

**Автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИНСТИТУТ»**

Факультет **экономический**



Утверждаю:  
Ректор АНО ВО «ВГИ»  
С.М. Бельский  
«19» мая 2023 г.

**Учебно-методический комплекс по дисциплине**

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

ФГОС ВО: Дата утверждения, № приказа	12 августа 2020 г. № 970
Направление (шифр и название)	38.03.02 «Менеджмент»
Квалификация (степень)	Бакалавр
Дата принятия, № протокола Ученого совета	19 мая 2023 г. Протокол №11

Волгоград 2023г.

**Автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИНСТИТУТ»**

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»**

**Основная профессиональная образовательная программа**

**высшего образования - программа бакалавриата**

**по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент**

**Направленность (профиль) программы:**

**«Менеджмент организации»**

(в сферах :исследования и анализа рынков продуктов, услуг и технологий; продвижения и организации продаж продуктов, услуг и технологий; управления проектами, стратегического и тактического планирования и организации производства).

Форма обучения

**очная, очно-заочная, заочная**

Волгоград 2023г.

## **1. Цели и задачи освоения дисциплины**

Цель изучения курса — сформировать у студентов системные представления о содержании и тенденциях развития управления человеческими ресурсами как научной дисциплины, и как области практической деятельности, позволяющей анализировать социально-экономические процессы.

Курс «Управление человеческими ресурсами» нацелен на формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков в управлении человеческими ресурсами для достижения им стратегических целей развития организации. В области управления человеческими ресурсами важно глубоко понимать механизм личностного взаимодействия людей в процессе трудовой деятельности, развивать способности и навыки к принятию управленческих решений в соответствии с задачами организации и интересами каждого работника. Все разделы дисциплины имеют методологическую и практическую направленность, ориентированы на решение ключевых проблем в сфере анализа тенденций и закономерностей развития общества.

*Задачи изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами»:*

1. Помочь студентам овладеть знаниями и навыками формирования системы управления человеческими ресурсами в организации в соответствии с изменениями экономической и социальной среды вне и внутри организации, стратегией развития бизнеса;
2. Обеспечить понимание эффективного механизма соединения личностного фактора с требованиями организации в процессе набора, отбора и адаптации кадров;
3. Помочь овладению знаниями и практическими навыками управления мотивацией работника для достижения цели организации;
4. Сформировать умения оценки результативности труда работника;
5. Способствовать приобретению знаний и навыков в области выбора методов развития человеческих ресурсов в организации и управления деловой карьерой каждого работника.

## **2. Место дисциплины в структуре ОПОП**

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» относится к Блоку 1 вариативной части основной профессиональной образовательной программы бакалавра.

## **3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы бакалавриата, обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы**

В результате освоения учебной дисциплины обеспечивается формирование профессиональных компетенций:

- владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);

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

среде (ПК-2);

Наименование и код компетенции  (Результаты освоения программы бакалавриата)	Индикатор достижения компетенций  Составляющие результатов освоения  Показатели оценивания (знания, умения, навыки)
<b>ПК-1</b>	<p>Знать: содержание маркетинговой концепции управления; причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях; бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом;</p> <p>Уметь: проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения; анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах; оценивать положение организации на рынке труда, разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя; определять эффективные пути ее удовлетворения; разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации; разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность; использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации; разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации;</p> <p>Владеть: современным инструментарием управления человеческими ресурсами; методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);</p>
<b>ПК-2</b>	<p>Знать: основы делового общения, принципы и методы организации деловых коммуникаций;</p> <p>Уметь: организовывать переговорный процесс, в том числе с использованием современных средств коммуникации;</p> <p>Владеть: современным инструментарием управления человеческими ресурсами; современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; методами формирования и поддержания этичного климата в организации;</p>

#### Очная форма обучения

##### 4. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 часа), в т. ч. контактная работа обучающихся с преподавателем - лекционные занятия 34 часа, практические занятия 16 часов, форма контроля – экзамен, 36 часов.

Самостоятельная работа 58 часов.

## 5. Содержание дисциплины (очная форма обучения)

### 5.1. Учебно-тематический план.

#### Учебно-тематический план дисциплины

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Количество часов			
		Контактная работа		Самостоятел. работа	Всего
		Лекции	Практические занятия		
1.	Кадровая политика	2	2	6	10
2.	Подбор персонала	4	4	6	14
3.	Адаптация персонала	2	2	6	10
4.	Оценка персонала	4	2	4	10
5.	Расстановка персонала	2	-	4	6
6.	Обучение персонала	4	2	4	10
7.	Структура персонала	2	-	4	6
8.	Регламентация труда	2	2	4	8
9.	Оплата труда	2	-	4	6
10.	Научная организация труда	2	-	4	6
11.	Лидерство в коллективе	2	-	4	6
12.	Коллектив как социальная группа	4	-	4	8
13.	Мотивация деятельности	2	2	4	8
	<b>Вид промежуточной аттестации</b>	<b>экзамен - 36</b>			
	<b>Всего часов:</b>	<b>34</b>	<b>16</b>	<b>58</b>	<b>144</b>

### 5.2. Содержание лекционных занятий

#### Тема 1. Кадровая политика.

Понятие и сущность кадровой политики предприятия. Место кадровой политики в стратегии развития фирм. Функциональное разделение труда в кадровой политике. Кадровые службы, их организационная структура и оценка их деятельности.

#### Тема 2. Подбор персонала.

##### *Занятие проходит в форме презентации.*

Система подбора персонала в организации. Основные этапы подбора персонала. Цели, формы и методы отбора персонала. Оценка эффективности отбора персонала в организации.

#### Тема 3. Адаптация персонала.

Организация управления профессиональной адаптацией персонала организации. Проблемы вхождения человека в организацию. Понятие, структура, формы, методы адаптации персонала. Разработка эффективной системы адаптации персонала организации.

#### **Тема 4. Оценка персонала.**

Цель и функции оценки результатов деятельности персонала. Методы аттестации персонала. Центр оценки.

#### **Тема 5. Расстановка персонала.**

Понятие, принципы, методы расстановки персонала. Показатели, влияющие на расстановку персонала. Система управления карьерой в организации, цели, задачи и функции управления карьерой. Формирование кадрового резерва. Формы и методы работы с кадровым резервом.

#### **Тема 6. Обучение персонала.**

##### ***Занятие проходит в форме работы в малых группах.***

Виды, этапы, цели обучения персонала организации. Профессиональная подготовка, ее виды, задачи, сроки. Повышение квалификации. Переподготовка кадров. Послевузовское профессиональное образование.

#### **Тема 7. Структура персонала**

Персонал (кадры) организации. Системный анализ персонала. Организационная структура персонала, сущность, задачи, принципы построения. Функциональная структура персонала: характеристика, принципы построения. Ролевая структура персонала, характеристика ролей, методы ее определения. Социальная структура персонала. Штатная структура персонала.

#### **Тема 8. Регламентация труда.**

Понятие регламентации труда, цели, задачи. Основные нормативные документы: распорядительные, организационные и нормативные, их характеристика, порядок разработки и функционирования.

#### **Тема 9. Оплата труда.**

Понятие, функции, принципы построения систем оплаты труда персонала. Системы оплаты труда персонала, их характеристика и эффективность функционирования.

#### **Тема 10. Научная организация труда.**

Понятие принципы научной организации труда, Организация рабочего места, требования к рабочему месту, паспорт рабочего места. Нормирование труда. Виды норм и нормативов, их характеристика.

#### **Тема 11. Лидерство в коллективе.**

Понятие лидерства в коллективе лидера. Классификация теорий лидерства, их содержание. Проблемы делегирования полномочий.

#### **Тема 12. Коллектив как социальная группа.**

***Лекция-презентация на основе современных мультимедийных средств.***

Коллектив как социальная группа. Классификация социальных групп. Стадии формирования социальных групп. Проблемы работы сотрудников в команде.

### Тема 13. Мотивация деятельности.

Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. Понятие и теории мотивации. Стратегии и виды стимулирования. Формы организации стимулирования. Денежное стимулирование как основной вид стимулирования. Конфликты в коллективе.

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

#### Тема. Кадровая политика.

##### Задание 1.

- Понятие и сущность кадровой политики организации.
- Место кадровой политики в стратегии развития организации
- Функциональное разделение труда в кадровой политике организации

##### Задание 2.

**Цель занятия:** помочь студентам овладеть навыками и приемами планирования численности персонала на работах технологического характера с применением нормативной трудоемкости производственной программы.

**Задание к практическому занятию:**

- а) используя календарь текущего года:
- составьте баланс рабочего времени 1 работника на год при 40-часовой рабочей неделе (по таб. 1), рассчитав те показатели, вместо которых проставлены знак вопроса;
  - проанализируйте использование рабочего времени в отчетном году по структуре фонда рабочего времени (гр. 3-5);
  - разработайте мероприятия по улучшению использования рабочего времени в плановом году.

Таблица 1

Баланс рабочего времени одного рабочего в год при 40-часовой рабочей неделе

№ п/п	Показатели	В отчетном году		Фактическое нение в отчетном %	На плановый год	
		по плану	факти- чески		кол-во	% к факту
1	2	3	4	5=гр.4/гр.3x100	6	7=гр.6/гр.4x100
1	Календарный фонд времени, дн.	365	365	100,0	365	100
2	Количество нерабочих дней, в том числе:	?	?	?	?	?
	выходных;	107	107	100	104	?
	праздничных	10	10	100	5	?
3	Номинальный фонд рабочего времени, дн. (стр.2)	?	?	?	?	?
	Неявки на работу, дн., всего	?	?	?	?	?
	в том числе:					
	очередные и дополнительные отпуска;	18,2	19,5	?	?	?
	учебные отпуска;					
	отпуска по беременности и родам;	1,4	1,6	?	?	?
	неявки по болезни;	0,8	0,8	?	?	?
	прочие неявки, разрешенные законом;	6,1	6,0	?	?	?
	неявки с разрешения администрации;	2,4	2,8	?	?	?
	целосменные простои (по отчету);	1,2	1,0	?	?	?
	прогулы (по отчету)	-	0,5	-	-	-
		-	0,2	-	-	-
5	Полезный фонд рабочего времени, дн. (стр.3 -	?	?	?	?	?
6	Номинальная продолжительность рабочего ас.	7,67	7,67	100,0	7,72	?
7	Потери времени в связи с сокращением пности рабочего дня, час., всего					
	в том числе:	0,03	0,04	?	?	?
	перерывы для кормящих матерей;	0,01	0,01	?	?	?

	сокращенный рабочий день для подростков; внутрисменные простои (по отчету)	0,02	0,01	?	?	?
		-	0,02	-	-	-
8	Средняя продолжительность рабочего дня, тр. 6 -стр.?)	?	?	?	?	?
9	Полезный фонд рабочего времени одного его, час. (стр.8 x стр.5)	?	?	?	?	?

б) на основе ниже приведенных данных (см. табл. 2) рассчитайте численность производственного персонала по видам работ, используя методики трудоемкости. В расчете используйте полезный фонд времени из задания «а».

Таблица 2

Показатели	Вид работы	
	А	В
Трудоемкость изделия в часах		
Изделие 1	0,8	0,5
Изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа в штуках		
Изделие 1	10000	10000
Изделие 2	12000	12000
Время для изменения остатка незавершенного производства (час.)		
Изделие 1	1000	1500
Изделие 2	1700	1200
Планируемый % выполнения норм	104	105
Полезный фонд рабочего времени (час.)		

Формулы для расчета:

Численность =  $\frac{\text{Трудоемкость производственной программы}}{\text{Полезный фонд времени 1 работника}}$

$$\text{Трудоемкость производственной программы} = \sum_{i=1}^n \frac{N_i T_i + T_{изпi}}{Кв.н.}$$

где n – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

$N_i$  – количество изделий i-й номенклатурной позиции;

$T_{изпi}$  – время, необходимое для изменения величины незавершенного производства;

Кв.н. – коэффициент выполнения нормы времени.

### Тема. Подбор персонала.

#### *Занятие проходит в форме ролевой игры*

##### **Задание 1.**

**Цель игры**– сформулировать профессиональные требования к менеджеру, исходя из особенностей предприятия, и подобрать из нескольких кандидатур наиболее подходящую для замещения вакантной должности.

*Элементы игры и их продолжительность*

1. Сформировать команды по 4-8 человек исходя из профессиональных интересов (5 мин.).
2. Наиболее рационально иметь не более 6 команд.
3. Определить тип предприятия и его организационно-правовую форму (2 мин.).
4. Определить вакантную должность персонала, для которой будет вестись подбор работников (3 мин.)
5. Распределить роли внутри команды (3 мин).



6. Построить методом «мозгового штурма» профессиональную модель менеджера по форме модели руководителя, приведенной в таблице 3 (40 мин.).
  - Подготовить оригинальное рекламное объявление в газету объемом не более 30 слов (10 мин.).
  - Разработать модель служебной карьеры менеджера в виде таблицы 4 (10 мин.).
6. Подготовить вопросы для команд конкурентов (10 мин.).
7. Подготовить итоговые доклады команда по модели, рекламе и карьере, продолжительностью не более 5 мин. Доклад делают «генератор идей» или «организатор».
8. Выделить из команды члена жюри и дать экспертную оценку результатам работы команд конкурентов по форме таблиц 5, 6.
9. Подвести итоги игры и дать оценки работы команд.

