Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 25.09.2023 14:33:07
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
/Московский Политех/

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета
экономики и управления
_____ А.В. Назаренко
«30.05» 2022 г.

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

## «Управление персоналом»

Направление подготовки
**38.03.02 «Менеджмент»**

Образовательная программа
**«Управление бизнес-процессами»**

Квалификация (степень) выпускника
**Бакалавр**

Форма обучения
**Очная, очно-заочная**

Москва, 2022

## 1. Цели освоения дисциплины

К **основным целям** освоения дисциплины «Управление персоналом» следует отнести:

- формирование научно обоснованных представлений об основных концепциях, подходах и закономерностях управления персоналом организации;

- раскрытие специфики использования психологического знания при комплектовании, учете и оценке кадрового состава организации, а также практических умений, позволяющих эффективно использовать полученные знания при реализации технологий управления развитием персонала.

К **основным задачам** освоения дисциплины «Управление персоналом» следует отнести:

- раскрыть концептуальные, методические и практические основы подготовки персонала развивающейся организации;
- сформировать общие представления о целях, направлениях, этапах и субъектах развития кадрового потенциала организации;
- определить основные задачи и содержание деятельности служб по управлению персоналом и профессиональные обязанности менеджера по персоналу;
- дать общее представление о кадровом, информационном, нормативно-методическом, правовом и делопроизводственном обеспечении системы управления персоналом.

## 2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата

Дисциплина «Управление персоналом» относится к числу профессиональных учебных дисциплин базовой части базового цикла (Б1.1.18) основной образовательной программы бакалавриата.

Дисциплина «Управление персоналом» взаимосвязана логически и содержательно-методически со следующими дисциплинами и практиками ОП:

*В части дисциплин базовой части программы (Б.1.1)*

- Основы менеджмента

*В части дисциплин по выбору вариативной части программы (Б1.2)*

- Современные организационные структуры управления

## 3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

| **Код компетенции** | **Код и содержание индикатора достижения компетенции** | **Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине** |
|---|---|---|
| ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия | ИОПК-3.1. Знает принципы разработки обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.<br>ИОПК-3.2. Умеет разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.<br>ИОПК-3.3. Владеет навыками разработки обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия. | Знать:<br>- основы разработки и реализации концепции управления персоналом.<br><br>Уметь:<br>- прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения;<br>- анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале<br><br>Владеть:<br>- методами реализации основных управленческих функций в сфере управления персоналом;<br>- методами планирования численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации. |

## 4. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет:

- **для очной формы обучения** - 5 зачетных единиц, т.е. **180** академических часа (из них 108 часов – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины изучаются на втором курсе.

**Третий семестр**: лекции – 18 часов, семинарские занятия – 18 часа.

Форма промежуточной аттестации – зачет.

**Четвертый семестр**: лекции – 18 часов, семинарские занятия – 18 часа.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

- **для очно-заочной формы обучения** - 5 зачетных единиц, т.е. **180** академических часа (из них 126 часа – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины изучаются на втором курсе.

**Третий семестр**: лекции – 18 часов, семинарские занятия – 18 часа.

Форма промежуточной аттестации – зачет.

**Четвертый семестр**: лекции – 8 часов, семинарские занятия – 10 часа.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

Структура и содержание дисциплины «Управление персоналом» по срокам и видам работ отражены в Приложении 1.

## Содержание разделов дисциплины

**Тема 1. Предмет, задачи и структура курса «*Управление персоналом*»** Предмет курса, его задачи. Логика изложения учебного материала и структура курса. Место дисциплины в общей системе профессиональных дисциплин, взаимосвязь с другими учебными курсами.

Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента. Управление человеческими ресурсами в системе современного менеджмента. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.

**Тема 2. Теоретические основы управления персоналом**

Понятие «персонал» организации. Признаки персонала: условия найма, уровень качественных характеристик и их развитие. Виды структуры персонала организации: по полу, возрасту, образованию, профессиям, квалификации, стажу работы, категориям. Факторы, влияющие на структуру организации. Зарубежный опыт классификации персонала.

Понятие трудового потенциала работника в организации. Компоненты трудового потенциала. Показатели и характеристика состояния и использования трудового потенциала в организации, возможности получения интегральной оценки. Применение результатов анализа для выбора направлений и методов работы персонала.

**Тема 3. Сущность управления человеческими ресурсами организации.**

Понятие «управление персоналом». Цели и задачи управления персоналом. Выделение двух групп целей системы управления персоналом: цели работника и цели администрации организации, их сходство и различие, определение степени их противоречивости. Место и значение цели системы управления персоналом в обеспечении главных целей организации.

Основные виды деятельности (этапы) по управлению персоналом.

Сущность концепции управления персоналом, ее составляющие: методология, система и технологии управления персоналом.

Системный подход к управлению персоналом организации и формированию системы управления им.

**Тема 4. Система управления человеческими ресурсами организации**

Управление персоналом как система. Функционально-целевая модель системы управления организацией, состав подсистем управления персоналом в общей системе управления. Система целей управления персоналом – основа функционального разделения труда. Состав, содержание функций управление персоналом, варианты их классификации, взаимосвязь и последовательность выполнения.

Организационная структура службы управления персоналом, её место в общей системе управления организацией. Взаимодействие с линейными руководителями.

Цели, задачи, показатели кадрового обеспечения системы управления персоналом. Методы расчёта количественного состава кадровых служб управления персоналом.

Задачи делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом. Состав основной документации по управлению персоналом.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Основные виды нормативно-методических документов: правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, положения о подразделении, должностная инструкция. Порядок разработки должностных инструкций.

Правовое обеспечение системы управления персоналом, сущность и задачи.

Информационное обеспечения системы управления персоналом, его содержание.

Техническое обеспечение системы управления персоналом, его назначение и сущность. Используемые средства технического оснащения, их виды.

**Тема 5. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами**

Сущность кадровой политики и ее особенности на современном этапе. Основные направления кадровой политики. Исходные положения формирования кадровой политики. Зависимость кадровой политики организации от общей политики организации, организационной культуры.

Типы кадровой политики и их характеристика.

Методы реализации кадровой политики, их сущность и разновидности (административные, экономические и социально – психологические).

Кадровая политика и стратегия управления организацией. Стратегия управления персоналом, как элемент стратегии управления организацией.

Ориентация стратегии управления персоналом на качество человеческих ресурсов, обеспечивающих конкретное преимущество организации. Составляющие стратегии управления персоналом: цели организации, её ресурсы и ограничения по ним, развитость системы управления персоналом, качество

человеческих ресурсов и т.п. Виды стратегии развития организации и соответствующие им стратегии управления персоналом.

Составляющие эффективности реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом.

**Тема 6. Кадровое планирование в организации**

Кадровое планирование как составная часть планирования в организации и как необходимое условие реализации кадровой политики. Цели, задачи и сущность. Уровни планирования: стратегическое, тактическое и оперативное.

Сущность и задачи стратегического планирования персонала. Классификация факторов, влияющих на стратегическое планирование. Внешние факторы, конъюнктура и структура рынка, конкуренция, экономическая политика. Внутренние факторы: объём производства и сложность изготовляемой продукции, уровень техники и технологии, организации производства, труда и управления. Разработка стратегического плана кадровой работы в организации.

Оперативный план работы с персоналом, его содержание: планирование потребности в кадрах, планирование привлечения, адаптации и высвобождения персонала, планирование обучения, переподготовка, повышение квалификации, планирование карьеры, кадрового резерва, планирование расходов на персонал.

Планирование потребности в персонале. Качественная и количественная потребность. Методы определения количественной потребности в персонале. Метод трудоемкости производственного процесса, расчет по рабочим местам, нормам обслуживания и нормативам численности. Нормы управляемости. Стохастические методы расчета. Методы экспертных оценок. Планирование расходов на персонал.

**Тема 7. Найм, отбор и прием персонала**

Выбор организацией политики найма. Основные источники (внешние и внутренние) формирования персонала и их сравнительная характеристика. Активные и пассивные пути покрытия дополнительной потребности в персонале.

Содержание и группировка критериев и показателей отбора работников.

Понятие и основные задачи отбора кандидатов. Последовательность действий при отборе претендентов на рабочее место. Методы отбора. Отбор с помощью заявительных документов: резюме, анкеты, характеристики, рекомендательные письма. Собеседование, его цель и виды. Технология проведения собеседования. Тестирование, его разновидности и условия применения. Медицинский отбор. Испытательный срок. Соблюдение правовых норм при приеме.

**Тема 8. Профориентация и трудовая адаптация работников**

Понятие, цели и задачи профориентации, основные формы: просвещение, информация, профконсультация. Понятие и сущность социализации трудовой адаптации. Виды социализации адаптации, ее структура: психофизиологическая, профессиональная, социально-психологическая, организационная. Стадии

адаптации. Факторы трудовой адаптации: личностные и производственные. Программы адаптации работников на предприятии.

