человеческого капитала и трудового потенциала организации

Типовая задача 1

Проводимые исследования величины и окупаемости потенциала специалиста установили величину стоимостной оценки его потенциала в размере 870 тыс. руб. Процентная ставка в банке – 8%. Количество лет использования знаний – 35. Среднее ожидаемое увеличение заработка специалиста в течение трудовой деятельности 17 тыс. руб.; ставка дисконтирования 0,03.

Задание. Рассчитайте эффективность инвестиций в человеческий капитал специалиста с денежной точки зрения и с точки зрения определения сегодняшней ценности будущих выгод.

Творческая задача 1

С использованием данных статистических сборников Роскомстата РФ составить таблицы, отражающие источники и динамику финансирования общего среднего, профессионально-технического и высшего образования (в ретроспективе за последние 7 лет). Проанализировать составленные таблицы и сделать выводы.

Творческая задача 2

С использованием данных статистических сборников Роскомстата РФ составить таблицы, отражающие взаимосвязь показателей занятости населения и его образовательно-квалификационного уровня в ретроспективе за последние 7 лет). Проанализировать составленные таблицы и сделать выводы.

Творческая задача 3

С использованием данных статистических сборников Роскомстата РФ составить таблицы, отражающие взаимосвязь показателей безработицы и образовательно-квалификационного уровня населения (в ретроспективе за последние 7 лет). Проанализировать составленные таблицы и сделать выводы.

Творческая задача 4

Ознакомьтесь с представленными суждениями и укажите те, которые соответствуют современным концепциям управления человеческими ресурсами?

- 1) управление на основе научных знаний, вытесняющих старые, основанные на практическом опыте методы работы;
- 2) производительность труда возрастает в сплоченных коллективах, где преобладают общие интересы и отношения взаимопомощи;
- 3) узкая направленность в работе приводит в противоречие с потребностью человека в содержательной деятельности, творчестве и развитии;
- 4) руководитель должен содействовать развитию благоприятных межличностных отношений;
- 5) научная организация труда включает абсолютное следование разработанным стандартам;
- 6) стимулирование труда работника с учетом особенностей его психологии и социальных установок;
- 7) холистический подход означает, что трудовое поведение людей определяются не только материальной заинтересованностью, но и потребностями в управлении, реализации творческих способностей, вовлеченности в дела организации;
- 8) трудовое поведение работников зависит не только от материальных, но и от социально-психологических факторов;
- 9) руководитель должен приводить работников к успехам и самореализации.
- 10) четкое распределение обязанностей и ответственности между рабочими и менеджерами;
- 11) необходимо развивать физические и интеллектуальные способности сотрудников.
- 12) руководитель должен распределять обязанности по принципу: один человек – одна операция.
- 13) из трех составляющих успеха предприятия (финансы, техника, люди), на первом месте стоят люди;
- 14) сотрудничество администрации с рабочими на основе внедрения

научных методов организации труда;

15) менеджеры должны больше доверять рабочим и основное внимание уделять контактам с лидерами коллектива.

5. Организационно-экономические нормативы и анализ трудовых показателей организации

Типовая задача 1

Рассчитать экономическую эффективность мероприятия по совершенствованию нормирования труда, если в результате его проведения норма выработки возросла на 8 %, базисная трудоемкость 900 н-часов, часовая заработная плата – 10 руб., начисления на зарплату – 40 %.

Типовая задача 2

Рабочие отработали 6100 нормо-ч., в т.ч. по научно-обоснованным нормам 3200 нормо-ч. при выполнении норм на 108,6 %; остальное время – по опытно-статистическим нормам при их выполнении на 138 %. Рассчитать охват работ нормированием труда по трудоёмкости и средний коэффициент выполнения норм выработки всех рабочих.

Типовая задача 3

По материалам баланса фактического использования рабочего времени определить возможное выполнение норм выработки при устранении потерь рабочего времени на 25%, если их выполнение в базисном периоде составляло 95%. Фактические затраты рабочего времени по элементам баланса составили, мин:

Подготовительно–заключительное время, мин 15
Оперативное время, мин 340
Время перерывов в связи с обслуживанием рабочего места, мин 30
Затраты времени на отдых и личные надобности, мин 40
Сверхнормативные перерывы по организационно–техническим причинам, мин 15
Потери времени из-за нарушения трудовой дисциплины, мин 40
Нормативное время на отдых и личные надобности – 35 мин и подготовительно–заключительное время – 20 мин за смену.