*Инструкция по заполнению модели рабочего места*

1. Модель рабочего места управленческого персонала содержит «идеальный образ» работника замещающего вакантную должность, на основе экспертных оценок непосредственного руководителя сотрудника или членов кадровой комиссии. В последнем случае будет несколько оценок, которые подлежат обобщению.
2. Для заполнения анкеты необходимо внимательно просмотреть элементы модели (их 15) и дать количественные и качественные оценки характеристик путем: а) отметить крестиком наиболее важные характеристики, которые будут составлять обязательные требования к работнику. Причем самую важную характеристику можно отметить двумя крестиками (++)).

Таблица 3

**Модели рабочих мест для управленческого персонала предприятия малого бизнеса**

Элементы модели	Директор	Зам.директора	Главный бухгалтер	Секретарь-референт	Менеджер
1	2	3	4	5	6
<b>1. Кадровые данные:</b>					
1.1. Пол:					
- мужской					
- женский					
- не имеет значения					
1.2. возраст:					
до 20					
от 20 до 30					
от 30 до 40					
от 40 до 50					
1.3. Семейное положение:					
холост, не замужем					
женат, замужем					
разведен, разведена					
не имеет значения					
1.4. Социальное положение:					
из рабочих					
из служащих					
из крестьян					
не имеет значения					
1.5. Внешность сотрудника:					
Красивая					
приятная					
обаятельная					
нормальная					
отталкивающая					
<b>2. Опыт сотрудника:</b>					

2.1.Производственный стаж работы:					
до 1 года					
1-5 лет					
5-10 лет					
более 10 лет					
2.2.Общественный опыт:					
партия					
профком					
совет предприятия					
комсомол					
другое					
<b>3. Профессиональные знания в области:</b>					
социологии					
экономики					
управления					
психологии					
права					
дизайна					
строительства					
организации					
коммерции					
педагогике					
иностранного языка					
бухучета					
маркетинга					
торговли					
механики					
финансов					
<b>4. Профессиональные умения в области:</b>					
работы с людьми					
машинописи					
ведения личных дел					
телефонных переговоров					
договорная работа					
методическая работа					
архивного дела					
компьютер					
составление расписаний					
разработка программ					
презентационная работа					
контрактная работа					
реклама					
маркетинговые исследования					
коммерческие операции					
бизнес-план					
поиск партнеров					
знание рынка					
вождение автомобиля					
ремонт и эксплуатация					
экспедиторская работа					
снабжение					
<b>5. Личностные качества:</b>					
5.1.Моральные:					
доброжелательность					
отзывчивость					
внимательность					
честность					
порядочность					
принципиальность					

справедливость					
воспитанность					
скромность					
жизнерадостность					
терпимость					
пунктуальность					
способность воспринимать критику					
<b>5.2.Деловые:</b>					
исполнительность					
деловитость					
предприимчивость					
трудолюбие					
хозяйственность					
целеустремленность					
организованность					
коммуникабельность					
дипломатичность					
дисциплинированность					
настойчивость					
умение доводить порученное дело до конца					
умение видеть перспективу					
умение слушать людей					
широта кругозора					
<b>6. Психология личности:</b>					
<b>6.1.Тип личности:</b>					
экстраверт – направлен на внешний мир					
интроверт – направлен на внутренний мир					
<b>6.2.Темперамент:</b>					
сангвиник					
флегматик					
холерик					
меланхолик					
<b>6.3.Уровень интеллекта:</b>					
высокий					
средний					
<b>7. Здоровье и работоспособность:</b>					
здоров					
практически здоров					
болен					
<b>8. Уровень квалификации:</b>					
<b>8.1.Образование:</b>					
неполное среднее					
среднее общее					
среднее специальное					
высшее					
<b>8.2.Специальности (для служащих):</b>					
экономист					
филолог					
бухгалтер					
механик					
математик					
юрист					
историк					
менеджер					
коммерсант					

финансист					
радиофизик					
8.3.Повышение квалификации:					
институт бизнеса					
школа менеджеров					
курсы повышения					
<b>9. Служебная карьера:</b>					
трамплин					
лестница					
змея					
перепутье					
<b>10. Хобби (увлечения):</b>					
спорт					
искусство					
театр и кино					
охота					
<b>11. Вредные привычки:</b>					
алкоголь					
курение					
обжорство					
наркомания					
токсикомания					
<b>12. Организация труда:</b>					
офис площадью, кв.м.					
отдельный стол и стул					
пользование библиотекой					
пользование служебным транспортом					
компьютер					
служебный телефон					
использование факса					
пользование ксероксом					
аудио и видео аппаратуры					
<b>13. Оплата труда:</b>					
всего, USD					
должностной оклад, USD					
квартальная премия к окладу, USD					
процент от прибыли, %					
процент с выручки, %					
процент с дохода, %					
оплата командировочных расходов					
оплата представительских расходов					
компенсация за использование личного транспорта в служебных целях					
<b>14. Социальные блага:</b>					
материальная помощь для приобретения путевки в дом отдыха					
компенсация расходов на питание					
оплата фирменной одежды					
кредит фирмы					
оплата детских учреждений					

подарки к юбилеям и дням рождения, пособие в случае свадьбы					
<b>15. Социальные гарантии:</b>					
ежегодный отпуск, дней					
оплата больничных листов					
страхование жизни					
дополнительная пенсия					
пособие в случае увольнения по сокращению штатов					
пособие в случае смерти сотрудника					

Таблица 4

### Модель служебной карьеры

Должности	Возраст	Оплата	Способ занятия	Обучение

Рекламное объявление  
 Предприятие  
 Должность  
 Требования к должности  
 Условия оплаты труда  
 Координаторы предприятия

### Вопросы для команд конкурентов

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Таблица 5

### Лист экспертной оценки команды № \_\_\_\_\_

#### Внешняя экспертная оценка работы команд

Команды	1	2	3	4
<b>Разделы игры</b>				
Профессиональная модель				
Рекламное объявление				
Модель служебной карьеры				
Итоговый доклад команды				
Итого по 5-ти балльной системе				

Таблица 6

### Внутренняя оценка игроков команды

Роль в команде	Оценка по 5-балльной шкале	Подпись члена команды
Генератор идей		
Организатор		
Критик		
Эксперт		
Делопроизводитель		
Эксперт команды № _____		

<b>Подбор персонала</b>			
<b>Название видеокейса</b>	<b>Цели видеокейса</b>	<b>Описание ситуации</b>	<b>Рассматриваемые вопросы</b>
<b>Массовый подбор</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Сформировать представление о специфике деятельности по закрытию «массовых» вакансий, основных ее характеристиках, путях повышения эффективности;</li> <li>•Дать представление о способах организации «потока» кандидатов на «массовые» вакансии;</li> <li>•Сформировать представление о способах отбора кандидатов на «массовые» вакансии;</li> <li>•Отработать навыки анализа потребности в персонале на «массовые» вакансии, анализа соответствующих возможностей рынка труда и выбора оптимальных решений.</li> </ul>	<p>Действие происходит в отделе персонала сети магазинов «Селянка». Радостная новость о том, что в следующем месяце открывается сразу два новых магазина, ставит менеджеров по персоналу Вову и Оксану в затруднительное положение -набрать большое количество сотрудников на однотипные должности - продавцы, кассиры, грузчики. Справятся ли наши герои с авральной работой? Смогут ли быстро привлечь много подходящих кандидатов? Возможно, вы сможете предложить им лучший путь?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Специфика подбора персонала на «массовые» вакансии;</li> <li>•Дефицит кадров на рынке труда, определение целевой аудитории и прямых каналов обращения к ней;</li> <li>•Формирование «послания» целевой аудитории;</li> <li>•Первичное общение с кандидатом по телефону, взаимодействие с кандидатом при первой встрече;</li> <li>•Организация потока кандидатов при первой встрече;</li> <li>•Оценка эффективности деятельности рекрутера.</li> </ul>
<b>Интервью с соискателем</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Сформировать общее представление о схеме проведения интервью, основных его этапах, темах, категориях вопросов, а также наиболее типичных ошибках;</li> <li>•Сформировать навыки коммуникативного взаимодействия в ситуации интервью.</li> </ul>	<p>Быстрое расширение сети обострило и потребность в руководящих работниках. На этот раз Вова и Оксана проводят интервью с кандидатом на должность директора магазина. Привлечь профессионала гораздо сложнее, нежели набрать малоквалифицированные кадры. Но понимают ли это наши герои? Возможно, в данном случае надо действовать как-то по-другому? А как узнать, подходит ли вам данный кандидат?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Формулирование требований к должности;</li> <li>•Основные этапы собеседования;</li> <li>•Основные темы, затрагиваемые интервьюером на собеседовании;</li> <li>•Основные категории вопросов, задаваемые интервьюером соискателю;</li> <li>•Критерии эффективности интервью;</li> <li>•Критерии принятия решения о предпочтении кандидата всем остальным»</li> </ul>
<b>Проблема найма бывшего сотрудника</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Сформировать представление о факторах, которые необходимо учитывать при анализе кандидатуры сотрудника, покинувшего компанию ранее и вновь предлагающего свою кандидатуру;</li> <li>•Развить навыки принятия решения в условиях конкретной задачи реальной профессиональной деятельности</li> </ul>	<p>Не справившись с «тяжелой» работой, Вова принял решение оставить родной коллектив в надежде на лучшую жизнь. Однако реальность оказывается гораздо суровее его ожиданий, а прежнее место работы - не таким уж плохим. Сотруд-никиотдела персонала «Селянки» в недоумении -как быть с Вовой, который по истечении двух месяцев просится обратно</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Оценка сотрудника, покинувшего компанию ранее и вновь предлагающего свою кандидатуру;</li> <li>•Риски, связанные с повторным принятием на работу ранее увольнявшегося сотрудника;</li> <li>•Повышение объективности руководителя подразделения при принятии решения о предпочтении кандидата всем остальным.</li> </ul>

### Тема 3. Адаптация персонала.

#### Задание 1.

Таблица 8

Название видеокейса	Цели видеокейса	Описание ситуации	Рассматриваемые вопросы
Адаптация нового сотрудника	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Показать типичные проблемы нового сотрудника при адаптации;</li> <li>•Показать типичные ошибки менеджера по персоналу и линейного руководителя при адаптации нового сотрудника;</li> <li>•Научить анализировать процесс адаптации;</li> <li>•Научить разрабатывать программу адаптации работников;</li> <li>•Показать необходимость постоянного контроля над обеспечением адаптации</li> </ul>	В отдел маркетинга принят новый специалист-креативщик. Менеджер по персоналу Татьяна посчитала более важным правильно оформить все документы, нежели организовать новичку комфортные условия работы. Линейный руководитель отнесся к новому подчиненному с прохладой, поскольку владеет информацией, что новичок - ставленник генерального директора. Сможет ли наш герой наладить отношения с коллективом? Возможно, менеджер по персоналу должна была больше времени уделить новичку?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Понятие и виды адаптации персонала;</li> <li>•Принципы, лежащие в основе процесса адаптации;</li> <li>•Сопровождение процесса адаптации работника;</li> <li>•Роль менеджера по персоналу и линейного руководителя в процессе адаптации;</li> <li>•Внедрение программ сопровождения адаптации в работу организации;</li> <li>•Критерии успешности адаптации работника.</li> </ul>
Адаптация начинающего руководителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Показать типичные проблемы молодого руководителя взятого «из рядовых» в процессе адаптации к первой управленческой должности;</li> <li>•Сформировать представление о действиях менеджера по персоналу и линейного руководителя в процессе адаптации молодого руководителя, направленных на развитие у адаптируемого управленческих навыков и изменение его социального статуса в коллективе.</li> </ul>	Уход начальника отдела маркетинга поставил перед менеджером по персоналу новую задачу - где взять руководителя? Было решено продвинуть своего, и рядовой специалист Илья превращается в начальника своего отдела. На новом посту молодого руководителя ожидает ряд трудностей, с которыми он не в силах справиться в одиночку. Кто и как должен помочь адаптироваться к первой управленческой должности выросшему сотруднику?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Специфика адаптации руководителя к первой должности при повышении внутри коллектива;</li> <li>•Трудности молодого руководителя. Освоение управленческих навыков и перестройка отношений с бывшими коллегами и другими руководителями;</li> <li>•Испытательный срок. Оценка прохождения испытательного срока;</li> <li>•Критерии успешности адаптации молодого руководителя.</li> </ul>
Адаптация стороннего руководителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Показать типичные проблемы руководителя, взятого «со стороны» в процессе адаптации;</li> <li>•Показать многообразие факторов, влияющих на эффективность адаптации руководителя;</li> <li>•Сформировать представление об адекватном применении методов адаптации персонала к адаптации руководителя;</li> <li>•Научить анализировать эффективность мероприятий по адаптации руководителей</li> </ul>	Не выдержав психологической перегрузки, Илья покидает компанию, и отдел маркетинга опять остается без начальника. Наэтот раз берут опытного руководителя со стороны, но значит ли это, что он сам со всем справится? Понимая необходимость адаптации новых сотрудников, менеджер по персоналу Татьяна не учитывает, что перед ней руководитель и в его адаптации есть своя специфика. Как же сделать так, чтобы сторонний руководитель прижился в компании?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Специфика адаптации руководителя, пришедшего «извне»;</li> <li>•Программа адаптации руководителя «извне»;</li> <li>•Распределение ответственности за проведение адаптации руководителя;</li> <li>•Документальное сопровождение процесса адаптации; Критерии успешности адаптации руководителя извне.</li> </ul>

### Тема 4. Оценка персонала.

## Задание 1.

**Цель занятия:** овладение знаниями навыками оценки персонала, ее методами и технологиями.

**Вопросы:**

- Назовите цели и функции оценки результативности труда.
- Каковы объективные требования к аттестации персонала?
- Что является объектом аттестации?
- Назовите два основных подхода к оценке персонала в процессе аттестации?
- Что является результатом аттестации?
- Какие этапы выделяются в процессе аттестации?
- В чем Вы видите недостатки традиционного метода аттестации?
- Какие современные методы оценки персонала Вы знаете?
- Раскройте сущность оценочной технологии, называемой «Центр оценки».