**Тема 9. Управление профессионально-должностным продвижением персонала**

Понятие и основные виды профессионально-должностных перемещений работников. Понятие «ротация» кадров. Характеристика системы профессионально-должностных перемещений работников. Планирование продвижения персонала.

Кадровый резерв, его назначение. Принципы работы с кадровым резервом. Формирование кадрового резерва: определение ключевых должностей (структуры) резерва, количественного состава, выбор критериев зачисления в резерв и методов их оценки. Подготовка резерва. Планы индивидуального развития. Оценка работы с кадровым резервом.

Понятие высвобождение персонала. Обстоятельства и причины высвобождения персонала, виды высвобождений. Мероприятия по высвобождению персонала: организационные, экономические, социально-психологические.

Текучесть (увольнение по собственному желанию) персонала, её последствия. Показатели текучести, факторы, условия и мотивы текучести.

**Тема 10. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала**

Сущность системы непрерывного обучения персонала. Характеристика деятельности служб по организации и планированию непрерывного обучения: учет и анализ состава кадров, аттестация, оценка уровня обучения, оценка профессионализма, выбор психологического исследования, экономические оценки.

Цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. Принципы, методы, формы и виды обучения. Классификация и содержание форм обучения на рабочем месте, вне рабочего места, около рабочего места. Методы обучения, их преимущества и недостатки. Сущность переподготовки работников. Классификация форм повышения квалификации, их характеристика. Учебные центры. Определение эффективности обучения.

**Тема 11. Аттестация сотрудников в организации и деловая оценка**

Сущность, цели, функции деловой оценки сотрудников и использование ее результатов в практической деятельности. Условия формирования системы оценки сотрудников. Процедура деловой оценки. Выбор критериев оценки: результативность труда, показатели профессионального поведения, деловые и личностные качества. Методы измерения критериев оценки: шкалирования, упорядоченных рангов, альтернативных характеристик, экспертного опроса, метод оценки посредством установки целей. Комплексная оценка качества работы.

Роль линейного руководства при проведении деловой оценки. Назначение и содержание оценочной беседы руководителя с подчиненным. Подведение итогов и использование результатов деловой переписки.

Аттестация сотрудников как форма деловой оценки, ее виды. Основные этапы проведения аттестации: подготовительный, аттестация, заключительный. Опыт развития аттестации на предприятиях.

Оценочные центры и их роль в управлении персоналом.

**Тема 12. Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами**

Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом. Методы расчета экономической эффективности. Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом.

Методика оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

## Темы семинарских (практических) занятий

**Тема 1. Предмет, задачи и структура курса «Управление человеческими ресурсами»**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое персонал предприятия?
2. В чем состоит суть концепции УЧР?
3. В чем состоит специфика человеческих ресурсов по сравнению с другими видами ресурсов?
4. Что значит экономическая эффективность?
5. Что такое социальная эффективность?

***Примерные практические занятия***

***Задание 1***

***Исходные данные.*** Между двумя высшими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

***Постановка задачи.*** Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

а) пресечь конфликт на работе и порекомендовать разрешить конфликтные взаимоотношения в неслужебное время;

б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персона, чьей функцией это является;

в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

г) выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

***Задание 2***

***Исходные данные.*** Подчиненный (коллега) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

***Постановка задачи.*** Как Вы будете поступать с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;

б) в интересах дела постараться вызвать его на откровенный разговор, попытаться найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;

в) обратиться к коллективу - пусть обратит внимание на неправильное поведение коллеги и применит меры общественного воздействия;

г) попытаться разобраться в том, не делаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), потом решить, как поступить.

## Тема 2. Теоретические основы управления человеческими ресурсами

**Вопросы для обсуждения:**

1. С чем связано возникновение службы управления человеческими ресурсами на промышленных предприятиях?
2. Какие можете назвать задачи УЧР?
3. Какие группы ресурсов использует организация? Считаются ли люди особенным видом ресурсов среди других в рамках концепции УЧР?
4. В чем состоит специфика человеческих ресурсов по сравнению с другими видами ресурсов?

***Примерные практические задания***

**Задание 1**

**Исходные данные.** Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

**Постановка задачи.** Как Вы начнете беседу при встрече:

а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;

б) извинитесь перед ним и начнете беседу;

в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: "Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?";

г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

**Задание 2**

**Исходные данные.** Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его

отремонтировать, получил травмы. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

**Постановка задачи.** Как Вы ответите на звонок:

а) "Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется";

б) "Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся"

в) "Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь";

г) "В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача".

**Тема 3. Сущность управления человеческими ресурсами организации.**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Каким образом повлияло распространение идей школы "научного управления" Ф. Тейлора на развитие службы УП на предприятиях?
2. Оказывало ли государство влияние на развитие службы УП?
3. Какие функции включает в себя современная служба УП на предприятии?

***Примерные практические задания***

***Задание 1***

***Исходные данные***. Вы начальник цеха (отдела). После реорганизации Вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

***Постановка задачи***. По какому пути Вы пойдете и почему:

а) возьметесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;

б) предложите решать этот вопрос отделу кадров, поскольку это их работа;

в) во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро);

г) сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

***Задание 2***

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

***Постановка задачи.*** Как Вы себя поведете:

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

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

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

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

## Тема 4. Система управления человеческими ресурсами организации

**Вопросы для обсуждения:**

1. Какие задачи решаются службой УП любой организации?
2. Что такое системы управления человеческими ресурсами?
3. Какие отделы на современных российских предприятиях выполняют определенные функции УП?
4. Перечислите отделы, которые может включать служба УП современного предприятия.

***Примерные практические задания***

**Задание 1 Практическая ситуация**

**Исходные данные**. Татьяна Горохова закончила психологический факультет университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 12 лет работы преподавателем в одном из вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 4 лет Татьяна занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Татьяне большое удовлетворение, позволяла помогать детям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Татьяна очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями предприятия, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за границу.

В начале своего первого рабочего дня Татьяна Горохова провела около часа с Генеральным директором предприятия, объяснившим ей чего он ожидает от начальника отдела кадров: организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения документации. Через неделю представитель западного партнера провел с

Татьяной однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Татьяна – десятичасовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Татьяна не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух – не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Татьяна подняла вопрос о необходимости сокращения некоторых работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Татьяна разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Татьяна просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение – Татьяна ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Татьяна подала заявление об уходе.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Татьяна Горохова? Почему она хочет покинуть предприятия?

2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Татьяны? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

3. Как вы оцениваете решение руководства предприятия назначить Татьяну Горохову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Татьяны) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

4. Отвечало ли организованное для Татьяны обучение ее потребностям?

Что бы вы предложили в замен или в дополнение к сделанному?

5. Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

**Задание 2 Практическая ситуация**

**Исходные данные.** Транснациональный холдинг «Меркурий» начал свои операции в России с создания трех дочерних предприятий: «Альфа», «Омега» и «Сигма». На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими компаниями, проводимым региональным вице-президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам (см. рисунок).

После 3 месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры «Меркурия» и преподавателей местной школы управления была создана пятидневная программа, раскрывающая основы управления финансами в

современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающую американскую систему бизнес-управления с отечественной.

Директор по человеческим ресурсам остался доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением направить по 5 руководителей на 1-ю программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день в ответе одного из директоров он увидел отказ отправить своих сотрудников на «неизвестное ему обучение».

Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение вице-президента, а также подробно описав стоящие перед обучающей программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен ответ, в котором директор предприятия «Альфа» сообщал, что его руководители «еще не созрели для этой программы». В результате на 1-й программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

**Вопросы для обсуждения:**

1. В чем причина возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.
2. Как вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как вы оцениваете действия директора дочернего предприятия?
3. Как можно было бы избежать конфликта?

Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам?

## Тема 5. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

**Вопросы для обсуждения:**

1. Что является основным критерием классификации видов увольнений?
2. Что собой представляет "заключительное интервью"?
3. Охарактеризуйте систему мероприятий по высвобождению персонала

***Примерные практические задания***

***Задание 1***

***Исходные данные.*** В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

***Постановка задачи***. Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе:

а) установить контакт с приверженцами нового стиля и, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других;

б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии;

в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им, разобраться и предложить меры по нормализации обстановки, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т. д.;

г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые стратегические задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива и не противопоставлять новое старому

**Тема 6. Кадровое планирование в организации**

**Вопросы для обсуждения:**

1. В чем состоит процесс планирования ЧР?
2. Эффективное планирование ЧР повышает эффективность организации, сокращает ее издержки или нет? Примеры.
3. Влияют на процесс планирования какие-то внутриорганизационные факторы или нет? Примеры
4. Что такое метод экспертных оценок, в чем его преимущества и недостатки?