Типовая задача 4

Аппаратчик выполняет операцию «взвешивание гранул для загрузки в аппарат». Данные хронометражных наблюдений одного из рабочих приемов аппаратчика (с) следующие: 8, 9, 10, 12, 11, 9, 9, 8, 8, 8, 7, 9, 9, 10, 8, 7, 10, 8, 9, 12, 11, 11, 11, 9, 8, 8, 10, 11, 12, 8, 9.

Составить хронометражный ряд. Оценить его. Рассчитать коэффициент устойчивости хронометражного ряда. Определить среднюю продолжительность выполнения рабочего приема.

Типовая задача 5

Моментные наблюдения проводились в цехе на 20 рабочих местах маляров. Коэффициент их нагрузки был принят равным 0,8. Возможная ошибка в результатах наблюдения – 4%.

Определить необходимый объем наблюдения, количество обходов для проведения фотографии методом моментных наблюдений в условиях массового производства.

6. Анализ, планирование и управление расходами на персонал организации

Творческая задача 1

Какие методы и формы профессионального обучения Вы можете предложить, и какие будут наиболее эффективны для приведенных ниже ситуаций? Аргументируйте свой ответ.

Ситуация 1

В магазин «Мир техники» принят новый сотрудник – консультант в торговом зале. Принятый сотрудник не имеет представления о функциях, операциях и приемах работы с клиентами в торговом зале.

Ситуация 2

В торговом предприятии ООО «Русский стандарт» принято решение подготовить сотрудников, которые были бы способны заменять друг друга на рабочем месте. Иначе говоря, подготовка поливалентных сотрудников, способных выполнять различные функции и в разных по специализации отделах.

Ситуация 3

Главный технолог завода ОАО «Гранит» увольняется по собственному желанию. Кадровая служба организации нашла достойного кандидата на замещение вакантной должности. Однако каждая сфера деятельности имеет свою специфику, особенности. Всему этому необходимо обучить новичка.

Типовая задача 1

Начальнику отдела кадров организации установлен должностной оклад в размере 5400 рублей, оператору котельной - тарифная ставка по 4-му разряду в размере 3600 рублей.

При месячной норме рабочего времени в 160 часов (20 рабочих дней) работниками отработано:

начальником отдела кадров — 16 рабочих дней;

оператором котельной — 152 часа.

Рассчитать заработную плату работников за месяц при простой повременной оплате труда.

Типовая задача 2

Токарю 4-го разряда используемой в организации тарифной сетки в текущем месяце были поручены для выполнения работы, квалифицированные (относящиеся) к 4-му разряду. Всего им отработано 140 часов. Часовая тарифная ставка по 4-му разряду тарифной сетки, используемой в организации, составляет 34 руб.

Рассчитать сумму заработной платы за месяц из расчета тарифной ставки.

Типовая задача 3

Токарь 6-го разряда за отчетный месяц изготовил 320 единиц продукции А и 150 единиц продукции Б. Выполненные работы отнесены (протарифицированы) к 6-му разряду тарифной сетки, используемой в организации.

За выполненные работы по 6-му разряду на предприятии установлены следующие расценки: по продукции А – 15 руб.; по продукции Б – 20 руб.

Рассчитать заработную плату работника за месяц при прямой сдельной форме оплаты труда.

Типовая задача 4

Бригада из 3 рабочих в отчетном месяце выполнила штукатурные работы в объеме 1800 кв. м при задании 1400 кв. м (перевыполнение составило 28,6 %). Все члены бригады отработали по 160 часов в нормальных условиях труда без доплаты и надбавок к тарифным ставкам. Премия по фонду оплаты труда предусмотрена в размере 40 процентов.

Тарифные разряды, часовые тарифные ставки и КТУ работников приведены в таблице 3.4.

Рассчитать заработную плату каждого из работников.

Таблица

№ п/п	Члены бригады (звена)	Тарифный разряд	Часовая тарифная ставка, руб.	Основная заработная плата по тарифу, руб.	КТУ	Расчетная основная зарплата, руб.	Приработок, премия, руб.	Общий заработок рабочих, руб.
1	Работник А	5	85		1,0	13600		
2	Работник Б	4	70		0,8	8960		
3	Работник В	3	60		1,2	11250		
	Итого:					34080		

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

1. Рассчитать общую сумму оплаты труда за весь объем работ, выполненных согласно принятым в организации тарифным ставкам.