## Тест Кеттелла

Цель опросника Кеттелла (форма С), содержащего перечень биполярных показателей, — оценить развитость следующих личностных качеств, составляющих 17 факторов:

Фактор А — закрытый, малообщительный, холодный — открытый, общительный, теплосердечный (*отстраненность-общительность*).

Фактор В — конкретно думающий, буквально мыслящий — абстрактно, легко мыслящий (*интеллектуальное развитие*).

Фактор С — эмоционально неустойчивый, истеричный, уходящий от препятствий — реалистично настроенный, эмоционально зрелый (*эмоциональная устойчивость*).

Фактор Е — застенчивый, зависимый, уступающий часто дорогу - самоуверенный, независимый (*подчиненность – склонность к лидерству*).

Фактор F — рассудительный, сдержанный, благоразумный — беззаботный, беспечный, жизнерадостный (*сдержанность*).

Фактор G — непостоянный, импульсивный, гибкий — упорный, ответственный (*ответственность*).

Фактор H — скромный, робкий — «толстокожий», активный в группе и с лицами противоположного пола (*активность*).

Фактор J — жесткий, мужественный, реалистичный — мягкий, утонченный, женственный (*мужественность – женственность*).

Фактор L — доверчивый, уживчивый, независтливый — осторожный, неуживчивый, подозрительный (*степень открытости*).

Фактор M — практичен, ориентирован на внешнюю реальность -погружен в себя, ориентирован на суть и духовные, эстетические ценности, богемы (*экстравертность – интровертность*).

Фактор N — прямолинеен, прост и житейски сентиментален — искушенный, расчетлив, несентиментален (*дипломатичность*).

Фактор O — спокойный, зрелый, уверенный в себе — тревожный, предвидящий неприятности (*уверенность в себе - тревожность*).

Фактор Q1 — консервативен, традиционен, устойчив — экспериментирующий, либеральный, критичный к традициям (*консерватизм-радикализм*).

Фактор Q2 — ориентирующий на чужое мнение, компанейский — самодостаточный, предпочитает собственное мнение (*зависимость от группы - самостоятельность*).

Фактор Q3 — низкий самоконтроль, непосредственный, импульсивный — дисциплинированный, требователен к себе и другим (*дисциплинированность*).

Фактор Q4 — расслабленный, спокойный, вялый — напряженный, взвинченный; беспокойный (*расслабленность-напряженность*).



Фактор MD — точно и реалистично оценивающий себя — нереалистично оценивающий себя, неискренний, принятые нормы неосознанно считает своими, что не соответствует действительности (*социальная желательность*).

БЛАНК ДЛЯ ОТВЕТОВ

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Пол \_\_\_\_\_ возраст \_\_\_\_\_ дата \_\_\_\_\_

Другие сведения \_\_\_\_\_

(по указанию экспериментатора)

1	abc	18	abc	35	abc	52	abc	69	abc	86	abc	103	abc	MD
2	abc	19	abc	36	abc	53	abc	70	abc	87	abc	104	abc	A
3	abc	20	abc	37	abc	54	abc	71	abc	88	abc	105	abc	B
4	abc	21	abc	38	abc	55	abc	72	abc	89	abc			C
5	abc	22	abc	39	abc	56	abc	73	abc	90	abc			E
6	abc	23	abc	40	abc	57	abc	74	abc	91	abc			F
7	abc	24	abc	41	abc	58	abc	75	abc	92	abc			G
8	abc	25	abc	42	abc	59	abc	76	abc	93	abc			H
9	abc	26	abc	43	abc	60	abc	77	abc	94	abc			J
10	abc	27	abc	44	abc	61	abc	78	abc	95	abc			L
11	abc	28	abc	45	abc	62	abc	79	abc	96	abc			M
12	abc	29	abc	46	abc	63	abc	80	abc	97	abc			N
13	abc	30	abc	47	abc	64	abc	81	abc	98	abc			O
14	abc	31	abc	48	abc	65	abc	82	abc	99	abc			Q1
15	abc	32	abc	49	abc	66	abc	83	abc	10	abc			Q2
16	abc	33	abc	50	abc	67	abc	84	abc	101	abc			Q3
17	abc	34	abc	51	abc	68	abc	85	abc	102	abc			Q4

*Обработка полученных материалов.* Для оценки ответов существует специальный «ключ», представляющий собой матрицы с отверстиями. Он накладывается на листы для ответов, каждый ответ (a, b, c) оценивается по трехбалльной шкале: 0, 1 или 2 (по фактору В – интеллектуальность – могут быть получены только 0 или 1).

Каждый личностный пример оценивается путем суммирования оценок по группе вопросов. Суммарная оценка фиксируется после соответствующей латинской буквы на листе для ответов. Максимально возможная оценка по каждому фактору не превышает 12 баллов.

Очки затем переводятся в условные баллы – стеньги (см.табл.\_\_\_\_). Оценка по факторам для каждого испытуемого приобретает значение при сравнении ее со средними оценками.

Ниже приведены оценки ответов на вопросы в очках по a, b, c (1-я цифра означает номер вопроса по опроснику):

фактор А: 2. a=0, Б=1, c=2; 19. a=2, b=1, c=0; 36. a=0, b=1, c=2;

53. a=2, b=1, c=0; 70. a=2, b=1, c=0; 8,7. a=0. b=1, c=2; 104. b=1, c=1

фактор В: с=1, 20. с=1; 37. b=1; 54. с=1; 71. a=1; 88. с=1; 105. с=2;  
 фактор С: 4. a=2, b=1; 21. a=2; 38. b=1, с=2; 55. a=2, b=1; 72. b=1, с=2; 89. b=1, с=2;  
 фактор Е: 5. b=1, с=2; 22. b=1, с=2; 39. a=2, b=1; 56. a=2; 73. b=1; 90. b=2, с=1;  
 фактор F: 6. b=1, с=2; 23. a=2, b=1; 40. b=1, с=2; 57. a=2, b=1; 74. a+2, b=1; 91. b=1,  
 с=2;  
 фактор G: 7. a=2, b=1; 24. b=1, с=2; 41. a=2, b=1; 58. b=1, с=2; 75. a=2, b=1; 92. b=1,  
 с=2;  
 фактор H: 8. a=2, b=1; 25. b=1, с=2; 42. b=1, с=2; 59. a=2, b=1; 76. a=2, b =1; 93. b=1,  
 с=2;  
 фактор J: 9. a=2, b=1; 26. a=2, с=1; 43. b=1, с=2; 60. a=2, b=1; 77. b=1, с=2; 94. b=1, с=2;  
 фактор L: 10. a=2, b=1; 27. b=1, с=2; 44. b=1. с=2; 61. b=1, с=2; 78. a=2. b=1; 95. a=2,  
 b=1;.  
 фактор M:11. b=1, с=2; 28. b=1, с=2; 45. b=1, с=2; 62. a=2, b=1: 79. a=2, b=1; 96. b=1,  
 с=2;  
 фактор N: 12. b=1, с=2; 29. a=2, b=1; 46. a=1, b =2; 63. a=2, b=1; 80. b=1. с=2; 97. b=1,  
 с=2;  
 фактор O: 13. b=1, с=2; 30. a=2, b =1; 47. b =1, с=2; 64. a=2, b=1; 81. b=1, с=2; 98. a=2, b  
 =1;  
 фактор Q1: 14. a=2, b=1; 31. a=2, b=1; 48. b =1, с=2; 65. b=1, с=2; 82. b =1, с=2; 99. a=2,  
 b=1:  
 фактор Q2: 15. a=2, b =1; 32. b =1, с=2; 49. a=2, b =1; 66. a=2, b =1; 83. b =1, с=2; 100. b  
 =1, с=2;  
 фактор Q3: 16. a=2, b =1; 33. a=2, b =1; 50. a=2, b =1; 67. b =1, с=2; 84. b =1, с=2; 101. b  
 =1, с=2;  
 фактор Q4: 17. a=2, b =1; 34. b =1, с=2; 51. b =1, с=2; 68. a=2, b =1; 85. b =1, с=2; 102.  
 a=2, b =1;  
 фактор MD: 1. a=2, b =1; 18. b =1, с=2; 35. b =1, с=2; 52. a=2, b =1; 69. b =1, с=2; 86. b  
 =1, с=2; 103. b =1, с=2.

Таблица перевода очков в стены по методике Р. Кеттелла

Фактор	Условные баллы (стены)									
	Низкие			Средние			Высокие			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	0-4	5	6	7	8	-	9	10	11	12
B	0-2	-	3	-	4	-	5	6	-	7-8
C	0-3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
E	0-1	2	3	4	5	6	7	8	9	10-12
F	0-2	-	3	4	^	6	7	8	9	10-12
G	0-3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
H	0-3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
J	0-3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
L	0-1	2	-	3	4	-	5	6	7	8-12
M	0-3	-	4	5	6	7	8	9	10	11-12
N	0-1	2	3	4	5	6	7	8	9	10-12
O	0-1	2	3	4	5	6	7	8	9	10-12
Q1	0-4	5	6	-	7	8	9	10	11	12
Q2	0-2	3	-	4	5	6	7	8	9	10-12
Q3	0-2	3	4	5	6	7	8	9	10	11-12
Q4	0-1	2	3	4	5	6-7	8	9	10	11-12
MD	0-2	3	4	5	6	7	8	9	10	11-12

*Инструкция.* Перед Вами ряд вопросов, которые помогут определить некоторые свойства Вашей личности. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных».

Люди различны, и каждый может высказать свое мнение. Старайтесь отвечать искренне и точно на каждый вопрос. Вы должны выбрать один из трех предлагаемых ответов, который в наибольшей степени соответствует Вашим взглядам, Вашему мнению о себе. Отвечать надо следующим образом: в соответствующей клеточке на бланке для ответов поставьте отчетливый крестик (левая клеточка соответствует ответу «а», средняя — ответу «б», а клеточка справа — ответу «с»). Отвечать надо как можно точнее, но не слишком медленно, приблизительно на 5—6 вопросов в минуту. Вы должны закончить отвечать на все вопросы не позднее чем за полчаса.

*Я думаю, что моя память сейчас лучше, чем была раньше*

а) да б) трудно сказать с) нет.

1. *Я бы вполне мог жить один, вдали от людей*  
а) да б) иногда с) нет.
2. *Если бы я сказал, что небо находится внизу и что зимой жарко, я должен был бы назвать преступника*  
а) бандитом б) святым с) тучей
3. *Когда ложусь спать, я засыпаю*  
а) быстро б) нечто среднее с) с трудом
4. *Что бы я предпочел, если бы вел машину по дороге, где много других автомобилей*  
а) пропустить вперед большинство машин; б) не знаю; с) обогнать все идущие впереди
5. *В компании я предоставляю возможность другим шутить и рассказывать всякие истории*  
а) да б) иногда с) нет
6. *Мне важно, чтобы во всем, что меня окружает, не было беспорядка.*  
а) верно б) трудно сказать с) неверно
7. *Большинство людей, с которыми я бываю в компаниях, несомненно, рады меня видеть.*  
а) да б) иногда с) нет
8. *Я бы скорее занимался*  
а) фехтованием и танцами б) затрудняюсь сказать с) борьбой и баскетболом
9. *Меня забавляет, что действия и поступки людей часто не соответствуют их рассказам об этом.*  
а) да б) иногда с) нет
10. *Читая о каком-либо происшествии, я интересуюсь всеми подробностями.*  
а) всегда б) иногда с) редко
11. *Когда друзья подшучивают надо мной, я обычно смеюсь вместе со всеми и вовсе не обижаюсь.*  
а) верно б) не знаю с) неверно
12. *Если мне кто-нибудь нагрубит, я могу быстро забыть об этом.*  
а) верно б) не знаю с) неверно
13. *Когда я планирую что-нибудь, я предпочитаю делать это самостоятельно, без чьей-либо помощи.*  
а) верно б) иногда с) неверно
14. *Мне кажется, что я более чувствительный и легковозбудимый, чем большинство людей.*  
а) верно б) затрудняюсь ответить с) неверно
15. *Меня раздражают люди, которые не могут быстро принимать решение.*  
а) верно б) не знаю с) неверно
16. *Иногда, хотя и кратковременно, у меня возникает чувство раздражения по отношению к моим родителям.*  
а) да б) не знаю с) нет
17. *Я скорее рассказал бы свои сокровенные мысли*  
а) хорошим друзьям б) не знаю с) в своем дневнике
18. *Я думаю, что слово, противоположное по смыслу слову «неточный», это*