***Примерные практические задания***

**Задание 1**

**Исходные данные.** Компания «Русса» занимается оптовой реализацией продовольственных товаров. В 2013 году компания имела 5 коммерческих агентов и объем реализации 500.000 тыс. руб. В 2014 году компания намерена достичь объема реализации 700.000 тыс. руб.

**Постановка задачи.** С помощью метода экстраполяции определить, сколько коммерческих агентов понадобится компании «Русса» для достижения ее целей.

**Задание 2 Практическая ситуация**

**Исходные данные.** Руководитель отдела продаж компании ООО «Компьютерный мир», занимающейся реализацией компьютерных программ, только что получил прогноз объема продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличиться на 20% (в постоянных ценах) и составить 25 млрд. рублей. Увеличение ожидается за счет 10%-го расширения существующего направления – продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счет реализации программ, созданных для массового рынка. В отделе продаж ООО «Компьютерный мир» работают 7 коммерческих агентов, 3 ассистента и 1 секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закрепленной за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает за телефонные звонки, ведет общую корреспонденцию и т.д. Все агенты имеют высшее техническое образование, однако, не являются программистами.

За текущий год объем реализации ООО «Компьютерный мир» вырос на 30%, а численность сотрудников отдела продаж увеличилась на 2 агента и 1 ассистента.

**Постановка задачи.** Определите потребности отдела продаж в человеческих ресурсах на следующий год.

**Тема 7. Найм, отбор и прием персонала**

**Вопросы для обсуждения:**

1. На основании чего отдел человеческих ресурсов начинает процесс обеспечения организации персоналом?

2.Из каких стадий состоит процесс приема на работу?

3.Какие факторы внешней среды влияют на процесс обеспечения организации персоналом?

4. Какие факторы внутренней среды влияют на процесс обеспечения организации персоналом?

***Примерные практические задания***

**Задание 1**

**Исходные данные и постановка задачи.** Кадровому агентству по подбору персонала требуется помощник специалиста по подбору персонала. Необходимо составить объявление об имеющейся вакансии.

**Методические указания**. В объявлении об имеющейся вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат, дать краткую характеристику организации, где он будет работать. Изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности. Указать телефон, факс для передачи резюме.

**Задание 2. Практическая ситуация**

**Исходные данные**. ОАО «Молот» имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей-сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 82% в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение 4 часов.

Прием сборщиков на ОАО «Молот» осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Существует ли, по-вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?

2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

**Тема 8. Профориентация и трудовая адаптация работников**

**Вопросы для обсуждения:**

1.Что такое трудовая адаптация?

2.Какие два основные направления трудовой адаптации Вы знаете?

3.Процесс трудовой адаптации затрагивает только молодых, вновь пришедших в организацию сотрудников или нет?

4. Какие четыре вида адаптации Вы знаете? Их содержание, примеры

***Примерные практические задания***

**Задание 1. Практическая ситуация**

**Исходные данные.** Ирина Хромова, директор по человеческим ресурсам ООО «Графика», получила свой персональный компьютер три дня назад. После

того, как естественная радость от этого долгожданного события несколько утихла, Ирина начала думать о том, что же она будет с ним делать. Согласно, приложенным к компьютеру документам в нем уже были установлены и текстовый редактор, и программа Лотус, и система анализа базы данных «Директор по персоналу». Однако Ирина никогда прежде не пользовалась компьютерами.

Во вчерашней газете она видела объявление университета, который предлагал недельные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения–5000 руб. В той же газете было опубликовано маленькое объявление о частных уроках компьютерной грамотности, стоящих200 рублей за час. Начальник отдела информатики ООО «Графика» предложил Ирине свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных «Директор по персоналу». В подчинении у Ирины находится пять человек, получивших такие же компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы на них.

**Вопросы для обсуждения:**

1.Определите потребности в профессиональном обучении в данной ситуации.

2.Определите цели программы профессионального обучения. 3. Что должна сделать Ирина?

**Задание 2. Практическая ситуация**

**Исходные данные.** Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании попросил преподавателей одной из бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить устное представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительствами, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались "инструктажам на рабочем месте". Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их предшествующие карьеры весьма разнообразны - от инженеров-механиков до хирургов.

**Вопросы для обсуждения:**

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
2. Порекомендуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения?
3. Как оценить ее эффективность?

4.Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

**Тема 9. Управление профессионально-должностным продвижением персонала**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Каким образом можно мотивировать сотрудников современной организации с помощью каждой из известных Вам теорий мотивации?
2. Перечислите цели системы материального стимулирования организации?
3. Перечислите и опишите оригинальные системы оплаты труда, используемые в странах с развитой рыночной экономикой

***Примерные практические задания***

**Задание 1. Практическая ситуация "Вечер встречи"**

**Исходные данные.** Университетские друзья Владимир, Олег, Ирина и Иван, которые не виделись с тех пор, как окончили университет пять лет назад, после вечера встречи однокурсников решили побеседовать друг с другом, вспомнить жизнь в университете, и рассказать о том, как у них идут дела сейчас. Воспоминания не заняли слишком много времени, разговор о текущей жизни представил гораздо больший интерес.

"Мне ужасно надоела моя работа", - сказал Иван. "Сначала, когда я пришел в издательство, казалось, что меня ждет интересная и разнообразная деятельность. Кстати, все так и было, пока я не стал начальником отдела. Теперь я потонул в море административной работы, должен отдавать команды подчинѐнным, что мне доставляет мало удовольствия. И домой прихожу, когда семья уже спит. С друзьями встретиться некогда. Я согласен меньше получать, лишь бы быть более свободным и иметь меньше ответственности. Может быть, кому-то и нравится командовать. Но это, видно, не для меня".

"Не знаю, достаточно ли тебе твоей зарплаты. А я совсем неудовлетворена тем, что мне платят. Хотя денег мне на жизнь хватает. Но не в этом самое главное. Я уже работаю пять лет в институте, все меня знают, участвовала в написании двух монографий, а получаю столько же, сколько и племянник директора, который только в этом году пришел к нам после окончания заочного института. И вообще, я сделала вывод для себя в последнее время, что руководство мало обращает внимание на то, кто сколько дает институту. Я надеялась сделать быструю карьеру. Но почти не вижу никакого движения кадров. На руководящие должности в основном принимают со стороны. При первой же возможности получить продвижение на стороне - уйду".

"Я тоже пытался сделать карьеру", - перебил Ирину Владимир. "Старался из последних сил. И даже дорос до позиции маленького начальника. А потом понял, что перспектив роста у меня практически нет, и решил начать трудиться простым рабочим, деньгу заколачивать. И получается совсем не очень плохо. Зарплата у меня приличная. Отработал своѐ и отдыхай, живи в своѐ удовольствие. Семьи я своей не завел, зато друзей полно. По воскресеньям мы ходим в футбол гоняем. Бывает, что вместе вечером на стадион ходим. И отпуск вместе на лодках проводим. Уха, костер, свежий воздух, песни поем. Что ещѐ надо. Так что я своей работой доволен".

"Удивительные вы все люди. Все о деньгах, да о карьере. Как будто ничего другого на работе нет. Конечно, когда я сразу после университета гроши получал, было плохо. Но сейчас зарплата нормальная, однако, радости я от этого не испытываю. Сидит пять человек в тесной комнате, мой сосед курит беспрерывно и

выходить из комнаты не собирается. Начальник вечно лезет со своими рекомендациями. Я его голос уже слышать не могу. Единственное, что удерживает так это то, что работа интересная, а также то, что в последнее время получаю хорошие результаты. Ну и жена будет против, если я захочу уйти. Садик, больница и путевки в санаторий во время отпуска всегда обеспечены. Так что приходиться мириться. А что поделаешь надо думать о будущем", так закончил свой монолог Олег.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Охарактеризуйте отношение к своей работе персонажей ситуации.
2. Оправдались или нет ожидания по отношению к работе персонажей ситуации? Если нет, объясните почему.

Осуществите последовательный разбор мотивов поведения героев в соответствии с каждой из известных Вам теорий мотивации.

**Задание 2 Практическая ситуация " Продавец-звезда"**

**Исходные данные.** Когда Денис Фомин был ребенком, родители всегда поощряли его за проявление независимости. В школьные годы он вполне преуспевал и в классе, и вне его. В начальной школе он всегда старался выступать в роли регулировщика движения или наблюдать за порядком в столовой. Правда, маму беспокоило, что он не особо ладил со своими ровесниками. Но Денис обычно объяснял это так: «Они мне не нужны. Кроме того, многие вещи они не могут делать так же хорошо, как я. А у меня нет времени им помогать; я слишком занят самосовершенствованием. Денис продолжал преуспевать и в старших классах, и в колледже. Он всегда был одним из первых по успеваемости в своем классе, очень хорошо бегал на длинные дистанции и входил в команду по легкой атлетике, как в школе, так и в колледже. В колледже он не вступал в студенческие общины и жил на квартире. Окончив колледж, Денис пошел работать в крупную страховую компанию и скоро стал одним из лучших агентов. Денис очень гордился тем, что был в пятерке самых лучших страховых агентов в течение шести лет из восьми, что он проработал в компании.