2. Рассчитать приработок за перевыполнение объема работ.

3. Рассчитать размер премии по фонду оплаты труда.

4. Расчетная основная заработная плата (гр. 6) = Основная заработная плата по тарифу (гр.5) x КТУ (гр.6).

5. Рассчитать сумму для распределения по КТУ для каждого работника бригады:

Сумма для распределения по КТУ (гр.8) / итог (гр.7) x Расчетную основную заработную плату (гр.6).

Рассчитать общий заработок каждого работника: Общий заработок работника = Основная заработная плата (гр.5) + (гр. 6).

7. Анализ, планирование и управление производительностью труда персонала

Типовая задача 1

В базисном году выплавка стали в мартеновском цехе составила 1218 тыс. т., среднесписочная численность рабочих – 600 чел., среднесписочная численность работающих – 700 чел. В отчетном году выплавка стали увеличилась на 5%, среднесписочная численность рабочих уменьшилась на 20 чел., а численность работающих осталась без изменений. Определить уровни выработки на одного рабочего и одного работающего в каждом из годов и индексы изменения показателей выработки.

Типовая задача 2

Определить изменение производительности общественного труда за период, если произведенный национальный доход в текущих ценах увеличился с 131480

до 420200 млрд. руб. (цены за период выросли на 220 %), а численность трудоспособного населения, занятого в производстве национального дохода, сократилась с 70,85 до 68,48 млн. чел.

8. Функционально-стоимостной анализ функционирования системы управления персоналом организации и деятельности ее персонала

Творческая задача 1

Охарактеризуйте этапы проведения функционально-стоимостного анализа проекта нового объекта.

Этап	Краткая характеристика этапа
1. Подготовительный	
2. Информационный	
3. Функционально- аналитический	
4. Творческий	
5. Исследовательский	
6. Реализация объекта	

Творческая задача 2

Определить состав работ по проведению функционально-стоимостного анализа объектов при их совершенствовании, заполнить таблицу

Этап	Краткое содержание работ
1. Подготовительный	
2. Информационный	
3. Функционально- аналитический	
4. Творческий	
5. Исследовательский	
6. Реализация объекта	

Творческая задача 3

Заполнить таблицу «Основные особенности методических форм ФСА»

Сравнительные характеристики	Формы ФСА		
	корректирующая	творческая	инверсная
Назначение (цель)			
Сфера использования			
Основной объект изучения			
Степень автономности использования			
Соотношение видов процедур			
Порядок моделирования			
Способ определения номинальных (требуемых) функций			
Разнообразие способов поиска решений			

Стоимостная оценка функций			
----------------------------	--	--	--

Творческая задача 4

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 ними 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.

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

<i>Показатель</i>	<i>Значение показателя</i>
Численность принятых работников – всего, чел.	30
в том числе за счет:	
СМИ	5
сотрудничества с кадровыми агентствами	8
сотрудничества с учебными заведениями	17
Численность претендентов на вакантные места – всего, чел.	47
в том числе из источника набора:	
СМИ	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

9. Аудит и контроллинг персонала в системе управления персоналом

Типовая задача 1

Определите критический объем производства, если цена реализации – 6 рублей, переменные затрат на единицу – 4 рубля, из них, трудовые -3 рубля, постоянные затраты за период – 100 рублей.

Типовая задача 2

Компания планирует начать производство новой продукции, которая может производиться капиталоемким или трудоемким способом. Метод производства не влияет на качество продукции. Имеются следующие данные о производственных затратах этими способами (таблица 1).

Таблица 1

Производственные затраты компании на новую продукцию

Показатели	Капиталоемкий способ	Трудоемкий способ
Сырье	\$ 5.00	\$5.60
Прямые трудовые затраты	(0.5 чел. – час. по \$12) 6.00	(0.8 чел. – час. по \$9) 7.20
Переменные общепроизводственные расходы	(0.5 чел.-час. по \$6) 3.00	(0.8 чел.-час. по \$6) 4.80
Дополнительные постоянные общепроизводственные расходы	\$2,440,000	\$1,320,000

Отдел исследования рынка предполагает установить цену реализации - \$30 за единицу. Предполагают, что коммерческие расходы за год составят \$500,000 плюс \$2 на каждую реализованную единицу, независимо от способа производства.

Требуется: 1. Рассчитать критическую точку в единицах продукции за год, если компания использует: а) капиталоемкий способ; б) трудоемкий способ производства.