- a) небрежный b) тщательный c) приблизительный
19. У меня всегда хватает энергии, когда мне это необходимо  
a) да b) трудно сказать c) нет
20. Меня больше раздражают люди, которые  
a) своими грубыми шутками вгоняют людей в краску b) затрудняюсь ответить  
c) создают неудобства для меня, опаздывая на условленную встречу.
21. Мне очень нравится приглашать гостей и развлекать их  
a) зерно b) не знаю c) неверно
22. Я думаю, что  
a) не все надо делать одинаково тщательно b) затрудняюсь сказать c) любую работу  
следует выполнять тщательно, если Вы за нее взялись
23. Мне всегда приходится преодолевать смущение  
a) да b) возможно c) нет
24. Мои друзья чаще  
a) советуются со мной b) делают то и другое поровну c) дают советы
25. Если приятель обманывает меня в мелочах, я скорее сделаю вид, что не заметил  
этого, чем разоблачу его  
a) да b) иногда c) нет
26. Мне нравится друг  
a) интересы которого имеют деловой и практический характер b) не знаю c) который  
отличается глубоко продуманными взглядами на жизнь.
27. Я не могу равнодушно слушать, как другие люди высказывают идеи,  
противоположные тем, в которые я верю  
a) верно b) затрудняюсь ответить c) неверно
28. Меня волнуют мои прошлые поступки и ошибки  
a) да b) не знаю c) нет
29. Что бы я предпочел  
a) играть в шахматы b) не знаю c) играть в городки
30. Мне нравятся общительные компанейские люди  
a) да b) не знаю c) нет
31. Я настолько осторожен и практичен, что со мной случается меньше неприятных  
неожиданностей, чем с другими людьми  
a) да b) трудно сказать c) нет
32. Я могу забыть о своих заботах и обязанностях, когда мне это необходимо  
a) да b) иногда c) нет
33. Мне бывает трудно признать, что я не прав  
a) да; b) иногда; c) нет.
34. Что мне интереснее на предприятии  
a) работать с машинами и механизмами и участвовать в основном производстве  
b) трудно сказать c) беседовать с людьми, занимаясь общественной работой
35. Какое слово не связано с двумя другими  
a) луна b) земля c) солнце
36. Когда что-то отвлекает мое внимание это  
a) раздражает меня b) нечто среднее c) не беспокоит меня совершенно
37. Если бы у меня было много денег, то я  
a) позаботился бы о том, чтобы не вызывать к себе зависти b) не знаю c) жил бы, не  
стесняя себя ни в чем
38. Худшее наказание для меня  
a) тяжелая работа b) не знаю c) быть запертым в одиночестве
39. Люди должны больше, чем они делают это сейчас, требовать соблюдения законов  
морали:  
a) да b) иногда c) нет
40. Мне говорили, что ребенком я был

- a) спокойным и любил оставаться один b) не знаю c) живым и подвижным
41. *Мне нравилась бы практическая повседневная работа с различными установками и машинами*  
a) да b) не знаю c) нет
42. *Я думаю, что большинство свидетелей говорят правду, даже если это нелегко.*  
a) да b) трудно сказать c) нет
43. *Иногда я не решаюсь проводить в жизнь свои идеи, потому, что они кажутся мне неосуществимыми.*  
a) верно b) затрудняюсь ответить c) неверно
44. *Я стараюсь смеяться над шутками не так громко, как это делает большинство людей.*  
a) верно b) не знаю c) неверно
45. *Я никогда не чувствую себя таким несчастным, что хочется плакать*  
a) верно b) не знаю c) неверно
46. *В музыке я наслаждаюсь*  
a) маршами в исполнении военных оркестров b) не знаю c) скрипичными соло
47. *Я бы скорее предпочел провести два летних месяца*  
a) в деревне с одним или двумя друзьями b) затрудняюсь сказать c) возглавляя группу в туристическом лагере
48. *Усилия, затраченные на составление планов*  
a) никогда не лишние b) трудно сказать c) не стоят этого
49. *Необдуманные поступки и высказывания моих приятелей в мой адрес не обижают и не огорчают меня*  
a) верно b) не знаю c) неверно
50. *Дела, которые удаются, я нахожу мелкими*  
a) всегда b) иногда c) редко
51. *Я предпочел бы скорее работать*  
a) в учреждении, где мне пришлось бы руководить людьми и все время быть среди них  
b) затрудняюсь ответить c) архитектором, который в тихой комнате разрабатывает свой проект
52. *Дом так относится к комнате, как дерево*  
a) к лесу b) растению c) листу
53. *То, что я делаю, у меня не получается*  
a) редко b) иногда c) часто
54. *Как я себя чаще всего веду*  
a) предпочитаю рискнуть b) не знаю c) предпочитаю действовать наверняка
55. *Вероятно, некоторые люди считают, что я слишком много говорю*  
a) скорее всего это так b) не знаю c) думаю, что нет
56. *Какой человек мне больше нравится*  
a) большого ума будь он даже ненадежен и непостоянен b) трудно сказать c) средними способностями, но зато умеющий противостоять всяким соблазнам
57. *Как я принимаю решение*  
a) быстрее, чем многие люди b) не знаю c) медленнее, чем большинство людей
58. *Что производит на меня большее впечатление*  
a) мастерство и изящество b) трудно сказать c) сила и мощь
59. *Считаю, что я человек, склонный к сотрудничеству*  
a) да b) нечто среднее c) нет
60. *Мне больше нравится разговаривать с людьми изысканными, утонченными, чем с откровенными и прямолинейно*  
a) да b) не знаю c) нет
61. *Что я предпочитаю, когда сталкиваюсь с трудностями*  
a) решать вопросы, касающиеся лично меня, сам b) затрудняюсь ответить  
c) советоваться с моими друзьями.

62. Если человек сразу же на мой вопрос не отвечает, то я чувствую, что сказал глупость  
а) верно б) не знаю с) неверно
63. Где в школьные годы я больше всего получил знаний  
а) на уроках б) трудно сказать с) читая книги
64. Я избегаю общественной работы и связанной с этим ответственности  
а) верно б) иногда с) неверно
65. Что я делаю, когда вопрос очень труден и требует от меня много усилий  
а) стараюсь заняться другим вопросом б) затрудняюсь ответить с) еще раз пытаюсь решить этот вопрос.
66. У меня возникают сильные эмоции (тревога, гнев, приступы смеха и т. д.), хотя и без определенной причины  
а) да б) иногда с) нет
67. Иногда я соображаю хуже, чем обычно  
а) верно б) не знаю с) неверно
68. Мне приятно сделать человеку одолжение, согласившись назначить встречу с ним на время, удобное для него, даже если это немного неудобно для меня  
а) да б) иногда с) нет
69. Я думаю, что правильное число, которое должно продолжить ряд: 1, 2, 3, 5, 6 - будет  
а) 10 б) 5 с) 7
70. Иногда у меня бывают непродолжительные приступы тошноты и головокружения без определенной причины  
а) да б) не знаю с) нет
71. Я предпочитаю скорее отказаться от своего заказа, чем доставить официанту или официантке лишнее беспокойство  
а) да б) иногда с) нет
72. Я живу сегодняшним днем в большей степени, чем другие люди  
а) верно б) трудно сказать с) неверно
73. На вечеринке мне нравится  
а) принимать участие в интенсивной беседе б) затрудняюсь ответить с) смотреть, как люди отдыхают и просто отдыхать самому.
74. Я высказываю свое мнение независимо от того, сколько людей могут услышать его  
а) да б) иногда с) нет
75. Если бы я мог перенестись в прошлое, я бы больше хотел встретиться  
а) с Колумбом б) не знаю с) с Пушкиным
76. Я вынужден удерживать себя от того, чтобы не улаживать чужие дела  
а) да б) иногда с) нет
77. Если люди плохо обо мне думают, я не стараюсь переубедить их, а продолжаю поступать так, как считаю нужным  
а) да б) трудно сказать с) нет
78. Работая в магазине, я предпочел бы  
а) оформлять витрины б) не знаю с) быть кассиром
79. Если я вижу, что мой старый друг холоден со мной и избегает меня, я обычно  
а) сразу же думаю: «У него плохое настроение» б) не знаю с) беспокоюсь о том, какой неверный поступок я совершил.
80. Все несчастья происходят из-за людей, которые стараются во все внести изменения, хотя уже существуют удовлетворительные способы решения этих вопросов  
а) да б) иногда с) нет
81. Я получаю большое удовольствие, рассказывая местные новости  
а) да б) иногда с) нет
82. Аккуратные, требовательные люди не уживаются со мной  
а) верно б) иногда с) неверно
83. Мне кажется, что я менее раздражительный, чем большинство людей

- a) верно b) не знаю c) неверно
84. *Я чаще не считаюсь с другими людьми, чем они со мной*  
a) верно b) иногда c) неверно
85. *Бывает, что все утро я не хочу ни с кем разговаривать*  
a) часто b) иногда c) никогда
86. *Если стрелки часов встречаются ровно через каждые 65 минут, отмеренных по точным часам, то эти часы*  
a) отстают b) идут правильно c) спешат
87. *Мне бывает скучно*  
a) часто b) иногда c) редко
88. *Люди говорят, что мне нравится делать все своим оригинальным способом*  
a) верно b) иногда c) неверно
89. *Я считаю, что нужно избегать излишних волнений, потому что они утомительны*  
a) да b) иногда c) нет
90. *Что я делаю дома в свободное время*  
a) болтаю и отдыхаю b) затрудняюсь ответить c) занимаюсь интересующими меня делами.
91. *Я робко и осторожно отношусь к завязыванию дружеских отношений с новыми людьми*  
a) да b) иногда c) нет
92. *Я считаю, что стихи можно заменить прозой*  
a) да b) иногда c) нет
93. *Я подозреваю, что люди, с которыми я нахожусь в дружеских отношениях, за моей спиной ведут себя отнюдь не по-дружески*  
a) да, в большинстве случаев b) иногда c) нет
94. *Я думаю, что даже самые драматические события через год уже не оставляют в моей душе никаких следов*  
a) да b) иногда c) нет
95. *Я думаю, что интереснее быть*  
a) натуралистом и работать с растениями b) не знаю c) страховым агентом
96. *Я подвержен беспричинному страху и отвращению по отношению к некоторым вещам, к определенным животным, местам и т. д.*  
a) да b) иногда c) нет
97. *Я люблю размышлять о том, как улучшить мир.*  
a) да b) трудно сказать c) нет
98. *Я предпочитаю игры*  
a) где надо играть в команде или иметь партнера b) не знаю c) где каждый играет за себя
99. *Ночью мне снятся фантастические или нелепые сны.*  
a) да b) иногда c) нет
100. *Если я остаюсь в доме один, то через некоторое время ощущаю тревогу и страх*  
a) да b) иногда c) нет
101. *Я могу своим дружеским отношением ввести людей в заблуждение, хотя на самом деле они мне не нравятся*  
a) да b) иногда c) нет
102. *Какое слово менее связано с двумя другими*  
a) думать b) видеть c) сломать
103. *Если мать Марии является сестрой отца Александра, то кем является Александр по отношению к отцу Марии?*
104. a) двоюродным братом b) племянником c) дядей

## **Тема 6. Обучение персонала.**

## **Задание 1.**

**Цель занятия:** закрепить знания по формам и методам повышения квалификации работающих и их служебного продвижения; овладеть навыками планирования карьеры и построения моделей карьеры.

### **Темы рефератов**

- Требования к подготовке кадров, выдвигаемые системой менеджмента качеством ИСО 9001-2000 и проблемы их внедрения.
- Системы корпоративного обучения: цели, функции, результаты. Проблемы их формирования.
- Выбор структуры обучающих программ и их назначение.
- Выбор модели корпоративного обучения (С. Шекшня, АДД1Е, Киркпатрик).
- Ограничение при определении уровня затрат на обучение.
- Методы обучения и их выбор на основе сравнительной характеристики.
- Оценка эффективности корпоративного обучения.
- Опыт российских и зарубежных компаний в организации обучения персонала.

### **Требования к реферату**

К форме: структура реферата включает в себя:

- введение с формулировкой цели и проблемы;
- две и более главы с вариантами решения проблемы;
- заключение с формулировкой собственной точки зрения по решению проблемы;
- список используемой литературы (не менее 3-х источников монографического и периодического характера).

К объему: минимальный объем 10 страниц компьютерного текста.

## **Тема 8. Регламентация труда.**

### **Задание 1.**

Построить карьерограмму для менеджера по кадрам высшего звена управления.

Исходные данные и постановка задачи:

будущий менеджер по персоналу оканчивает ВУЗ по специальности «Менеджмент» со специализацией «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь;

построить карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера после окончания ВУЗа.

Методические указания.

Карьерограмма – инструмент управления, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить с людьми на различных этапах карьеры.

Карьерограмма состоит из двух частей. **Первая часть** содержит перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всего своего карьерного пути с указанием сроков занятия должностей в годах. **Вторая часть** включает характеристику видов обучения, повышения квалификации с указанием видов и форм обучения, а также периодов (в годах) прохождения их. Самостоятельное обучение включается во вторую часть. Сроки нахождения в должности должны увязываться со сроками постоянного обучения.

## **Задание 2.**

**Цель занятия:** овладение навыками оценки и выбора руководящего персонала.

### **Деловая ситуация «Смена руководства».**

Господин В.Савицкий — президент огромной корпорации «Развитие», объединяющей множество разнопрофильных фирм. В нее входят такие фирмы, как строительная компания, две фабрики по производству товаров народного потребления (легкая промышленность), несколько фабрик по производству пищевых продуктов, два



отеля с ресторанами, несколько магазинов и предприятий сферы услуг, а также бензоколонок.