В головном офисе страховой компании исполнительный комитет, ответственный за назначение людей на ключевые должности, обсуждал вакансию менеджера по продажам в Северо-западном регионе. Менеджер по персоналу представил следующий доклад: «Как вы знаете, регион Северо-западныйотстает от других по уровню продаж. Нам необходимо найти сильно мотивированного человека, чтобы он в этой ситуации мог принять на себя ответственность и изменить ситуацию. После тщательного поиска я рекомендую на эту должность Дениса Фомина. Как вам известно, Денис очень хорошо работает в компании и достиг выдающихся результатов. Он очень мотивированный человек. Я думаю, он именно тот, кто нужен для этой работы».

**Вопросы для обсуждения:**

1. Согласны ли вы с менеджером по персоналу? Почему?
2. Если принять во внимание биографию Дениса, какие мотивы из рассмотренных в главе могут оказаться очень важными для него? Какие мотивы будут менее существенными? Найдите в приведенном примере конкретные

подтверждения каждому мотиву.

Какого рода мотивация может быть существенной для людей, занимающих должность специалистов по продажам? Какой тип мотивации желателен для людей, занимающих должность менеджеров?

## Тема 10. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала

**Вопросы для обсуждения:**

1. Что представляет собой процесс профессионального развития сотрудников организации?
2. На основании чего сотрудники службы УЧР определяют нуждаются ли сотрудники организации в профессиональном обучении или нет?
3. Перечислите основные принципы обучения взрослых людей.
4. Какие факторы могут мотивировать сотрудников на участие в программе профессионального обучения?

***Примерные практические задания***

**Задание 1. Практическая ситуация**

**Исходные данные.** Олег Назаров - директор филиала крупного российского коммерческого банка. Филиал был образован на базе местного коммерческого банка. Один из приоритетов Олега - создание системы управления персоналом. Банк 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, Олег 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 35% от оклада.

**Вопросы для обсуждения:**

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 Олега Назарова? Какие шаги он должен предпринять лично?

**Задание 2. Практическая ситуация**

**Исходные данные.** Юрий Суворов, директор по персоналу торговой фирмы ООО «Магнат», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами, переполненный новыми идеями и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Юрий рассказал о ней Генеральному директору ООО «Магнат»-компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Санкт-Петербурга. Генеральный директор заинтересовался рассказом Юрия и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей ООО «Магнат». Через две недели Юрий провел однодневный семинар с 10 высшими руководителями компании (Генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы "не смущать подчиненных"). Семинар прошел на "ура" - руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день Генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям ООО «Магнат» подготовить в течение недели планы, развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Юрий получил только два плана. В течение следующих двух недель - еще четыре. Остальные руководители обещали, что "принесут завтра", но ничего не приносили. Однако больше всего Юрия расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт - "хочу совершенствоваться в занимаемой должности".

**Вопросы для обсуждения:**

1. Как можно объяснить полученный Юрием результат?
2. Как ему следовало поступить?

Что делать в сложившейся ситуации?

## Тема 11. Аттестация сотрудников в организации и деловая оценка

**Вопросы для обсуждения:**

1. С какой целью организации используют систему деловой оценки персонала?
2. Каким образом организации оптимизируют системы деловой оценки персонала?
3. В чем заключается метод деловой оценки персонала – метод альтернативных характеристик?
4. Охарактеризуйте этапы проведения и содержание аттестационного собеседования.

***Примерные практические задания***

**Задание 1 Практическая ситуация**

**Исходные данные.** Глеб Чуров, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Глеба, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах управления, прежде всего, системе оценки персонала. За три года своего существования Центр

превратился из объединения трех бывших коллег по консультационной компании в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работает 18 штатных инструкторов и 7 технических сотрудников. Глеб также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 75% объема работ Центра.

По мнению Глеба, начальный период «компании-семьи», когда каждый старался изо всех сил, завершился, и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?
2. Какую систему оценки вы бы предложили Глебу?

**Задание 2 Практическая ситуация**

**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 180 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?

Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

**Тема 12. Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Каким образом подбор персонала, развитие и подготовка персонала, оценка персонала и вознаграждение персонала влияют на реализацию целей организации?
2. Сколько ключевых отделов службы УП должно быть на современном предприятии?
3. Каким образом можно устранить противоречие между линейными и функциональными руководителями с помощью концепции двойной ответственности?

***Примерные практические задания***

***Задание 1***

***Исходными данными*** для решения задачи является перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

*Перечень функций службы управления персоналам:*

- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- определение функций и организационной структуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребности в персонале;
- производственная социализация персонала;
- мотивация трудовой деятельности;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- определение содержания и процесса мотивации;
- деловая оценка персонала;
- использование денежных и не денежных побудительных систем;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

***Постановка задачи.*** Расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

## 5. Образовательные технологии.

Методика преподавания дисциплины «Управление персоналом» и реализация компетентностного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения групповых, индивидуальных, аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

–чтение лекций с использованием презентационных демонстрационных материалов;

– лекции-дискуссии;

–лекции с проблемным изложением;

–диалог;

–беседа;

–работа в малых группах;

– подготовка и обсуждение докладов на семинарских занятиях;

- подготовка, представление и обсуждение презентаций на семинарских занятиях;

– организация и проведение текущего контроля знаний студентов в форме бланкового тестирования.

## 6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

В процессе обучения используются следующие оценочные формы самостоятельной работы студентов, оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций:

- подготовка и выступление на семинарском занятии с презентацией и ее обсуждением на одну из тем;

- подготовка и выступление на семинарском занятии с докладом на одну из тем и его обсуждение;

- написание контрольной работы в виде бланкового тестирования;

- проведение устного опроса (собеседования);

- сдача экзамена

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов включает в себя Методические указания обучающимся для самостоятельной работы в Приложении.

Образцы тестовых заданий для контрольной работы, тем для выполнения докладов и презентаций, экзаменационных вопросов приведены в Приложении.

При выполнении текущего контроля возможно использование тестового материала. Образцы контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля приведены в приложении. При реализации программы бакалавриата организация вправе применять электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии должны предусматривать возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

## 6.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

### 6.1.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

| Код компетенции | В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать |
|---|---|
| ОПК-3 | способностью разрабатывать организационные управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия |

В процессе освоения образовательной программы данные компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения обучающимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

### 6.1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины, описание шкал оценивания

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине.

| ОПК-3 - способностью разрабатывать организационные управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Показатель | Критерии оценивания | | | |
| | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Знать:<br>основы разработки и реализации концепции управления персоналом основы формирования и использования трудового потенциала организации и отдельного работника | Обучающийся демонстрирует полное отсутствие знаний по терминологии управления персоналом, основам командо-образования, видов и структуры трудового коллектива. | Обучающийся демонстрирует неполное соответствие знаний по дисциплине: терминологии управления персоналом, основам командо-образования, видов и структуры трудового коллектива, методов управления персоналом, показателей эффективности работы персонала. Допускает значительные ошибки, проявляет недостаточность знаний по ряду тем | Обучающийся демонстрирует частичное соответствие знаний по дисциплине: терминологии управления персоналом, основам командо-образования, видов и структуры трудового коллектива, методов управления персоналом, показателей эффективности работы персонала, методов оценки работы персонала и направлений его совершенствования. Допускает незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях. | Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний по дисциплине: терминологии управления персоналом, основам командо-образования, видов и структуры трудового коллектива, методов управления персоналом, показателей эффективности работы персонала, методов оценки работы персонала и направлений его совершенствования. . Свободно оперирует преобре-тенными знаниями. |
| Уметь:<br>разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации в части управления персоналом прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения; анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале | Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет разрабатывать кадровые стратегии, планировать потребности в персонале, анализировать тенденции развития рынка труда | Обучающийся демонстрирует неполное соответствие умений в разработке кадровых стратегий, планировании потребности в персонале, анализе тенденций развития рынка труда, соотносить стратегические планы с кадровой стратегией, заниматься вопросами набора персонала и определением потребности в персонале. | Обучающийся демонстрирует частичное соответствие знаний по дисциплине: разработке кадровых стратегий, планировании потребности в персонале, анализе тенденций развития рынка труда, соотносить стратегические планы с кадровой стратегией, заниматься вопросами набора персонала и определением потребности в персонале. Допускает незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.<br>, | Обучающийся демонстрирует уверенные навыки разработке кадровых стратегий, планировании потребности в персонале, анализе тенденций развития рынка труда, соотносить стратегические планы с кадровой стратегией, заниматься вопросами набора персонала и определением потребности в персонале. Свободно оперирует преобре-тенными знаниями. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Владеть: методами реализации основных управленческих функций в сфере управления персоналом; методами разработки и реализации стратегий управления персоналом; методами планирования численности и профессиональног о состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации | Обучающийся не владеет требуемыми навыками: подбора персонала по количеству и качеству, формулирования стратегии развития кадров, оценки состава кадров, расчёта показателей эффективности и движения кадров. | Обучающийся демонстрирует начальную стадию владения навыками подбора персонала по количеству и качеству, формулирования стратегии развития кадров, оценки состава кадров, расчёта показателей эффективности и движения кадров. | Обучающийся частично владеет коммуникативными методами и навыками подбора персонала по количеству и качеству, формулирования стратегии развития кадров, оценки состава кадров, расчёта показателей эффективности и движения кадров. Допускает незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях. | Обучающийся демонстрирует профессиональную компетент-ность в области коммуникаций и делового общения Допускает незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях. Свободно оперирует преобре-тенными знаниями. |