2. Определить объем единиц реализации продукции за год, при котором для компании не было бы различий в способах производства.

3. Менеджер компании хочет определить, какой способ производства использовать. Объяснить обстоятельства, при которой компания использовала бы каждый из этих производственных способов.

4. Определить производственные факторы, которые компания должна учитывать при выборе капиталоемкого или трудоемкого способа производства.

Типовая задача 3

Компания находится перед выбором двух видов производств: а) трудоемкое производство; б) фондоёмкомкое производство. Конкретные диапазоны производимой продукции приведены в таблице 1.

Таблица 1

Конкретные диапазоны производимой продукции компании

Показатели	Трудоемкое производство	Фондоёмкое производство
Цена реализации за ед. изделия, долл.	35	35
Удельные переменные затраты в долл.	20	15
Удельные переменные затраты, долл.	15	20
Возможный объем реализуемых изделий, долл.	8000	15000
Общая маржинальная прибыль, долл.	120000	300000
Общие постоянные расходы, долл.	50000	130000
Общая чистая прибыль до налогообложения, долл.	70000	170000
Прибыльность, в %	33,3	47,9

Определить точку безубыточности (или контрольно-критические точки) производства при разных вариантах производства.

Творческая задача 1

Раскройте сущность понятия аудита персонала. Представьте в виде схемы

технологии проведения аудита персонала.

Творческая задача 2

Раскройте сущность понятия аудита системы управления персоналом. Представьте в виде схемы технологию системы управления персоналом.

10. Оценка деятельности службы управления персоналом и кадровых рисков

Творческая задача 1

Каким из перечисленных ниже требованиям к работе вы отдали бы предпочтение при выборе предприятия и должности:

1. Стабильность занятости, возможно даже в ущерб заработку.
2. Наличие условий для приобретения опыта, возможность стать квалифицированным специалистом.
3. Режим работы, который позволял бы после окончания рабочего дня заниматься более интересными делами, учебой.
4. Благоприятные санитарно-гигиенические условия труда.
5. Справедливая оценка результатов работы руководителем и коллегами.
6. Развитость на предприятии социально-бытовой инфраструктуры, возможность получения услуг на льготных условиях.
7. Высокий заработок.
8. Возможность наиболее полно использовать свои способности и личные качества.
9. Возможность иметь спокойную работу с четко очерченным кругом обязанностей.
10. Возможность проявить в работе творческий подход, участвовать в управлении, в принятии решений.

Творческая задача 2

Исходные данные. Отдел человеческих ресурсов крупной национальной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме - ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 85 из разосланных анкет. Результаты опроса показали, что

- 71% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 52% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 40% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; 18% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;
- 75% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;

•80% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; 20% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы для обсуждения:

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

Творческая задача 3

На промышленном мероприятии «Вектор». Уровень текучести кадров вырос с 5,5% в 2019 г. до 14,7% в 2022 г. Результаты опроса увольняемых сотрудников показали, что основными причинами увольнения является низкий уровень материальной и нематериальной мотивации работников, отсутствие гибких форм занятости, несоблюдение правил охраны труда, неблагоприятный психологический климат в результате применения исключительно административно-распорядительных методов управления руководителями подразделений. Разработайте перечень мероприятий для снижения уровня текучести персонала. Составьте перечень методик для регулярной оценки удовлетворенности персонала уровнем мотивации, условиями труда, организационной культурой, социально-психологическим климатом в коллективе.

Типовая задача 1

I. Исходные данные.

Авиакомпания «Полет» расширила парк воздушных судов с 11 до 19 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

Показатель	Значение показателя
Численность принятых работников – всего, чел.	35
в том числе за счет:	
СМИ	4
сотрудничества с кадровыми агентствами	21
сотрудничества с учебными заведениями	10
Численность претендентов на вакантные места – всего, чел.	62
в том числе из источника набора:	

СМИ	5
кадровые агентства	10
учебные заведения	20
Общая сумма затрат организации, понесенных в связи с набором кадров, руб.	12000
Среднее время, затраченное на поиск кандидата на замещение вакантного рабочего места (должности), дней	28
Длительность простоя рабочего места в связи с отсутствием работника, дней	25
Численность работников, продолживших труд после окончания периода адаптации	31

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 за расчет следующих показателей:

III. Информационное обеспечение задачи.

Таблица 1

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

<i>Показатель</i>	<i>2018 г.</i>	<i>2020 г.</i>
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

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.)