Господин Савицкий начинал в качестве мелкого предпринимателя. У него было высокодоходное небольшое предприятие, прибыль от которого он вкладывал в рисковое производство. Обладая гениальным деловым чутьем, хотя и не имея специального образования, он практически безошибочно угадывал те области, за которыми будущее. Его бизнес развивался очень быстро, он постоянно искал новые решения, новые технологии, новые рынки сбыта и сферы вложений. В результате за сорок лет он стал во главе большой корпорации, обладающей достаточной мощностью и возможностями для дальнейшего развития и инвестирования.

Нельзя сказать, что В. Савицкий — тот человек, который думает, что без него дело остановится. Он не стремится везде успевать и все контролировать, как это было, когда он только начинал. Хотя общую стратегию корпорации разрабатывает именно он и он же определяет сферы вложения капитала и иных ресурсов, у него имеются помощники, которые занимаются разработкой и непосредственным внедрением его идей.

Господин Савицкий уже не молод (ему 67 лет), как и те люди, вместе с которыми он начинал свой бизнес. Эти люди прошли с ним почти весь путь и хорошо знают все особенности деловой политики г-на Савицкого. Охарактеризуем этих людей.

А. Нестеров — 64 года, вице-президент корпорации, имеет специальное экономическое образование, стажировался в крупных преуспевающих компаниях за границей. Он не только компаньон, но и близкий друг г-на Савицкого, который прошел с ним почти весь его путь в бизнесе, хороший помощник и толковый руководитель, но не обладает таким деловым чутьем, какое отличает его босса.

Л. Озерова — 43 года, имеет высшее юридическое образование, член совета директоров и главный юрист-консультант всей корпорации. Она уже довольно давно работает в компании и почти 10 лет входит в совет директоров. Л. Озерова блестящий знаток своего дела, не раз с ее помощью заключались выгодные и грамотные контракты.

И. Каримовский — 48 лет, начальник службы управления персоналом, также член совета директоров. У него специальное образование и довольно обширный опыт работы. Он всегда прекрасно справлялся со своими обязанностями в части организации работы с людьми в крупных быстро растущих компаниях. Господин Каримовский знаком со многими последними разработками и программами в области управления человеческими ресурсами. Он сравнительно недавно в этой компании (в отличие от А. Нестерова и Л. Озеровой) и еще не осознал всех ее потребностей.

У г-на Савицкого есть сын Андрей. Он очень перспективный молодой человек 28 лет, который уже довольно долго работает с отцом. Он имеет высшее экономическое образование и довольно разнообразный опыт работы. Однако его больше всего интересует гостиничное и ресторанное хозяйство. Последние несколько лет он занимается управлением двух отелей с ресторанами и всех бензоколонок, входящих в корпорацию. К остальным же предприятиям он не проявляет особого интереса.

В последнее время г-н Савицкий чувствует себя не очень хорошо, и он решил «сдать дела» в течение следующих 2—3 лет и уйти из корпорации. Однако он очень волнуется за свое детище. Он не знает, кого оставить на своем месте, потому что при ближайшем рассмотрении выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей бизнеса и не обладает таким чутьем. Господин Савицкий боится, что после его ухода все то, чего он добивался в течение всей своей жизни, пойдет прахом.

Его бизнес довольно обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Самая же главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий в совокупности. Господин Савицкий хочет оставить после себя органично функционирующую и прогрессирующую корпорацию.

Господин Савицкий пригласил группу экспертов провести исследование в его корпорации на предмет возможности реорганизации структуры власти. Он стоит перед выбором из двух альтернатив: во-первых, можно «разделить» власть и ответственность

между отдельными предприятиями, т.е. сама корпорация как таковая перестанет существовать, вместо нее будут функционировать отдельные предприятия или их небольшие группы, а во-вторых, можно создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе, в котором те проблемы, которыми занимался сам г-н Б. Савицкий, будут решаться группой людей,

Проведя тщательный анализ, эксперты выяснили следующее:

- в корпорации не имеется таких людей, которые смогли бы успешно заменить В. Савицкого (почти на всех предприятиях имеются люди, которые смогли бы управлять каждым конкретным предприятием, но не всей корпорацией);

- в центральной администрации не имеется ни налаженной системы управления, ни четкой структуры власти и очень мало внимания уделяется налаживанию и поддержанию обратной связи;

- к тому же на самих предприятиях работа с людьми ведется несистематично, поэтому там не сформирован резерв кадров, который можно было бы использовать в подобных ситуациях.

В связи с этим и исходя из того, что г-н Савицкий хотел бы сохранить свой бизнес как единое целое, эксперты предложили:

- создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе (президент, несколько вице-президентов, которые в рамках всей корпорации руководят следующими отделами: служба управления персоналом, отдел рыночных исследований и маркетинга, аналитический отдел, отдел по связям с общественностью и др.);

- провести исследование на всех предприятиях по вопросу поиска прогрессивных менеджеров, способных после тщательной подготовки занять ключевые позиции как на своем предприятии, так и в центральном офисе;

- помимо всего прочего, провести реорганизацию службы управления персоналом, так как до сих пор она работала неэффективно (судя по тому, что в критический момент не было того резерва персонала, который можно было бы использовать в сложившейся ситуации);

- хотя г-н Каримовский — человек знающий и образованный, ему в помощь следует нанять квалифицированных помощников.

Ознакомившись с результатами этого исследования, г-н Савицкий начал выполнять кое-что из предложенного. В частности, он начал реорганизацию службы управления персоналом, но в части полной реорганизации структуры власти в корпорации он решения не принял.

### **Вопросы к ситуации**

1. Что вы можете сказать о кризисе власти, который возник в данный момент в корпорации?
2. Какие ошибки были допущены руководством корпорации?
3. Что вы могли бы предложить в части реорганизации службы управления персоналом?
4. Как вы предложили бы поступить В. Савицкому в сложившейся ситуации, какое решение вы бы приняли на его месте («отдали» бы власть на предприятия, провели бы реорганизацию управления в центральном офисе или попытались бы скомбинировать элементы обоих вариантов)?

### **Тема 13. Мотивация деятельности.**

#### **Задание 1.**

**Цель занятия:** помочь студентам анализировать поведенческие ситуации и принимать управленческие решения с использованием основных положений теории мотивации.

#### **Практическая ситуация**

Небольшой отдел фирмы, производящей электронную технику, монтирует внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады,

состоящей из шести девушек, работали на линии, а трубки переходили от одной к другой вдоль длинного стола. За работой наблюдал мастер, контролирующий также и два других отдела. Девушка, сидевшая на первом месте за столом, была старшим оператором, следившим за всей линией,

Когда проводилось исследование, моральная обстановка в коллективе была неважной, текучесть высокой, прогулы частыми (соответственно 100 % и 8 %), в среднем 27 % трубок выбраковывались из-за некачественной сборки. Производительность составляла около 28 трубок в час. Хотя инженеры-конструкторы разделили процесс сборки на шесть операций, занимавших примерно равное время, линия часто выбивалась из ритма, когда на участке того или иного оператора возникали узкие места.

Общаться друг с другом девушкам было затруднительно. Каждая из них могла разговаривать с соседками слева и справа, но и это было непросто, потому что рабочие места были врезаны в стол, образуя нечто вроде ниши, и работниц разделяли высокие ящики с деталями и инструментами. Чтобы поговорить, надо было нагнуться или встать с места, что запрещали оба контролера- мастер и старший оператор. В отделе не было уголка, где можно удобно посидеть во время перерыва, и девушки присоединялись к остальным служащим компании в кафетерии во время ланча или кофе.

Им практически ничего не сообщали о результатах работы, только на ежедневных летучках мастер уговаривал их снизить процент брака. Указания о норме выпуска исходили только от старшего оператора. Если сборка шла медленнее графика, старшей надо было пройти вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться выправить положение. Когда она видела причину задержки в неопытности или ошибке, она давала сотруднице совет. Когда считала, сборщица ленится, делала выговор.

Желая поднять дух работниц, компания решила дать им возможность общаться, чтобы опытные сотрудницы могли помочь неопытным и просто поговорить друг с другом. Рабочее место было перестроено: вместо прямого длинного стола был поставлен овальный, вокруг которого расположились девушки. Ящики с деталями и инструментами перенесли, чтобы можно было переговариваться через стол с сидящими напротив и со своими соседками.

Вскоре после этого производительность выросла до 35 трубок в час, а процент брака сократился с 27 до 18 %, значительно снизились и случаи прогулов.

Однако через несколько месяцев возникли новые проблемы - девушки хотели выполнять более сложную работу. Как только работница полностью овладевала несложной операцией, она желала научиться другой операции, требующей большего мастерства, а овладевшие сложными операциями отказывались выполнять требования старшей занять место отсутствующей исполнительницы простых операций.

Бригада начала противиться указаниям старшей, которая обычно решала, когда можно остановить работу для перерыва или перед пересменкой. Теперь девушки откладывали инструменты за 10-15 мин. до окончания смены. Распоряжения старшей не выполнялись, и, хотя присутствие мастера удерживало работниц на месте, производительность к концу смены падала.

Общая производительность упала до 30 трубок в час, а процент брака превысил прошлые показатели, причем большая его часть приходилась на несложные операции.

Текучесть кадров и прогулы еще не достигли прежних размеров, но стали приближаться к уровню, наблюдавшемуся вскоре после начавшихся перемен.

Через несколько месяцев старшая покинула работу. В виде эксперимента мастер решил не назначать на ее место другую девушку и позволил девушкам управлять рабочим процессом всей бригады. Они получили возможность задавать темп работы, при том, что норму выпуска в соответствии с другими стадиями работы устанавливал мастер. Девушки должны были работать самостоятельно, оставив на долю мастера лишь разрешение конфликтов.

Производительность тут же упала до 26 трубок в час, но через месяц выросла до 40. Процент брака упал до прежнего показателя - 19 %. На очередной летучке, проводившейся

мастером, одна из девушек предложила, чтобы в начале каждой смены им сообщали, сколько брака они допустили в предыдущий день и по каким причинам. После этого процент брака снизился до 11 %. Прогоулы прекратились, текучесть кадров снизилась, и бригада стабильно давала 40 трубок в час, показав, что при необходимости способна на большую производительность.

#### **Вопросы к ситуации:**

- Какие экономические и социальные причины побудили администрацию компании вникнуть в производственную ситуацию отдела фирмы?
- Используя теорию «иерархии потребностей» А. Маслоу охарактеризуйте изменения в управлении, описанные в ситуации.

#### **Задание 2.**

##### **Конкретная ситуация «Петер Гиффен»**

«Принц Интернейшнл» является крупной многонациональной компанией по производству потребительских товаров. Она осуществляет операции в 40 странах. В Канаде она производит все виды своей продукции на нескольких заводах, наиболее крупный и старейший из которых находится в г. Китченер. Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы завода в г. Китченер. Как только продукт сходит с производственной и упаковочной линии в северной части завода, он перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены склады. Эта операция осуществляется в две смены и без остановки. Если здесь происходит срыв, то вся система стопорится, и сделанная продукция не может сойти с производственной линии. Петер Гиффен работает в южной части завода на складе. Ему 28 лет, он неженат и имеет 7 лет стажа работы в данной компании. В его обязанности обычно входит погрузка производственной продукции на конвейер и складывание ее в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика. Дома Петер живет с матерью и отцом, а живет дома он в основном, когда спит. Всем хорошо известно, что он любит хорошо проводить время. На общение с другими у него уходит много времени и сил. Он нередко жалуется, подчеркивая, насколько разбитым он бывает после этого. Ему приходится тратить очень много денег на развлечения. Такое возможно потому, что родителям денег он почти не дает. Его отец все еще работает и получает неплохую зарплату. Сам Петер еще и подрабатывает на стороне, работая летом судьей мужских команд по софтбоулу и зимой женских баскетбольных команд. Он активно занимается спортом для своего удовольствия: хоккеем зимой и боулингом летом. Ему очень нравится быть среди людей; получать удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от занятий спортом как таковым. На работе Петер известен своими спорадическими прогулами, что длится уже несколько лет. Они нередко превращаются просто в загулы. Последние три года это выглядело следующим образом.

1991	12 дней	5 случаев
1992	9 дней	7 случаев
1993	10 дней	8 случаев

Кроме того, Петер часто опаздывает на работу» объясняя это различными причинами. В ряде случаев это прерывает рабочие операции на складе завода. Его менеджер Джой Легран не считает, что активная жизнь вне работы (гулянки или что-то им подобное) причина его прогулов и опозданий. Хотя она и не совсем в этом уверена. Она не может понять, почему он так поздно возвращается домой и почему он на это жалуется каждый раз, когда появляется на работе на следующий день. Однажды, когда Петер прогулял несколько раз после игр в хоккей, он пытался объяснить это тем, что каждый раз игра вызывала старые боли в спине. Из его личного дела она действительно обнаружила, что два года назад Петер обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине. Это случилось после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования» свидетельствовали о том, что Петеру не возбранялось работать после этого. Джой Легран

была у Петера уже четвертым по счету менеджером за последние три года его работы на заводе. Все предыдущие менеджеры Петера сделали в личном деле записи о его поведении. Помимо этого они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петер соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как причины такого поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось. Между периодами прогулов Петер был в принципе хорошим работником. Не прекрасным, а просто хорошим. Ему нельзя было сделать замечания, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверхусилий. Просматривая его личное дело, Джой вспомнила трех его предыдущих менеджеров. Двое из них отличались тем, что давали подчиненным полный простор в работе с минимальными проверками со своей стороны. А один был действительно "жестким парнем", держа все и всех под постоянным контролем, наставляя и помогая всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству людей на заводе он нравился. Джой обнаружила из личного дела интересный факт. Прогулы Петера были чаще именно у этого "жесткого" менеджера и меньше у тех двух "либералов", дававших людям самим решать где, как и когда работать. В восемь часов утра в понедельник 7 октября 1993 года Петер Гиффен не появился на работе, и складская бригада должна была начать работу в сокращенном составе. Экстраполируя записи в личном деле Петера, Джой Легран определила, что он впал в новый период загулов. К тому же он недавно в сентябре уже прогулял три дня. Она задумалась о том, что же ей необходимо предпринять» чтобы Петер вышел на работу.