Шкалы оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:

**Форма промежуточной аттестации: зачет.**

Промежуточная аттестация обучающихся в форме зачёта проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации выставляется «зачтено» или «не зачтено».

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине (подготовка доклада, эссе, участие в коллоквиуме, выполнение заданий контрольной работы).

| **Шкала оценивания** | **Описание** |
|---|---|
| Зачтено | Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков, приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации. |

| | |
|---|---|
| Не зачтено | Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков, приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации. |

**Форма промежуточной аттестации: экзамен.**

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По результатам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» (подготовка доклада-презентации, выполнение контрольных работ в форме тестирования*).*

| Шкала оценивания | Описание |
|---|---|
| Отлично | Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации. |
| Хорошо | Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в стандартных ситуациях. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации. |
| Удовлетворительно | Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, допускаются значительные ошибки, проявляется частичное отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает |

| | |
|---|---|
| | значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации. |
| Неудовлетворительно | Не выполнены виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по большему ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации. |

**Фонд оценочных средств представлен в Приложении к рабочей программе.**

## 7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

**а) основная литература:**

1. Гарафиев И.З. Управление персоналом: учебное пособие. Казань: Издательство КНИТУ, 2021. 97 с. http://www.knigafund.ru/books/185956

**б) дополнительная литература:**

1. Шапиро С.А Управление персоналом: курс лекций, практикум: учебно-методическое пособие. М.: Директ-Медиа, 2020. 288 с. http://www.knigafund.ru/books/184961
2. Матраева Л.В., Михайлина Г.И., Михайлин Д.Л., Беляк А.В. Управление персоналом: учебное пособие. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. 280 с. http://www.knigafund.ru/books/199100

**в) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**

- Офисные приложения, Microsoft Office 2013 (или ниже) – Microsoft Open License. Лицензия № 61984042

## 8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Аудитория для лекционных и семинарских занятий общего фонда. Столы учебные со скамьями, аудиторная доска, переносной мультимедийный комплекс (проектор, проекционный экран, ноутбук). Рабочее место преподавателя: стол, стул.

## 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Аудиторные занятия по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» проводятся в форме лекций и семинаров. Значительная часть времени, отведенного для изучения дисциплины, отводится на самостоятельную работу.

На лекционном занятии, согласно учебному плану дисциплины, студенту предлагается рассмотреть основные темы курса, связанные с принципиальными вопросами. Лекция должна быть записана студентом, однако, форма записи может быть любой (конспект, схематичное фиксирование материала, запись узловых моментов лекции, основных терминов и определений). Возможно выделение (подчеркивание, запись пастой другого цвета) важных понятий, положений. Это поможет студенту развить не только слуховую, но и зрительную память.

Желательно, чтобы в лекционной тетради были поля, на которых студент мог бы оставить свои пометки, отражающие наиболее интересные для него, спорные моменты, а, возможно, и трудные для понимания. Там он сможет выразить свое эмоциональное отношение к материалу, озвученному преподавателем, свои вопросы к нему, собственную точку зрения.

В конце лекционного занятия у студента в тетради должны быть отражены следующие моменты: тема занятия и дата его проведения, план лекции, основные термины, определения, важные смысловые доминанты, необходимые для понимания материала, излагаемого преподавателем, которые, желательно, записывать своими словами. Это поможет лучше понять тему лекции, осмыслить ее, переработать в соответствии со своими особенностями мышления и, следовательно, запомнить ее. Так как предмет предполагает знакомство с некоторыми цифрами, то такого рода материал должен быть также зафиксирован, например, в виде таблиц.

Семинар – важная составная часть учебного процесса, групповая форма учебных занятий, позволяющая студентам развить навыки самостоятельной работы с научной литературой, получить опыт публичных выступлений, применить полученные теоретические знания при решении практических задач.

Семинар может проходить в разных формах: коллективное обсуждение различных вопросов, круглый стол, дискуссия со студентом в роли ведущего, но при любой его форме обязательной для студента является предшествующая семинару самостоятельная работа с литературой.

При подготовке к семинару студенту целесообразно соблюдать определенную последовательность действий. Первым шагом при подготовке к семинару должно стать знакомство с его темой, ее основными вопросами, отраженными в плане, и рекомендованной литературой. Затем следует обратиться к конспекту лекций и освоить соответствующий теме семинара лекционный материал, хотя нельзя не отметить, что темы лекции данного курса далеко не всегда дублируют темы семинара. Далее необходимо прочитать соответствующий теме семинара раздел учебника. Студенту важно соотнести освоенный лекционный и учебный материал с вопросами темы (плана семинара) и оценить, насколько полно он их раскрывает.

Для углубления знаний, знакомства с современным уровнем анализа проблем в области управления персоналом следует обратиться к дополнительной литературе: оригинальным источникам, монографиям, научным статьям в периодических изданиях. Окажет помощь студенту и справочная литература: современные словари, энциклопедии, периодические издания по управлению персоналом и менеджменту. В результате подготовки к семинару у студента должен быть составлен конспект прочитанной литературы, который должен раскрывать все предлагаемые для обсуждения вопросы.

Конспект может быть небольшим по объему, с грамотным указанием всех выходных данных конспектируемой работы. Желательно передавать содержание работы своими словами, возможно и дословное воспроизведение важнейших фрагментов текста, а также цитирование наиболее принципиальных положений. В некоторых случаях возможно составление схем, таблиц, в которых бы отражались основные положения определенного параграфа учебника. Конспект должен помочь студенту уверенно выступить на семинаре, активно участвовать в дискуссии.

Немаловажную роль в учебном процессе играет самоконтроль, направленный на самостоятельную проверку собственных знаний студентом. Самоконтроль может осуществляться разными путями: ответами на вопросы для самоконтроля, выполнением тестовых заданий.

## 10. Методические рекомендации для преподавателя

Курс «Управление человеческими ресурсами» занимает важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки менеджеров и специалистов по управлению.

Своеобразие этого курса определяется объектом управления – человеческие ресурсы организации, и характером современной управленческой деятельности, направленной, прежде всего, на работу с персоналом, как основным ресурсом, определяющим конкурентоспособность организации. Особенностью данной учебной дисциплины является ее выраженный практический характер. Поэтому на лекциях студент должен освоить основные теоретические аспекты темы, а на практических занятиях показать не только знание общих теоретических вопросов изучаемой темы, но и практику применения технологий управления персоналом в современных отечественных организациях.

Поэтому в процессе подготовки к семинарскому занятию желательно ознакомиться не только с материалом основной литературы, но и обратить внимание на литературу, рекомендуемую дополнительно, а также самостоятельно подобрать материал из профессиональных журналов, издаваемых по разным аспектам менеджмента.

Так как качество освоения курса зависит, прежде всего, от того, насколько точно и полно студент владеет его понятийным аппаратом, то при подготовке к занятиям рекомендуется посмотреть глоссарий, содержащий анализ основных терминов изучаемой дисциплины, материал лекции по изучаемой теме и, конечно,

ответить на вопросы теста, позволяющего проконтролировать уровень освоения, как теоретического материала проблемы, так и ее основного понятийного аппарата.

Современные технологии обучения большое внимание уделяют формированию умения студента самостоятельно работать с информацией, четко формулировать собственные мысли, аргументировать свою позицию, что является основой становления профессионализма молодого сотрудника. Один из важных способов достижения этой цели – анализ альтернативных точек зрения. Предлагаемая в учебно-методическом комплексе литература позволяет выявить специфику подходов к той или иной проблеме, поэтому при подготовке к занятию необходимо посмотреть по конкретному вопросу материал нескольких рекомендуемых учебников, а не ограничиваться одним учебником.