<i>Категория работников</i>	<i>Количество уволенных</i>	<i>Среднесписочная численность группы</i>
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»

<i>Категория работников</i>	<i>Частный коэффициент текучести</i>	<i>Коэффициент интенсивности текучести</i>
Руководители		
Служащие		
Специалисты		

11. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации

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

Стимулирование интереса к работе – весьма важный фактор усиления трудовой мотивации. Выберите из приведенных ниже вариантов три наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе (при этом особые случаи исключаются).

Возможные варианты ответов:

а) руководство должно подробно информировать коллектив о характере, выполняемой им работы.

б) время от времени следует менять поручаемую работу, чтобы она не надоела.

в) если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.

г) подробно, в деталях сотрудникам нужно объяснить характер работы,

помочь им выполнить ее без срывов.

д) работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать соревнование за лучший результат.

е) точно указать на недостаток и положительные моменты выполняемой работы.

Творческая задача 3

Охарактеризуйте виды эффективности управления персоналом (экономическая, социальная, организационная, оценка по конечным результатам, управление производительностью труда, качество трудовой жизни, балльная оценка эффективности труда индивидов и группы, оценка (коэффициент) трудового участия по шкале трудового вклада (КТВ), оценка (коэффициент) управленческого труда (КОУТ)). Ответ представьте в табличной форме.

Творческая задача 4

Составьте таблицу, в которой будут отражены все подсистемы кадровой службы управления персоналом организации и показатели, характеризующие эффективность их деятельности.

Типовая задача 1

Рассчитать издержки предприятия в связи с высвобождением работников по сокращению штатов на основании следующих данных:

Показатели	Варианты		
	1	2	3
1. Количество высвобождаемых работников, чел.	45	210	180
2. Средняя месячная заработная плата, тыс. руб.	6,85	7,4	7,2
3. Компенсации высвобождаемым работникам (в % от численности высвобождаемых):			
а) выходное пособие	100,0	100,0	100,0
б) второй месяц после увольнения	80,0	50,0	30,0
в) третий месяц после увольнения	40,0	30,0	10,0
4. Потери производительности труда у рабочих после извещения их о предстоящем сокращении, %:			
в первый месяц	10,0	15,0	20,0
во второй месяц	30,0	30,0	40,0
5. Средняя месячная выработка рабочего, тыс. руб.	184,0	102,4	87,0
6. Расходы, связанные с увольнением одного рабочего, тыс. руб.	0,1	0,1	0,1

5.4. Описание критериев оценивания компетенций и шкалы оценивания

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.

Критериями оценивания достижений показателей являются:

Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине	Критерий оценивания
Знания	Знание сущности понятий эффективности управления персоналом, экономической и социальной эффективности персоналом, методы и технологии оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом; методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности; методы оценки структурных подразделений, результатов труда персонала.
	Знание технологий и методов формирования и контроля бюджетов на персонал
	Знание методов управления развитием и эффективностью организации, анализа планов и программ, определения их экономической эффективности
	Объем освоенного материала
	Полнота ответов на вопросы
	Четкость изложения и интерпретации знаний
Умения	Умение анализировать экономическую и социальную эффективность управления персоналом с позиций стратегического и оперативного управления ним; выбирать методы и показатели для оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом
	Умение составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на персонал для формирования бюджетов с позиций операционного управления персоналом и работы структурного подразделения
	Умение составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на персонал для формирования бюджетов с позиций стратегического управления персоналом; рассчитывать бюджет в области управления персоналом; разрабатывать показатели эффективности работы
Навыки	Навыки постановки оперативных и стратегических целей в сфере экономической и социальной эффективности управления персоналом; разработки процедур экономической и социальной эффективности управления персоналом
	Навыки разработки предложений о затратах и формированию бюджета на персонал отдельных структурных подразделений и организации с позиций операционного управления
	Навыки разработки предложений о затратах и формированию бюджета на персонал организации с позиций стратегического управления.