#### Вопросы к ситуации

- Составьте «резюме» ситуации, перечислив основные события в хронометрическом порядке.
- Выявите проблемы участников ситуации (Петера Гиффена, Джой Легран).
- Охарактеризуйте главного героя с позиции содержательных теорий мотивации (Маслоу, Герцберга, М.Клелланда).
- Предложите управленческие решения.

#### 5.4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины для самостоятельного изучения	Учебно-методическая документация (список рекомендуемой литературы (основная, дополнительная), ресурсы «Интернет», информационно-справочные системы)	Учебно-методические средства
1.	Кадровая политика	<p><b>Основная литература:</b></p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p><b>Дополнительная литература:</b></p> <p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества</p>	Решение заданий

		<p>профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы:  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека  <a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].  <a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.  Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	
2.	Подбор персонала	<p>Основная литература:</p> <p>1.Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы:  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека  <a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].  <a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.  Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	Решение заданий
3.	Адаптация персонала	<p>Основная литература:</p> <p>1.Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр</p>	Решение заданий

		<p>Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы:</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p> <p><a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].</p> <p><a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</li> </ol>	
4.	Оценка персонала	<p>Основная литература:</p> <p>1.Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol>	Реферат

		<p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю ИНТРNET ресурсы:  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека  <a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].  <a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>1. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	
5.	<p>Расстановка персонала</p>	<p>Основная литература:</p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю ИНТРNET ресурсы:  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека  <a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].  <a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>1. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	<p>Решение заданий</p>



6.	Обучение персонала	<p>Основная литература:</p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы:</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p> <p><a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].</p> <p><a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>1. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	Устный опрос
7.	Структура персонала	<p>Основная литература:</p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами</p>	Реферат

		<p>[Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы:  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека  <a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].  <a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.  Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	
8.	<p>Регламентация труда</p>	<p>Основная литература:</p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы:  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека  <a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].  <a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p>	<p>Устный опрос</p>

		1. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].	
9.	Оплата труда	<p>Основная литература:</p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>.</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы:</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p> <p><a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].</p> <p><a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>1. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	Решение заданий
10.	Научная организация труда	<p>Основная литература:</p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>.</p> <p>Дополнительная литература:</p>	Реферат

		<p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы:  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека  <a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].  <a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>1. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	
11.	<p>Лидерство в коллективе</p>	<p>Основная литература:</p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>.</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа:</p>	Устный опрос

		<p><a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю ИНТРNET ресурсы:</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p> <p><a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].</p> <p><a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>1. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	
12.	Коллектив как социальная группа	<p>Основная литература:</p> <p>1.Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТРNET ресурсы:</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p> <p><a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].</p> <p><a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>1. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	Устный опрос
13.	Мотивация деятельности	<p>Основная литература:</p> <p>1.Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр</p>	Решение заданий

		<p>Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы:</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p> <p><a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].</p> <p><a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</li> </ol>	
--	--	--	--

#### 5.4.1. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости):

СПС «Консультант Плюс» (локальная сеть Института)  
ЭБС «IPRbooks» [URL:http://www.iprbookshop.ru/11020](http://www.iprbookshop.ru/11020) или локальная сеть Института  
Компьютерная презентация лекций (Power Point)  
Рабочее место в Институте, оборудованное компьютером с выходом в сеть Интернет  
Локальная сеть Волгоградского гуманитарного института (учебно-методическая документация)  
Электронная почта студента ВГГИ ([\\_\\_\\_\\_\\_@vggi.ru](mailto:_____@vggi.ru))  
Поисковые системы: <http://www.yandex.ru/>; <https://www.google.ru/>; <https://mail.ru/>

#### 5.4.2. Методические указания обучающемуся для осуществления самостоятельной работы

Одним из основных методов овладения знаниями является *самостоятельная работа студентов*, объем которой определяется учебно-методическим комплексом в часах для каждой категории студентов по данному направлению. Самостоятельная работа планируется, с учетом расписания занятий и тематического плана по дисциплине «Управление человеческими ресурсами». Проводя самостоятельную работу, обучающиеся опираются на методические советы и рекомендации преподавателя.

Внедрение этой формы обучения, думается, будет способствовать повышению качества образования. Во-первых, за счет того, что каждый студент при личной встрече с преподавателем сможет решить именно те, проблемы, которые возникают у него при изучении материала и реализации изученного на практике. Тогда, как в группе решаются проблемы не доступные пониманию большинству студентов. Во-вторых, повысится уровень самостоятельности студента. Если при проведении группового занятия студент может не принимать активного участия в обсуждении и решении проблемы, или просто соглашаться с решениями, предложенными другими, то, работая самостоятельно, он вынужден будет решать проблему самостоятельно, что в конечном итоге подготовит его к будущей практической деятельности. Студент также сможет самостоятельно планировать время, затрачиваемое им на постановку проблемы, ее решения, и составления отчета для преподавателя, что опять же будет способствовать повышению уровня образования данного студента.

Для повышения эффективности самостоятельной работы студентов рекомендуется следующий порядок ее организации. Сначала изучаются теоретические вопросы по соответствующей теме с проработкой основной и дополнительной литературы. Особое внимание следует обратить на понимание основных понятий и определений, что необходимо для правильного понимания и решения задач. Затем нужно самостоятельно разобрать и решить рассмотренные в тексте примеры, выясняя в деталях практическое значение выученного теоретического материала. После чего еще раз внимательно прочитать все вопросы теории, попутно решая соответствующие упражнения, приведенные в учебниках и сборниках задач.

Помощь в самостоятельной подготовке студенту окажут материалы учебно-методического комплекса. Они содержат перечень вопросов, которые необходимо изучить самостоятельно. К каждой теме прилагается список основной и дополнительной литературы, изучение которой будет способствовать наиболее полной подготовке к занятию. Студенту необходимо знать, что для подготовки достаточно использовать один из приведенных источников основной литературы. Для расширения познаний необходимо обращаться к дополнительной литературе. Надо обратить внимание на то, что к каждой теме приведены основные понятия и краткое содержание материала, необходимого для изучения.

Выполнение студентами самостоятельной работы контролируется в зависимости от задания в форме проверки: подготовки реферата, заполнения теста, разработки правового документа (договора и проч.), зачета. Все эти задания, темы рефератов и тесты для контроля знаний студентов можно найти в материалах учебно-методического комплекса в разделе: Фонд оценочных средств.

Одной из форм контроля самостоятельной работы является тест. При подготовке к *тесту* обучающийся должен внимательно изучить материал, предложенный преподавателем и учебно-методическим комплексом (основные термины, вопросы для обсуждения, основную и дополнительную литературу); рассмотреть практические задачи, предложенные к данной теме; еще раз вернуться к теоретическим вопросам для закрепления материала.

Как правило, тесты включает в себя от 10 до 20 заданий. На ознакомление с вопросами и формулирование ответа студенту отводится 20 минут. Студент должен выбрать из предложенных вариантов правильный ответ и подчеркнуть его.

Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:



- умение проводить аудит человеческих ресурсов организации,
- умение прогнозировать и определять потребность организации в персонале,
- умение анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах;
- умение оценивать положение организации на рынке труда,
- умение разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя;
- умение разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;
- умение разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;
- умение использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации;
- умение разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации;

Студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более процентов получают оценку «хорошо». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

Форма контроля – *реферат, доклад, аналитический обзор*. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

*Контрольные работы.* Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

*Оценка знаний, умений и навыков (компетенций) при интерактивных формах занятий.* Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;



- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

Критерии оценки и шкала оценивания знаний, умений, навыков:

**5 БАЛЛОВ (отлично):**

- систематизированные, полные знания по всем вопросам;
- свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях экономических понятий;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
- умение использовать научные достижения экономических и других связанных с ними дисциплин;

**4 БАЛЛА (хорошо):**

- в основном полные знания по всем вопросам;
- владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности и взаимосвязях экономически значимых явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

**3 БАЛЛА (удовлетворительно):**

- фрагментарные знания при ответе;
- владение экономической терминологией;
- не полное представление о сущности и взаимосвязях экономически значимых явлений и процессов;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

**2 БАЛЛА (неудовлетворительно):**

- отсутствие знаний и компетенций;
- отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях экономически значимых явлений;
- неумение владеть экономической терминологией.

## **5.5. Образовательные технологии.**

Компетентностные задачи, решаемые в процессе освоения разделов дисциплины «Управление человеческими ресурсами», предполагают широкое использование традиционных и современных форм, методов и технологий обучения, направленных на развитие творческого мышления, овладение методами анализа информации, выявления проблемных областей и нахождения оптимальных вариантов решения, выработку навыков критического оценивания различных точек зрения, четкого изложения и отстаивания собственной позиции в устной и письменной форме, приобретение опыта работы в команде, стимулирование к организации систематической и ритмичной самостоятельной работы по дисциплине, самоанализ, самоконтроль и самооценку.

Лекционный курс основывается на сочетании классических образовательных технологий с элементами проблемного обучения, дискуссии и лекций-практикумов. Часть лекционных занятий проводится с использованием информационных технологий (комплекты слайдов).

На практических занятиях применяются современные образовательные технологии: ролевая игра, метод проектной деятельности с последующей презентацией и защитой проекта, метод мозгового штурма и др.

№ п/п	Тема занятия	Вид учебного занятия	Форма/методы активного, интерактивного, сетевого обучения	Количество часов
1.	Подбор персонала	лекция	Презентация на основе современных мультимедийных средств)	4
2.	Обучение персонала	лекция	Работа в малых группах	4
3.	Коллектив как социальная группа	лекция	Презентация на основе современных мультимедийных средств)	4
4.	Подбор персонала	семинар	Ролевая игра	4
Итого:				16

### Очно-заочная форма обучения

#### 6. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 часа), в т. ч. контактная работа обучающихся с преподавателем - лекционные занятия 16 часов, практические занятия 16 часов, форма контроля – экзамен, 36 часов.

Самостоятельная работа 76 часов.

#### 6.1. Учебно-тематический план.

##### Учебно-тематический план дисциплины

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Количество часов			
		Контактная работа		Самостоятел. работа	Всего
		Лекции	Практические занятия		
1.	Кадровая политика	2	2	6	<b>10</b>
2.	Подбор персонала		4	6	<b>10</b>
3.	Адаптация персонала	2	2	6	<b>10</b>
4.	Оценка персонала		2	6	<b>8</b>
5.	Расстановка персонала	2	-	6	<b>8</b>
6.	Обучение персонала		2	6	<b>8</b>
7.	Структура персонала	2	-	6	<b>8</b>
8.	Регламентация труда		2	6	<b>8</b>

9.	Оплата труда	2	-	6	<b>8</b>
10.	Научная организация труда		-	6	<b>6</b>
11.	Лидерство в коллективе	2	-	6	<b>8</b>
12.	Коллектив как социальная группа	2	-	4	<b>6</b>
13.	Мотивация деятельности	2	2	6	<b>10</b>
	<b>Вид промежуточной аттестации</b>	<b>экзамен - 36</b>			
	<b>Всего часов:</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>76</b>	<b>144</b>

## 6.2. Содержание лекционных занятий

### **Тема 1. Кадровая политика.**

Понятие и сущность кадровой политики предприятия. Место кадровой политики в стратегии развития фирм. Функциональное разделение труда в кадровой политике. Кадровые службы, их организационная структура и оценка их деятельности.

### **Тема 2. Подбор персонала.**

#### *Занятие проходит в форме презентации.*

Система подбора персонала в организации. Основные этапы подбора персонала. Цели, формы и методы отбора персонала. Оценка эффективности отбора персонала в организации.

### **Тема 3. Адаптация персонала.**

Организация управления профессиональной адаптацией персонала организации. Проблемы вхождения человека в организацию. Понятие, структура, формы, методы адаптации персонала. Разработка эффективной системы адаптации персонала организации.

### **Тема 4. Оценка персонала.**

Цель и функции оценки результатов деятельности персонала. Методы аттестации персонала. Центр оценки.

### **Тема 5. Расстановка персонала.**

Понятие, принципы, методы расстановки персонала. Показатели, влияющие на расстановку персонала. Система управления карьерой в организации, цели, задачи и функции управления карьерой. Формирование кадрового резерва. Формы и методы работы с кадровым резервом.

### **Тема 6. Обучение персонала.**

#### *Занятие проходит в форме работы в малых группах.*

Виды, этапы, цели обучения персонала организации. Профессиональная подготовка, ее виды, задачи, сроки. Повышение квалификации. Переподготовка кадров. Послевузовское профессиональное образование.