Наиболее полно продемонстрировать умение работать с литературой студент должен в реферате, который, как раз и предполагает сравнительный анализ имеющихся в теории вопроса точек зрения. Предлагаемая тематика рефератов позволяет каждому студенту выбрать для изучения такой вопрос курса, который будет именно данному студенту интересен и полезен. Написанный реферат может стать частью будущей выпускной квалификационной (дипломной) работы студента, так как любой управленческий вопрос всегда напрямую связан с вопросом управления человеческими ресурсами. Такой подход позволит студенту сформировать целостный взгляд на проблемы менеджмента и послужит основанием для формирования комплексного подхода к решению практических задач управления.

Основными формами проведения занятий являются лекции и семинары. На данных занятиях важно сформировать интерес студентов к теоретическим аспектам и основным направлениям практической работы в сфере управления человеческими ресурсами организации, что предполагает заинтересованность самого преподавателя изучаемой проблематикой, глубокую проработку каждой темы занятия, постоянное совершенствование своих умений, и повышение качества знаний.

При проведении лекционных занятий следует учитывать многосторонний характер изучаемых аспектов разнообразной работы с персоналом, поэтому необходимо применять разные формы лекций: информационно-объяснительные, проблемные, лекции-дискуссии, лекции-беседы и т.п. Важнейшие требования для любого вида лекций – высокий научно-теоретический уровень, аргументированное освещение наиболее сложных категорий, логическая стройность и убедительность, ясность и доходчивость изложения. Лекции по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» должны содержать большое количество разнообразных примеров и анализ конкретных производственных ситуаций, возникающих в реальной практике управления персоналом, что позволит наиболее ярко и аргументировано преподать теоретический материал и показать практическое значение рассматриваемых научно-обоснованных технологий и механизмов работы с персоналом.

По возможности необходимо включать в преподавание данной дисциплины такие формы работы, как демонстрация практических методов работы с

персоналом, например, разработка должностной инструкции какой-либо специальности, составление объявления о приеме на работу, составление и представление личного резюме, разработка примерного перечня вопросов при проведении отборочного интервью, составление уведомления об увольнении работника и т.п. Для наглядности и визуализации изучаемой темы возможна разработка и представление презентаций различных направлений, как теоретических, так и прикладных аспектов управления персоналом. Например, в рамках каждого модуля можно выделить одну тему, по которой студенты готовят презентацию, а затем представляют ее на практическом занятии, анализируют достоинства и недостатки каждой из представленных презентаций и выбирают лучшую.

Для активизации творческого потенциала студентов рекомендуется проведение научно-практических конференций, что предполагает предварительную подготовку студентами докладов по обсуждаемым на конференции проблемам.

Для проверки уровня усвоения учебного материала по можно провести групповую устную контрольную работу. Группа студентов разбивается на подгруппы (примерно по 3-4 человека) и составляют вопросы другим подгруппам по темам, представленным преподавателем. Для максимального усвоения дисциплины рекомендуется проведение письменного опроса (тестирование) студентов по материалам лекций и практических работ. Подборка вопросов для тестирования осуществляется на основе изученного теоретического материала. Такой подход позволяет повысить мотивацию студентов при конспектировании лекционного материала и подготовке к семинарским занятиям.

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки бакалавров 38.03.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 12.08.2020 г. № 970 (Зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2020 № 59449).

**Программа утверждена на заседании кафедры «Менеджмент»**
«28» апреля 2022 г., протокол № 12

**Разработчик(и):**

Доцент кафедры
«Управление персоналом»,
к.э.н., доцент /Л.М. Фомичева /

**Согласовано:**

Заведующий кафедрой
«Менеджмент»,
к.э.н., доцент /Е.Э. Аленина/

Приложение 1.

**Структура и содержание дисциплины «Управление персоналом» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавр) очная форма**

| № n/n | Раздел | Семестр | Неделя семестра | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах | | | | | Виды самостоятельной работы студентов | | | | | Формы аттестации | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Л | П/С | Лаб | СРС | КСР | К.Р. | К.П. | РГР | Доклад/ Презентация | К/р (Т) | Э | З |
| | **Третий семестр** | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. | Тема 1. Предмет, задачи и структура курса «Управление человеческими ресурсами» | 3 | 1 | 3 | 3 | | 9 | | | | | +/+ | | | |
| 2. | Тема 2. Теоретические основы управления человеческими ресурсами | 3 | 2 | 3 | 3 | | 9 | | | | | +/+ | | | |
| 3. | Тема 3. Сущность управления человеческими ресурсами организации | 3 | 3-4 | 3 | 3 | | 9 | | | | | +/+ | | | |
| 4. | Тема 4. Система управления человеческими ресурсами организации | 3 | 5-6 | 3 | 3 | | 9 | | | | | +/+ | | | |
| 5. | Тема 5. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами | 3 | 7-8 | 3 | 3 | | 9 | | | | | +/+ | | | |
| 6. | Тема 6. Кадровое планирование в организации | 3 | 9 | 3 | 3 | | 9 | | | | | +/+ | + | | |
| | **Всего часов по третьему семестру** | | | **18** | **18** | | **54** | | | | | **1** | **1** | | **З** |
| | **Четвертый семестр** | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Тема 7. Найм, отбор и прием персонала | 4 | 10-11 | 3 | 3 | | 9 | | | | | +/+ | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 8 | Тема 8. Профориентации и трудовая адаптация работников | 4 | 12-13 | 3 | 3 | | 9 | | | | | +/+ | | | |
| 9 | Тема 9. Управление профессионально-должностным продвижением персонала | 4 | 14-15 | 3 | 3 | | 9 | | | | | +/+ | | | |
| 10 | Тема 10. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала | 4 | 16 | 3 | 3 | | 9 | | | | | +/+ | | | |
| 11 | Тема 11. Аттестация сотрудников в организации и деловая оценка | 4 | 17 | 3 | 3 | | 9 | | | | | +/+ | | | |
| 12 | Тема 12. Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами | 4 | 18 | 3 | 3 | | 9 | | | | | +/+ | + | | |
| | ***Всего часов по четвертому семестру*** | **4** | **18** | **18** | **18** | | **54** | | | | | **1** | **1** | **Э** | |
| | **Итого часов по дисциплине** | | | **36** | **36** | | **108** | | | | | **2** | **2** | **Э** | **З** |

**Структура и содержание дисциплины «Управление персоналом»**
**по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавр)**
**очно-заочная форма**

| № n/n | Раздел | Семестр | Неделя семестра | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах | | | | | Виды самостоятельной работы студентов | | | | | Формы аттестации | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Л | П/С | Лаб | СРС | КСР | К.Р. | К.П. | РГР | Доклад/ Презентация | К/р (Т) | Э | З |
| | **Третий семестр** | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. | Тема 1. Предмет, задачи и структура курса «Управление человеческими ресурсами» | 3 | 1 | 3 | 3 | | 10 | | | | | +/+ | | | |
| 2. | Тема 2. Теоретические основы управления человеческими ресурсами | 3 | 2 | 3 | 3 | | 10 | | | | | +/+ | | | |
| 3. | Тема 3. Сущность управления человеческими ресурсами организации | 3 | 3-4 | 3 | 3 | | 10 | | | | | +/+ | | | |
| 4. | Тема 4. Система управления человеческими ресурсами организации | 3 | 5-6 | 3 | 3 | | 10 | | | | | +/+ | | | |
| 5. | Тема 5. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами | 3 | 7-8 | 3 | 3 | | 11 | | | | | +/+ | | | |
| 6. | Тема 6. Кадровое планирование в организации | 3 | 9 | 3 | 3 | | 12 | | | | | +/+ | + | | |
| | **Всего часов по третьему семестру** | | | **18** | **18** | | **63** | | | | | **1** | **1** | | **З** |
| | **Четвертый семестр** | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Тема 7. Найм, отбор и прием персонала | 4 | 10-11 | 2 | 2 | | 10 | | | | | +/+ | | | |
| 8 | Тема 8. Профориентации и трудовая адаптация работников | 4 | 12-13 | 2 | 2 | | 12 | | | | | +/+ | | | |
| 9 | Тема 9. Управление профессионально-должностным продвижением | 4 | 14-15 | 1 | 2 | | 11 | | | | | +/+ | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | персонала | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Тема 10. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала | 4 | 16 | 1 | 1 | | 10 | | | | | +/+ | | | |
| 11 | Тема 11. Аттестация сотрудников в организации и деловая оценка | 4 | 17 | 1 | 1 | | 10 | | | | | +/+ | | | |
| 12 | Тема 12. Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами | 4 | 18 | 1 | 2 | | 10 | | | | | +/+ | + | | |
| | ***Всего часов по четвертому семестру*** | **4** | **18** | **8** | **10** | | **63** | | | | | **1** | **1** | **Э** | |
| | **Итого часов по дисциплине** | | | **27** | **28** | | **126** | | | | | **2** | **2** | **Э** | **З** |