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 понятий эффективности управления персоналом, экономической и социальной эффективности персоналом, методы и технологии оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом; методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности; методы оценки структурных подразделений, результатов труда персонала	Не знает сущность понятий эффективности управления персоналом, экономической и социальной эффективности персоналом, методы и технологии оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом; методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности; методы оценки структурных подразделений, результатов труда персонала	Знает сущность понятий эффективности управления персоналом, экономической и социальной эффективности персоналом, методы и технологии оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом; методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности; методы оценки структурных подразделений, результатов труда персонала, но допускает неточности формулировок	Знает сущность понятий эффективности управления персоналом, экономической и социальной эффективности управления персоналом; методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности; методы оценки структурных подразделений, результатов труда персонала	Знает сущность понятий эффективности управления персоналом, экономической и социальной эффективности персоналом, методы и технологии оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом; методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности; методы оценки структурных подразделений, результатов труда персонала, может корректно сформулировать их самостоятельно
Знание технологий и методов формирования и контроля бюджетов на персонал	Не знает технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал	Знает технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал, но допускает неточности формулировок	Знает технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал, их интерпретирует и использует	Знает технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал, может самостоятельно формулировать
Знание методов управления развитием и эффективностью организации, анализа планов и программ, определения их экономической эффективности	Не знает методы управления развитием и эффективностью организации, анализа планов и программ, определения их экономической эффективности	Знает методы управления развитием и эффективностью организации, анализа планов и программ, определения их экономической эффективности, но допускает неточности в формулировке	Знает методы управления развитием и эффективностью организации, анализа планов и программ, определения их экономической эффективности, интерпретирует и использует их	Знает методы управления развитием и эффективностью организации, анализа планов и программ, определения их экономической эффективности, может самостоятельно формулировать
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 твердым и полным знанием материала дисциплины, владеет дополни-

				тельными 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 в логической последовательности	Излагает знания без нарушений в логической последовательности	Излагает знания в логической последовательности, самостоятельно их 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

Оценка сформированности компетенций по показателю Умения.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Умение анализировать экономическую и социальную эффективность управления персоналом с позиций стратегического и оперативного управления ним; выбирать методы и показатели для оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом	Не умеет анализировать экономическую и социальную эффективность управления персоналом с позиций стратегического и оперативного управления ним; выбирать методы и показатели для оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом	Умеет анализировать экономическую и социальную эффективность управления персоналом с позиций стратегического и оперативного управления ним; выбирать методы и показатели для оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом, демонстрирует средний уровень сформированности и умений	Умеет анализировать экономическую и социальную эффективность управления персоналом с позиций стратегического и оперативного управления ним; выбирать методы и показатели для оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом, демонстрирует хороший уровень сформированности умений	Умеет анализировать экономическую и социальную эффективность управления персоналом с позиций стратегического и оперативного управления ним; выбирать методы и показатели для оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом, демонстрирует высокий уровень сформированности умений
Умение составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по	Не умеет составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по	Умеет составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на	Умеет составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на	Умеет составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на персонал

затратам на персонал формирования бюджетов с позиций операционного управления персоналом работы структурного подразделения	затратам на персонал формирования бюджетов с позиций операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	персонал для формирования бюджетов с позиций операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, демонстрирует средний уровень сформированности и умений	персонал для формирования бюджетов с позиций операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, демонстрирует хороший уровень сформированности умений	для формирования бюджетов с позиций операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, демонстрирует высокий уровень сформированности умений
Умение составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на персонал для формирования бюджетов с позиций стратегического управления персоналом; рассчитывать бюджет в области управления персоналом; разрабатывать показатели эффективности работы	Не умеет составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на персонал для формирования бюджетов с позиций стратегического управления персоналом; рассчитывать бюджет в области управления персоналом; разрабатывать показатели эффективности работы	Умеет составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на персонал для формирования бюджетов с позиций стратегического управления персоналом; рассчитывать бюджет в области управления персоналом; разрабатывать показатели эффективности работы, демонстрирует средний уровень сформированности и умений	Умеет составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на персонал для формирования бюджетов с позиций стратегического управления персоналом; рассчитывать бюджет в области управления персоналом; разрабатывать показатели эффективности работы, демонстрирует хороший уровень сформированности умений	Умеет составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на персонал для формирования стратегического управления персоналом; рассчитывать бюджет в области управления персоналом; разрабатывать показатели эффективности работы, демонстрирует высокий уровень сформированности умений