### **Тема 7. Структура персонала**

Персонал (кадры) организации. Системный анализ персонала. Организационная структура персонала, сущность, задачи, принципы построения. Функциональная

структура персонала: характеристика, принципы построения. Ролевая структура персонала, характеристика ролей, методы ее определения. Социальная структура персонала. Штатная структура персонала.

#### **Тема 8. Регламентация труда.**

Понятие регламентации труда, цели, задачи. Основные нормативные документы: распорядительные, организационные и нормативные, их характеристика, порядок разработки и функционирования.

#### **Тема 9. Оплата труда.**

Понятие, функции, принципы построения систем оплаты труда персонала. Системы оплаты труда персонала, их характеристика и эффективность функционирования.

#### **Тема 10. Научная организация труда.**

Понятие принципы научной организации труда, Организация рабочего места, требования к рабочему месту, паспорт рабочего места. Нормирование труда. Виды норм и нормативов, их характеристика.

#### **Тема 11. Лидерство в коллективе.**

Понятие лидерства в коллективе лидера. Классификация теорий лидерства, их содержание. Проблемы делегирования полномочий.

#### **Тема 12. Коллектив как социальная группа.**

##### *Лекция-презентация на основе современных мультимедийных средств.*

Коллектив как социальная группа. Классификация социальных групп. Стадии формирования социальных групп. Проблемы работы сотрудников в команде.

#### **Тема 13. Мотивация деятельности.**

Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. Понятие и теории мотивации. Стратегии и виды стимулирования. Формы организации стимулирования. Денежное стимулирование как основной вид стимулирования. Конфликты в коллективе.

### **6.3. Содержание практических (семинарских) занятий.**

#### **Тема. Кадровая политика.**

##### **Задание 1.**

- Понятие и сущность кадровой политики организации.
- Место кадровой политики в стратегии развития организации
- Функциональное разделение труда в кадровой политике организации

##### **Задание 2.**

*Цель занятия:* помочь студентам овладеть навыками и приемами планирования численности персонала на работах технологического характера с применением нормативной трудоемкости производственной программы.

*Задание к практическому занятию:*

а) используя календарь текущего года:

- составьте баланс рабочего времени 1 работника на год при 40-часовой рабочей неделе (по таб. 1), рассчитав те показатели, вместо которых проставлены знак вопроса;

- проанализируйте использование рабочего времени в отчетном году по структуре фонда рабочего времени (гр. 3-5);
- разработайте мероприятия по улучшению использования рабочего времени в плановом году.

Таблица 1

## Баланс рабочего времени одного рабочего в год при 40-часовой рабочей неделе

№ п/п	Показатели	В отчетном году		Фактическое нение в отчетном %	На плановый год	
		по плану	факти- чески		кол-во	% к факту
1	2	3	4	5=гр.4/гр.3x100	6	7=гр.6/гр.4x100
1	Календарный фонд времени, дн.	365	365	100,0	365	100
2	Количество нерабочих дней, в том числе:	?	?	?	?	?
	выходных;	107	107	100	104	?
	праздничных	10	10	100	5	?
3	Номинальный фонд рабочего времени, дн. (стр.2)	?	?	?	?	?
	Неявки на работу, дн., всего	?	?	?	?	?
	в том числе:					
	очередные и дополнительные отпуска;	18,2	19,5	?	?	?
	учебные отпуска;					
	отпуска по беременности и родам;	1,4	1,6	?	?	?
	неявки по болезни;	0,8	0,8	?	?	?
	прочие неявки, разрешенные законом;	6,1	6,0	?	?	?
	неявки с разрешения администрации;	2,4	2,8	?	?	?
	целосменные простои (по отчету);	1,2	1,0	?	?	?
	прогулы (по отчету)	-	0,5	-	-	-
		-	0,2	-	-	-
5	Полезный фонд рабочего времени, дн. (стр.3 -	?	?	?	?	?
6	Номинальная продолжительность рабочего ас.	7,67	7,67	100,0	7,72	?
7	Потери времени в связи с сокращением пности рабочего дня, час., всего					
	в том числе:					
	перерывы для кормящих матерей;	0,03	0,04	?	?	?
	сокращенный рабочий день для подростков;	0,01	0,01	?	?	?
	внутридневные простои (по отчету)	0,02	0,01	?	?	?
		-	0,02	-	-	-
8	Средняя продолжительность рабочего дня, тр. 6 -стр.?)	?	?	?	?	?
9	Полезный фонд рабочего времени одного его, час. (стр.8 x стр.5)	?	?	?	?	?

б) на основе ниже приведенных данных (см. табл. 2) рассчитайте численность производственного персонала по видам работ, используя методики трудоемкости. В расчете используйте полезный фонд времени из задания «а».

Таблица 2

Показатели	Вид работы	
	А	В
Трудоемкость изделия в часах		
Изделие 1	0,8	0,5
Изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа в штуках		
Изделие 1	10000	10000
Изделие 2	12000	12000
Время для изменения остатка незавершенного производства (час.)		
Изделие 1	1000	1500
Изделие 2	1700	1200
Планируемый % выполнения норм	104	105
Полезный фонд рабочего времени (час.)		

Формулы для расчета:

Численность. =  $\frac{\text{Трудоемкость производственной программы}}{\text{Полезный фонд времени 1 работника}}$

$$\text{Трудоемкость производственной программы} = \sum_{i=1}^n \frac{N_i T_i + T_{нзпi}}{Кв.н.}$$

где n – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

$N_i$  – количество изделий i-й номенклатурной позиции;

$T_{нзпi}$  – время, необходимое для изменения величины незавершенного производства;

Кв.н. – коэффициент выполнения нормы времени.

### **Тема. Подбор персонала.**

#### ***Занятие проходит в форме ролевой игры***

##### **Задание 1.**

**Цель игры**– сформулировать профессиональные требования к менеджеру, исходя из особенностей предприятия, и подобрать из нескольких кандидатур наиболее подходящую для замещения вакантной должности.

*Элементы игры и их продолжительность*

10. Сформировать команды по 4-8 человек исходя из профессиональных интересов (5 мин.).
11. Наиболее рационально иметь не более 6 команд.
12. Определить тип предприятия и его организационно-правовую форму (2 мин.).
13. Определить вакантную должность персонала, для которой будет вестись подбор работников (3 мин.)
14. Распределить роли внутри команды (3 мин).
6. Построить методом «мозгового штурма» профессиональную модель менеджера по форме модели руководителя, приведенной в таблице 3 (40 мин.).
  - Подготовить оригинальное рекламное объявление в газету объемом не более 30 слов (10 мин.).
  - Разработать модель служебной карьеры менеджера в виде таблицы 4 (10 мин.).
15. Подготовить вопросы для команд конкурентов (10 мин.).
16. Подготовить итоговые доклады команда по модели, рекламе и карьере, продолжительностью не более 5 мин. Доклад делают «генератор идей» или «организатор».
17. Выделить из команды члена жюри и дать экспертную оценку результатам работы команд конкурентов по форме таблиц 5, 6.
18. Подвести итоги игры и дать оценки работы команд.

*Инструкция по заполнению модели рабочего места*

3. Модель рабочего места управленческого персонала содержит «идеальный образ работника» замещающего вакантную должность, на основе экспертных оценок непосредственного руководителя сотрудника или членов кадровой комиссии. В последнем случае будет несколько оценок, которые подлежат обобщению.
4. Для заполнения анкеты необходимо внимательно просмотреть элементы модели (их 15) и дать количественные и качественные оценки характеристик путем: а) отметить крестиком наиболее важные характеристики, которые будут составлять обязательные требования к работнику. Причем самую важную характеристику можно отметить двумя крестиками (++)).

Таблица 3

Модели рабочих мест для управленческого персонала предприятия малого бизнеса

Элементы модели	Директор	Зам.директора	Главный бухгалтер	Секретарь-референт	Менеджер
1	2	3	4	5	6
<b>1. Кадровые данные:</b>					
1.1. Пол:					
- мужской					
- женский					
- не имеет значения					
1.2. возраст:					
до 20					
от 20 до 30					
от 30 до 40					
от 40 до 50					
1.3. Семейное положение:					
холост, не замужем					
женат, замужем					
разведен, разведена					
не имеет значения					
1.4. Социальное положение:					
из рабочих					
из служащих					
из крестьян					
не имеет значения					
1.5. Внешность сотрудника:					
Красивая					
приятная					
обаятельная					
нормальная					
отталкивающая					
<b>2. Опыт сотрудника:</b>					
2.1. Производственный стаж работы:					
до 1 года					
1-5 лет					
5-10 лет					
более 10 лет					
2.2. Общественный опыт:					
партия					
профком					
совет предприятия					
комсомол					
другое					
<b>3. Профессиональные знания в области:</b>					
социологии					
экономики					
управления					
психологии					
права					
дизайна					
строительства					
организации					
коммерции					
педагогике					
иностранного языка					
бухучета					
маркетинга					
торговли					
механики					
финансов					

<b>4. Профессиональные умения в области:</b>					
работы с людьми					
машинописи					
ведения личных дел					
телефонных переговоров					
договорная работа					
методическая работа					
архивного дела					
компьютер					
составление расписаний					
разработка программ					
презентационная работа					
контрактная работа					
реклама					
маркетинговые исследования					
коммерческие операции					
бизнес-план					
поиск партнеров					
знание рынка					
вождение автомобиля					
ремонт и эксплуатация					
экспедиторская работа					
снабжение					
<b>5. Личностные качества:</b>					
<b>5.1. Моральные:</b>					
доброжелательность					
отзывчивость					
внимательность					
честность					
порядочность					
принципиальность					
справедливость					
воспитанность					
скромность					
жизнерадостность					
терпимость					
пунктуальность					
способность воспринимать критику					
<b>5.2. Деловые:</b>					
исполнительность					
деловитость					
предприимчивость					
трудолюбие					
хозяйственность					
целеустремленность					
организованность					
коммуникабельность					
дипломатичность					
дисциплинированность					
настойчивость					
умение доводить порученное дело до конца					
умение видеть перспективу					
умение слушать людей					
широта кругозора					
<b>6. Психология личности:</b>					
<b>6.1. Тип личности:</b>					
экстраверт – направлен на					



внешний мир					
интроверт – направлен на внутренний мир					
6.2.Темперамент:					
сангвиник					
флегматик					
холерик					
меланхолик					
6.3.Уровень интеллекта:					
высокий					
средний					
<b>7. Здоровье и работоспособность:</b>					
здоров					
практически здоров					
болен					
<b>8. Уровень квалификации:</b>					
8.1.Образование:					
неполное среднее					
среднее общее					
среднее специальное					
высшее					
8.2.Специальности (для служащих):					
экономист					
филолог					
бухгалтер					
механик					
математик					
юрист					
историк					
менеджер					
коммерсант					
финансист					
радиофизик					
8.3.Повышение квалификации:					
институт бизнеса					
школа менеджеров					
курсы повышения					
<b>9. Служебная карьера:</b>					
трамплин					
лестница					
змея					
перепутье					
<b>10. Хобби (увлечения):</b>					
спорт					
искусство					
театр и кино					
охота					
<b>11. Вредные привычки:</b>					
алкоголь					
курение					
обжорство					
наркомания					
токсикомания					
<b>12. Организация труда:</b>					
офис площадью, кв.м.					
отдельный стол и стул					
пользование библиотекой					
пользование служебным транспортом					

компьютер					
служебный телефон					
использование факса					
пользование ксероксом					
аудио и видео аппаратуры					
<b>13. Оплата труда:</b>					
всего, USD					
должностной оклад, USD					
квартальная премия к окладу, USD					
процент от прибыли, %					
процент с выручки, %					
процент с дохода, %					
оплата командировочных расходов					
оплата представительских расходов					
компенция за использование личного транспорта в служебных целях					
<b>14. Социальные блага:</b>					
материальная помощь для приобретения путевки в дом отдыха					
компенсация расходов на питание					
оплата фирменной одежды					
кредит фирмы					
оплата детских учреждений					
подарки к юбилеям и дням рождения, пособие в случае свадьбы					
<b>15. Социальные гарантии:</b>					
ежегодный отпуск, дней					
оплата больничных листов					
страхование жизни					
дополнительная пенсия					
пособие в случае увольнения по сокращению штатов					
пособие в случае смерти сотрудника					

Таблица 4

Модель служебной карьеры

Должности	Возраст	Оплата	Способ занятия	Обучение

Рекламное объявление

Предприятие

Должность

Требования к должности

Условия оплаты труда

Координаторы предприятия

Вопросы для команд конкурентов

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Таблица 5

Лист экспертной оценки команды № \_\_\_\_\_

Внешняя экспертная оценка работы команд

Команды	1	2	3	4
<b>Разделы игры</b>				
Профессиональная модель				
Рекламное объявление				
Модель служебной карьеры				
Итоговый доклад команды				
Итого по 5-ти балльной системе				

Таблица 6

Внутренняя оценка игроков команды

Роль в команде	Оценка по 5-балльной шкале	Подпись члена команды
Генератор идей		
Организатор		
Критик		
Эксперт		
Делопроизводитель		
Эксперт команды № _____		

Задание 2.