Приложение
к рабочей программе

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
/Московский Политех/

*Направление подготовки:* 38.03.02 "Менеджмент"

ОП: «Управление бизнес-процессами»
Форма обучения: очная, очно-заочная
Тип профессиональной деятельности: организационно-управленческая

Кафедра: **«Управление персоналом»**

# ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

## Управление персоналом

Состав: 1. Паспорт фонда оценочных средств

2. Описание оценочных средств:

- темы для докладов;
- примерные вопросы для контрольной работы в формате бланкового тестирования;
- вопросы для подготовки к экзамену

***Составители:***

***доцент, к.э.н. Фомичева Л.М.***

Москва, 2022 год

## ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

| **Управление персоналом** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **ФГОС ВО 38.03.02 «Менеджмент»** | | | | | |
| **В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие компетенции:** | | | | | |
| **КОМПЕТЕНЦИИ** | | **Перечень компонентов** | **Технология формирования** | **Форма оценочного средства**** | **Степени уровней освоения компетенций** |
| **ИНДЕКС** | **ФОРМУЛИРОВКА** | | | | |
| ОПК-3 | способностью разрабатывать организационные управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия | ИОПК-3.1. Знает принципы разработки обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.<br>ИОПК-3.2. Умеет разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.<br>ИОПК-3.3. Владеет навыками разработки обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия. | лекция, самостоятель-ная работа, семинарские занятия | ДС, экзамен | Базовый уровень:<br>знает основы разработки и реализации концепции управления персоналом, формирования и использования трудового потенциала организации и отдельного работника.<br><br>Повышенный уровень:<br>способен разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации в части управления персоналом; прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения. |

Приложение 2
к рабочей программе

**Перечень оценочных средств по дисциплине**

# Управление персоналом

| № ОС | Наименование оценочного средства | Краткая характеристика оценочного средства | Представление оценочного средства в ФОС |
|---|---|---|---|
| 1 | Доклад, сообщение (ДС) | Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступлениепо представлению полученных результатов решения определенной учебно- практической, учебно-исследовательской или научной темы | Темы докладов, сообщений |
| 2 | Тест (Т) | Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. | Фонд тестовых заданий |
| 4 | Зачет | Итоговая форма оценки знаний. В высших учебных заведениях проводятся во время экзаменационных сессий. | Вопросы к зачету |
| 5 | Экзамен | Итоговая форма оценки знаний. В высших учебных заведениях проводятся во время экзаменационных сессий. | Вопросы к экзамену |

## Вопросы к экзамену

## по дисциплине «Управление персоналом»
## формирование компетенции ОПК-3

1. Цели и основные направления деятельности по управлению человеческими ресурсами.
2. В чем отличие кадровой стратегии от кадровой политики? Какие условия позволяют говорить о наличии кадровой стратегии?
3. Как влияет переход от индустриального к информационному обществу на управление человеческими ресурсами?
4. Каковы основные вехи формирования современной системы управления человеческими ресурсами на Западе? В чем сходство и отличие от этой практики опыта бизнес-организаций России?
5. Когда у российских компаний возникает потребность в совершенствовании системы управления человеческими ресурсами, и каковы этапы этого процесса?
6. Когда российские компании заговорили о «кадровом дефиците» и чем он обусловлен?
7. Каковы внутренние резервы решения проблемы дефицита человеческих ресурсов в компаниях?
8. Каковы особенности процесса обучения работников в российских компаниях? В чем состоит сходство и различие с западными компаниями?
9. Карьерное целеполагание и принципы карьерной стратегии.
10. Планирование развития карьеры.
11. Способы административного и экономического воздействия.
12. Методы индивидуальной работы с подчиненными.
13. Проблемы мотивации в современных условиях.
14. Место и роль стимулирующей функции заработной платы.
15. Совершенствование оплаты труда как фактор мотивации.
16. Гибкие системы оплаты труда.
17. Методы управления человеческими ресурсами.
18. Содержательные теории мотивации.

19. Характеристика основных типов стиля руководства.
20. Мотивация и ее роль в достижении целей управления.
21. Задачи и содержание кадрового планирования.
22. Стадии развития теории управления человеческими ресурсами за рубежом.
23. Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами.
24. Сущность, цели и содержание самоменеджмента.
25. Групповые методы управления и их эффективность.
26. Процессуальные теории мотивации
27. Критерии оценки персонала управления.

28. Методы оценки персонала управления.
29. Диагностический подход к оценке результативности труда персонала управления.
30. Методы оценки результативности труда персонала управления.
31. Проекты рабочих мест и их роль в управлении персоналом.
32. Методика анализа и конструирования проектов рабочих мест.
33. Сущность и значение аттестации.

34. Как компании отвечают на угрозу трудовых конфликтов?
35. Каково соотношение социальной и кадровой политики российских компаний?
36. Каковы функции социального пакета в России? Почему в большинстве российских компаний и организаций социальный пакет общий, а не дифференцированный?
37. Что такое «стратегия выживания» в экономической и кадровой политике компаний? Можно ли считать «стратегию выживания» стратегией?
38. Кадровая политика и ее принципы.
39. Кадровые службы и их место в управлении.
40. Формы власти и влияние.
41. Руководство: стиль и эффективность.
42. Факторы, влияющие на эффективность групповой работы.
43. Факторы эффективности взаимодействия руководителя и подчиненных.
44. Принципы взаимодействия руководителя с подчиненными.
45. Методы рационализации деятельности персонала управления.
46. Метод делегирования полномочий.
47. Метод расстановки приоритетов.
48. Оценка результатов обучения и развития персонала.
49. Кадровое планирование и программы карьерного развития за рубежом.
50. Методы и критерии японского и американского руководства.

Форма экзаменационного билета

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)

Факультет экономики и управления _____ Кафедра «Менеджмент»
Дисциплина: Управление персоналом
Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»
Курс: 2, группа _____, форма обучения: очная, очно-заочная

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1.

1. Вопрос, оценивающий компетенцию ОПК-3.
2. Вопрос, оценивающий компетенцию ОПК-3
3. Вопрос, оценивающий компетенцию ОПК-3

## Перечень тем для подготовки доклада по дисциплине «Управление персоналом» (формирование компетенции ОПК-3)

1. Глобализация и управление человеческими ресурсами.
2. Диагностика системы управления персоналом кризисного предприятия и пути ее совершенствования.
3. Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами.
4. Кадровая служба компании: экономические и профессиональные критерии оценки эффективности.
5. Концепции «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»: сравнительный анализ.
6. Корпоративная культура компании и внутренние коммуникации.
7. Организация информационного обеспечения системы управления человеческими ресурсами.
8. Основные направления управления человеческими ресурсами в международных компаниях.
9. Особенности управления человеческими ресурсами в организациях различной организационно-правовой формы.
10. Особенности управления человеческими ресурсами в отраслях народного хозяйства (на примере одной отрасли).
11. Оценка результатов деятельности персонала организации.
12. Перспективы и особенности развития управления человеческими ресурсами в России.
13. Проблемы формирования профессиональной кадровой службы в организации.
14. Роль и место кадровых служб в достижении целей организации.
15. Рынок труда как социальная среда распределения и обмена рабочей силы
16. Система кадрового планирования в организации.
17. Система организации управленческого труда в организации.
18. Система оценки деятельности кадровой службы.
19. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами.
20. Традиционные и современные методы кадрового планирования.
21. Трудовой потенциал работника и трудовой потенциал организации: характеристика, структура и оценка.
22. Управление инновациями в кадровой работе.
23. Управление персоналом в условиях внешнего и внутреннего кризиса.
24. Формирование и развитие организационной культуры.

25. Формирование кадровой политики на различных этапах жизненного цикла предприятия.
26. Формирование управленческого потенциала в современных условиях.
27. Аттестация персонала на базе системы управления по целям (MBO).
28. Аудит управления человеческими ресурсами.
29. Диагностика и оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами.
30. Диагностика системы управления персоналом кризисного предприятия и пути ее совершенствования.
31. Исследование и разработка программ адаптации в конкретных условиях.
32. Исследование программ обучения персонала, оценка их эффективности.
33. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.
34. Оптимизация численности персонала.
35. Организация обучения персонала.
36. Организация эффективной системы компенсаций в организации.
37. Повышение конкурентных преимуществ организации за счет улучшения использования кадрового потенциала.
38. Повышение лояльности персонала, текучесть и проблема абсентеизма в компании.
39. Политика управления карьерой в организации.
40. Построение эффективной системы мотивации персонала: российский и зарубежный опыт.
41. Стратегии набора и отбора персонала в современных условиях.
42. Технология аутплейсмента.
43. Технология Центра оценки (Assessment Center).
44. Управление профориентацией и адаптацией работников.
45. Управление системой набора, отбора и наймом персонала в компании.