Оценка сформированности компетенций по показателю Навыки.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Навыки постановки оперативных и стратегических целей в сфере экономической и социальной эффективности управления персоналом;	Не владеет навыками постановки оперативных и стратегических целей в сфере экономической и социальной эффективности управления	Владеет навыками постановки оперативных и стратегических целей в сфере экономической и социальной эффективности управления персоналом;	Владеет навыками постановки оперативных и стратегических целей в сфере экономической и социальной эффективности управления персоналом;	Владеет навыками постановки оперативных и стратегических целей в сфере экономической и социальной эффективности управления персоналом;

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: УКЗ 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.	Microsoft Windows 7	№63-14к
2.	Microsoft Office 2013	№31401445414
3.	Kaspersky Endpoint Security 10	№17E0170707130320867250
4.	Microsoft DreamSpark/Imagine	№52031/МОС 2793
5.	Office 365	E04002C51M

6.3. Перечень учебных изданий и учебно-методических материалов

1. Авилова, Ж. Н. Кадровый консалтинг и аудит : учебно-методический комплекс для студентов заочной формы обучения с применением дистанционных технологий / Ж. Н. Авилова. - Белгород : Издательство БГТУ им. В. Г. Шухова, 2016. - 187 с.

2. 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».

3. Докашенко, Л.В. Выполнение кейсов по тематике «Мотивация трудовой деятельности» : методические указания / Докашенко Л.В.. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2014. — 50 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/33623.html>

4. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб. для бакалавриата и магистратуры : для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ;

ред. Н. А. Омельченко ; Гос. ун-т упр., Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Москва : Юрайт, 2016. – 365 с.

5. Кокинз Гэри Управление результативностью [Электронный ресурс]: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами/ Кокинз Гэри – Электрон. текстовые данные. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 328 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58549.html>. – ЭБС «IPRbooks».

6. Кравченко, Е. Ю. Экономика управления персоналом : учебное пособие для студентов очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.03.03 - Управление персоналом / Е. Ю. Кравченко. – Белгород : Издательство БГТУ им. В. Г. Шухова, 2019. – 184 с.

8. Магеря Л. Ф. Управление надежностью кадровой системы предприятий [Электронный ресурс] / Магеря Л. Ф., Владимиров В. Н., Бадалов В. В. – Электрон. текстовые данные. – СПб. : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2013. – 164 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43978.html>. – ЭБС «IPRbooks».

9. Майкл Армстронг Управление результативностью [Электронный ресурс]: система оценки результатов в действии/ Майкл Армстронг, Анжела Бэрон— Электрон. текстовые данные. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 248 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68006.html>. – ЭБС «IPRbooks».

10. 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.

11. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: уроки эффективного HR-менеджмента. Учебное пособие / Макарова И. К. – Электрон. текстовые данные. –М. : Дело, 2015. – 422 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51122.html>. – ЭБС «IPRbooks».

12. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие/ Мелихов Ю.Е., Малуев П. А. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>. – ЭБС «IPRbooks».

13. Методические указания к определению эффективности управления персоналом в выпускных квалификационных работах для студентов всех форм обучения направления 38.03.03 – Управление персоналом и магистрантов всех форм обучения направления 38.04.03 – Управление персоналом/ сост.: О. А. Комарова, Е. Ю. Кравченко, О.А. Смоленская. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2019. – 61 с

14. Саморуков А.А. Система стимулирования и мотивации государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации : учебное пособие / Саморуков А.А. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2016. — 98 с. —Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/61405.html>

15. Уколов Ю.Д. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. Практикум : учебное пособие / Уколов Ю.Д.. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2013. — 88 с. — ISBN 978-5-7782-2247-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная

система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/44978.html>

16. 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.

17. Чиликина И.А. Мотивация трудовой деятельности : курс лекций / Чиликина И.А.. — Липецк : Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2018. — 66 с. — ISBN 978-5-88247-869-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/83191.html>

6.4. Перечень интернет ресурсов, профессиональных баз данных, информационно-справочных систем

1. www.rostrud.ru – Федеральная служба по труду и занятости.
2. www.ht.ru – HR-лаборатория.
3. www.hrm.ru; www.begin.ru – Ассоциация специалистов по персоналу.
4. 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 – Справочник кадровика. Полное практическое руководство.

7. УТВЕРЖДЕНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

Рабочая программа утверждена на 20____ /20____ учебный год
без изменений / с изменениями, дополнениями

Протокол № _____ заседания кафедры от « ____ » _____ 20__ г.

Заведующий кафедрой _____
подпись, ФИО

Директор института _____
подпись, ФИО