**Доклад и презентация, направлены на оценку уровня освоения знаний и умений, полученных в рамках компетенции ОПК-3.**

Критерии оценки доклада

При определении оценки указанные условия должны выполняться полностью. Условие, выполняемое частично, считается невыполненным.

Оценка «отлично» при выполнении следующих условий:

1. В раскрыты следующие вопросы:
- суть рассматриваемого аспекта и причину его рассмотрения,
- описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые пути их решения
2. Соблюдение регламента при представлении доклада
3. Представление, а не чтение материала
4. Использование актуальных нормативных, монографических и периодических источников литературы
5. Четкость дикции
6. Правильность и своевременность ответов на вопросы

Оценка «хорошо» при выполнении следующих условий: невыполнение любых двух из указанных условий.

Оценка «удовлетворительно» при выполнении следующих условий: невыполнение любых трех из указанных условий.

Оценка «неудовлетворительно»: невыполнение любых четырех из указанных условий

Критерии оценки презентации

| Показатели | 3 балла | 4 балла | 5 балла |
|---|---|---|---|
| **Общая информация** | Информация изложена частично.<br>В работе использован только один ресурс. | Достаточно точная информация.<br>В работе использовано более одного ресурса. | Представленная информация кратка и ясна, полностью соответствует теме работы.<br>В работе использовано более одного ресурса. |
| **Степень раскрытия проблемы** | Тема раскрыта не полностью.<br>Процесс решения проблемы неполный. | Тема раскрыта практически полностью.<br>Процесс решения завершен. | Тема раскрыта максимально полно.<br>Процесс решения завершен. |
| **Оформление** | Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона).<br>Слайды просты в понимании | Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона).<br>Использованы некоторые эффекты и фоны.<br>Слайды просты в понимании. | Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона).<br>Использованы эффекты, фоны, графики и звуки, акцентирующие внимание на изложенной информации.<br>Слайды просты в понимании. |
| **Изложение материала** | Презентационные слайды не содержат схематичных (рисуночных) изображений и перегружены текстом, представляющим собой целые предложения | Презентационные слайды содержат схематичные (рисуночные) изображений но перегружена пояснительным текстом. | Презентационные слайды содержат только схематичные (рисуночные) изображения. Текст минимален. Все комментарии даются студентом при защите |

## Фонд примерных вопросов для контрольной работы в формате бланкового тестирования по дисциплине «Управление персоналом»

**Тест 1**

1. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности?

а - ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;

б - распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;

**в - ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.**

2. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом?

а - использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;

б - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

в - планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;

**г - найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.**

3. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано:

а - с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

б - с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

**в - с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.**

4. Планы по человеческим ресурсам определяют:

а - политику по набору женщин и национальных меньшинств;

б - политику по отношению к временным работающим;

в - уровень оплаты;

**г - оценку будущих потребностей в кадрах.**

5. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:

а - функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;

**б - функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;**

в - необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

6. Принцип комплексности подразумевает:

а - многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;

**б - учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;**

в - ориентированность на развитие производства, опережение функций управление персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

7. К методам формирования системы управления персоналом относятся: :

а - метод аналогий и метод структуризации целей;

б - метод структуризации целей и морфологический анализ;

**в - метод аналогий, метод структуризации целей и морфологический анализ.**

8. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:

**а - метод аналогий;**

б - метод творческих совещаний.

9. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации:

**а – административные, экономические, социально-психологические;**

б – экономические,статистические;

в - социально-психологические;

10. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

**а - административные;**

б - экономические;

в - социально-психологические.

**Тест 2**

1. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

**а - на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;**

б - на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;

в - на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

2. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия:
а – административные, экономические;
**б – экономические, социально-психологические;**
в - административные, экономические, социально-психологические.

3. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:
**а - административные;**
б - экономические;
в - социально-психологические.

4. Описание работы и их спецификация (определение требований к кандидатам) очень полезны для специалистов по набору и отбору персонала так как позволяют привлечь наиболее подходящих из всех возможных кандидатов:
**а - да;**
б - иногда;
в - нет.

5. Трудовой потенциал - это:
а - это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
б - это совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз когда создает потребительные стоимости;
**в - способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат.**

6. Стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время является:
**а - должностной инструкцией;**
б - оценочным листом сотрудника;
в - листом интервьюера;
г - анкетой работника.

7. Как добиться уменьшения предложение работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям:
**а - перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю;**
б - прекращение приема на работу;
в - заключение краткосрочных контрактов.

8. Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы представляет:

**а - численную адаптацию рабочей силы;**
б - функциональную адаптацию рабочей силы;
в - лизинг рабочей силы.

9. Способность организации изменять и приводить профессионально-квалификационные структуру своих работников в соответствии с требованиями изменившейся трудовой нагрузки представляет:
а - численную адаптацию рабочей силы;
**б - функциональную адаптацию рабочей силы;**
в - дистанционную адаптация рабочей силы;
г - лизинг рабочей силы.

10. Форма организации рабочего времени, при которой для отдельных сотрудников или их группы допускается саморегулирование начала, окончания и общей продолжительности рабочего дня представляет использование:
а - стандартных режимов работы;
**б - гибких режимов рабочего времени;**
в - частичной занятости

Критерии оценки:
Отлично - от 90% до 100% правильных ответов;
Хорошо - от 75% до 90% правильных ответов;
Удовлетворительно - от 55% до 75% правильных ответов;
Неудовлетворительно - менее 55% правильных ответов.

## Фонд примерных вопросов для контрольной работы в формате бланкового тестирования по дисциплине «Управление персоналом»

### Тест 1

1. Занятость сотрудника выполнением трудовых обязательств в течение меньшей по сравнению с законодательно установленными нормами продолжительности ежедневной и еженедельной работы представляет использование:
а - стандартных режимов работы;
б - гибких режимов рабочего времени;
**в - частичной занятости.**

2. Адаптация - это:
**а - приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;**
б - взаимное приспособление работника и организации путем постепенной врабатываемости сотрудника в новых условиях;
в - приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

3. Исследования показывают, что больше, чем половина рассмотренных организаций заполняют большинство вакантных мест первичного рынка труда за счет внешних источников привлечения персонала:

**а - да;**

б - нет.

4. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию:

а - достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;

б - использование испытательного срока для новичка;

в - регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;

**г – все ответы верны.**

5. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию:

**а - продвижение изнутри;**

б - компенсационная политика;

в - использование международных кадров.

6. Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:

**а - самопроявившиеся кандидаты;**

б - безработные;

в - неквалифицированные работники.

7. Краткая трудовая биография кандидата является:

а - профессиограмма;

б - карьерограмма;

**в - анкетой сотрудника;**

г - рекламным объявлением.

8. Исследования показывают, что правдивая предварительная характеристика работы сокращает текучесть рабочей силы впоследствии:

**а - да;**

б - иногда;

в - нет.

9. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:

а - психологические тесты;

б - проверка знаний;

в - проверка профессиональных навыков;

**г - графические тесты.**

10. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:

а - психологические тесты;

б - проверка знаний;

**в - проверка профессиональных навыков;**

г - графический тест.

**Тест 2**

1. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:

**а - отбор кандидатов;**

б - найм работника;

в - подбор кандидатов;

г - привлечение кандидатов.

2. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:

а - анализ анкетных данных;

**б - профессиональное испытание;**

в - экспертиза почерка.

3. Что представляет процесс набора персонала:

**а - создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;**

б - прием сотрудников на работу;

в - процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

4. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано:

а - привычкой тех, кто работает;

б - приемом по рекомендательным письмам;

**в - требованием со стороны самой работы;**

г - недостаточной практикой набора.

5. К преимуществам внутренних источников найма относят:

**а - низкие затраты на адаптацию персонала;**

б - появление новых идей, использование новых технологий;

в - появление новых импульсов для развития.

6. К достоинствам внешних источников привлечения персонала:

а - низкие затраты на адаптацию персонала;

**б - появление новых импульсов для развития;**

в - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.

7. Что следует понимать под текучестью персонала :

а - все виды увольнений из организации;

**б - увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;**

в - увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;

г - увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.

8. Развитие персонала - это:

**а - процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;**

б - процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

в - обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

9. Какие методы наиболее эффективные для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе):

а - инструктаж;

б - деловые игры;

**в – все ответы верны.**

10. Какие методы наиболее эффективные для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам):

а - ученичество и наставничество;

б - разбор конкретных ситуаций;

в - деловые игры;

**г – а и б**

Критерии оценки:
Отлично - от 90% до 100% правильных ответов;
Хорошо - от 75% до 90% правильных ответов;
Удовлетворительно - от 55% до 75% правильных ответов;
Неудовлетворительно - менее 55% правильных ответов.