Таблица 7

Подбор персонала			
Название видеокейса	Цели видеокейса	Описание ситуации	Рассматриваемые вопросы
<b>Массовый подбор</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Сформировать представление о специфике деятельности по закрытию «массовых» вакансий, основных ее характеристиках, путях повышения эффективности;</li> <li>•Дать представление о способах организации «потока» кандидатов на «массовые» вакансии;</li> <li>•Сформировать представление о способах отбора кандидатов на «массовые» вакансии;</li> <li>•Отработать навыки анализа потребности в персонале на «массовые» вакансии, анализа соответствующих возможностей рынка труда и выбора оптимальных решений.</li> </ul>	<p>Действие происходит в отделе персонала сети магазинов «Селянка». Радостная новость о том, что в следующем месяце открывается сразу два новых магазина, ставит менеджеров по персоналу Вову и Оксану в затруднительное положение -набрать большое количество сотрудников на однотипные должности - продавцы, кассиры, грузчики. Справятся ли наши герои с авральной работой? Смогут ли быстро привлечь много подходящих кандидатов? Возможно, вы сможете предложить им лучший путь?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Специфика подбора персонала на «массовые» вакансии;</li> <li>•Дефицит кадров на рынке труда, определение целевой аудитории и прямых каналов обращения к ней;</li> <li>•Формирование «послания» целевой аудитории;</li> <li>•Первичное общение с кандидатом по телефону, взаимодействие с кандидатом при первой встрече;</li> <li>•Организация потока кандидатов при первой встрече;</li> <li>•Оценка эффективности деятельности рекрутера.</li> </ul>
<b>Интервью с</b>	•Сформировать общее	Быстрое расширение сети	•Формулирование

<b>соискателем</b>	представление о схеме проведения интервью, основных его этапах, темах, категориях вопросов, а также наиболее типичных ошибках; •Сформировать навыки коммуникативного взаимодействия в ситуации интервью.	обострило и потребность в руководящих работниках. На этот раз Вова и Оксана проводят интервью с кандидатом на должность директора магазина. Привлечь профессионала гораздо сложнее, нежели набрать малоквалифицированные кадры. Но понимают ли это наши герои? Возможно, в данном случае надо действовать как-то по-другому? А как узнать, подходит ли вам данный кандидат?	требований к должности; •Основные этапы собеседования; •Основные темы, затрагиваемые интервьюером на собеседовании; •Основные категории вопросов, задаваемые интервьюером соискателю; •Критерии эффективности интервью; •Критерии принятия решения о предпочтении кандидата всем остальным»
<b>Проблема найма бывшего сотрудника</b>	•Сформировать представление о факторах, которые необходимо учитывать при анализе кандидатуры сотрудника, покинувшего компанию ранее и вновь предлагающего свою кандидатуру; •Развить навыки принятия решения в условиях конкретной задачи реальной профессиональной деятельности	Не справившись с «тяжелой» работой, Вова принял решение оставить родной коллектив в надежде на лучшую жизнь. Однако реальность оказывается гораздо суровее его ожиданий, а прежнее место работы - не таким уж плохим. Сотрудник отдела персонала «Селянки» в недоумении - как быть с Вовой, который по истечении двух месяцев просится обратно	•Оценка сотрудника, покинувшего компанию ранее и вновь предлагающего свою кандидатуру; •Риски, связанные с повторным принятием на работу ранее увольнявшегося сотрудника; •Повышение объективности руководителя подразделения при принятии решения о предпочтении кандидата всем остальным.

### Тема 3. Адаптация персонала.

#### Задание 1.

Таблица 8

Название видеокейса	Цели видеокейса	Описание ситуации	Рассматриваемые вопросы
Адаптация нового сотрудника	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Показать типичные проблемы нового сотрудника при адаптации;</li> <li>•Показать типичные ошибки менеджера по персоналу и линейного руководителя при адаптации нового сотрудника;</li> <li>•Научить анализировать процесс адаптации;</li> <li>•Научить разрабатывать программу адаптации работников;</li> <li>•Показать необходимость постоянного контроля над обеспечением адаптации</li> </ul>	В отдел маркетинга принят новый специалист-креативщик. Менеджер по персоналу Татьяна посчитала более важным правильно оформить все документы, нежели организовать новичку комфортные условия работы. Линейный руководитель отнесся к новому подчиненному с прохладой, поскольку владеет информацией, что новичок - ставленник генерального директора. Сможет ли наш герой наладить отношения с коллективом? Возможно, менеджер по персоналу должна была больше времени уделить новичку?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Понятие и виды адаптации персонала;</li> <li>•Принципы, лежащие в основе процесса адаптации;</li> <li>•Сопровождение процесса адаптации работника;</li> <li>•Роль менеджера по персоналу и линейного руководителя в процессе адаптации;</li> <li>•Внедрение программ сопровождения адаптации в работу организации;</li> <li>•Критерии успешности адаптации работника.</li> </ul>

Адаптация начинающего руководителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Показать типичные проблемы молодого руководителя взятого «из рядовых» в процессе адаптации к первой управленческой должности;</li> <li>•Сформировать представление о действиях менеджера по персоналу и линейного руководителя в процессе адаптации молодого руководителя, направленных на развитие у адаптируемого управленческих навыков и изменение его социального статуса в коллективе.</li> </ul>	Уход начальника отдела маркетинга поставил перед менеджером по персоналу новую задачу - где взять руководителя? Было решено продвинуть своего, и рядовой специалист Илья превращается в начальника своего отдела. На новом посту молодого руководителя ожидает ряд трудностей, с которыми он не в силах справиться в одиночку. Кто и как должен помочь адаптироваться к первой управленческой должности выросшему сотруднику?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Специфика адаптации руководителя к первой должности при повышении внутри коллектива;</li> <li>•Трудности молодого руководителя. Освоение управленческих навыков и перестройка отношений с бывшими коллегами и другими руководителями;</li> <li>•Испытательный срок. Оценка прохождения испытательного срока;</li> <li>•Критерии успешности адаптации молодого руководителя.</li> </ul>
Адаптация стороннего руководителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Показать типичные проблемы руководителя, взятого «со стороны» в процессе адаптации;</li> <li>•Показать многообразие факторов, влияющих на эффективность адаптации руководителя;</li> <li>•Сформировать представление об адекватном применении методов адаптации персонала к адаптации руководителя;</li> <li>•Научить анализировать эффективность мероприятий по адаптации руководителей</li> </ul>	Не выдержав психологической перегрузки, Илья покидает компанию, и отдел маркетинга опять остается без начальника. Наэтот раз берут опытного руководителя со стороны, но значит ли это, что он сам со всем справится? Понимая необходимость адаптации новых сотрудников, менеджер по персоналу Татьяна не учитывает, что перед ней руководитель и в его адаптации есть своя специфика. Как же сделать так, чтобы сторонний руководитель прижился в компании?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Специфика адаптации руководителя, пришедшего «извне»;</li> <li>•Программа адаптации руководителя «извне»;</li> <li>•Распределение ответственности за проведение адаптации руководителя;</li> <li>•Документальное сопровождение процесса адаптации; Критерии успешности адаптации руководителя извне.</li> </ul>

## Тема 4. Оценка персонала.

### Задание 1.

**Цель занятия:** овладение знаниями навыками оценки персонала, ее методами и технологиями.

**Вопросы:**

- Назовите цели и функции оценки результативности труда.
- Каковы объективные требования к аттестации персонала?
- Что является объектом аттестации?
- Назовите два основных подхода к оценке персонала в процессе аттестации?
- Что является результатом аттестации?
- Какие этапы выделяются в процессе аттестации?
- В чем Вы видите недостатки традиционного метода аттестации?
- Какие современные методы оценки персонала Вы знаете?
- Раскройте сущность оценочной технологии, называемой «Центр оценки».

### Тест Кеттелла

Цель опросника Кеттелла (форма С), содержащего перечень биполярных показателей, — оценить развитость следующих личностных качеств, составляющих 17 факторов:

Фактор А — закрытый, малообщительный, холодный — открытый, общительный, теплосердечный (*отстраненность-общительность*).

Фактор В — конкретно думающий, буквально мыслящий — абстрактно, легко мыслящий (*интеллектуальное развитие*).

Фактор С — эмоционально неустойчивый, истеричный, уходящий от препятствий — реалистично настроенный, эмоционально зрелый (*эмоциональная устойчивость*).

Фактор Е — застенчивый, зависимый, уступающий часто дорогу - самоуверенный, независимый (*подчиненность – склонность к лидерству*).

Фактор F — рассудительный, сдержанный, благоразумный — беззаботный, беспечный, жизнерадостный (*сдержанность*).

Фактор G — непостоянный, импульсивный, гибкий — упорный, ответственный (*ответственность*).

Фактор H — скромный, робкий — «толстокожий», активный в группе и с лицами противоположного пола (*активность*).

Фактор j — жесткий, мужественный, реалистичный — мягкий, утонченный, женственный (*мужественность – женственность*).

Фактор L — доверчивый, уживчивый, независтливый — осторожный, неуживчивый, подозрительный (*степень открытости*).

Фактор M — практичен, ориентирован на внешнюю реальность -погружен в себя, ориентирован на суть и духовные, эстетические ценности, богемен (*экстравертность – интервертность*).

Фактор N — прямолинеен, прост и житейски сентиментален — искушенный, расчетлив, несентиментален (*дипломатичность*).

Фактор O — спокойный, зрелый, уверенный в себе — тревожный, предвидящий неприятности (*уверенность в себе - тревожность*).

Фактор Q1 — консервативен, традиционен, устойчив — экспериментирующий, либеральный, критичный к традициям (*консерватизм-радикализм*).

Фактор Q2 — ориентирующийся на чужое мнение, компанейский — самодостаточный, предпочитает собственное мнение (*зависимость от группы - самостоятельность*).

Фактор Q3 — низкий самоконтроль, непосредственный, импульсивный — дисциплинированный, требователен к себе и другим (*дисциплинированность*).

Фактор Q4 — расслабленный, спокойный, вялый — напряженный, взвинченный; беспокойный (*расслабленность-напряженность*).

Фактор MD — точно и реалистично оценивающий себя — нереалистично оценивающий себя, неискренний, принятые нормы неосознанно считает своими, что не соответствует действительности (*социальная желательность*).

#### БЛАНК ДЛЯ ОТВЕТОВ

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Пол \_\_\_\_\_ возраст \_\_\_\_\_ дата \_\_\_\_\_

Другие сведения \_\_\_\_\_

(по указанию экспериментатора)

1	abc	18	abc	35	abc	52	abc	69	abc	86	abc	103	abc	MD
2	abc	19	abc	36	abc	53	abc	70	abc	87	abc	104	abc	A
3	abc	20	abc	37	abc	54	abc	71	abc	88	abc	105	abc	B
4	abc	21	abc	38	abc	55	abc	72	abc	89	abc		abc	C
5	abc	22	abc	39	abc	56	abc	73	abc	90	abc		abc	E
6	abc	23	abc	40	abc	57	abc	74	abc	91	abc		abc	F
7	abc	24	abc	41	abc	58	abc	75	abc	92	abc		abc	G

8	abc	25	abc	42	abc	59	abc	76	abc	93	abc	H
9	abc	26	abc	43	abc	60	abc	77	abc	94	abc	J
10	abc	27	abc	44	abc	61	abc	78	abc	95	abc	L
11	abc	28	abc	45	abc	62	abc	79	abc	96	abc	M
12	abc	29	abc	46	abc	63	abc	80	abc	97	abc	N
13	abc	30	abc	47	abc	64	abc	81	abc	98	abc	O
14	abc	31	abc	48	abc	65	abc	82	abc	99	abc	Q1
15	abc	32	abc	49	abc	66	abc	83	abc	10	abc	Q2
16	abc	33	abc	50	abc	67	abc	84	abc	101	abc	Q3
17	abc	34	abc	51	abc	68	abc	85	abc	102	abc	Q4

*Обработка полученных материалов.* Для оценки ответов существует специальный «ключ», представляющий собой матрицы с отверстиями. Он накладывается на листы для ответов, каждый ответ (a, b, c) оценивается по трехбалльной шкале: 0, 1 или 2 (по фактору В – интеллектуальность – могут быть получены только 0 или 1).

Каждый личностный пример оценивается путем суммирования оценок по группе вопросов. Суммарная оценка фиксируется после соответствующей латинской буквы на листе для ответов. Максимально возможная оценка по каждому фактору не превышает 12 баллов.

Очки затем переводятся в условные баллы – стены (см.табл.\_\_\_\_). Оценка по факторам для каждого испытуемого приобретает значение при сравнении ее со средними оценками.

Ниже приведены оценки ответов на вопросы в очках по a, b, c (1-я цифра означает номер вопроса по опроснику):

фактор А: 2. a=0, b=1, c=2; 19. a=2, b=1, c=0; 36. a=0, b=1, c=2;  
53. a=2, b=1, c=0; 70. a=2, b=1, c=0; 8,7. a=0, b=1, c=2; 104. b=1, c=1  
фактор В: c=1, 20. c=1; 37. b=1; 54. c=1; 71. a=1; 88. c=1; 105. c=2;  
фактор С: 4. a=2, b=1; 21. a=2; 38. b=1, c=2; 55. a=2, b=1; 72. b=1, c=2; 89. b=1, c=2;  
фактор Е: 5. b=1, c=2; 22. b=1, c=2; 39. a=2, b=1; 56. a=2; 73. b=1; 90. b=2, c=1;  
фактор F: 6. b=1, c=2; 23. a=2, b=1; 40. b=1, c=2; 57. a=2, b=1; 74. a=2, b=1; 91. b=1, c=2;  
фактор G: 7. a=2, b=1; 24. b=1, c=2; 41. a=2, b=1; 58. b=1, c=2; 75. a=2, b=1; 92. b=1, c=2;  
фактор H: 8. a=2, b=1; 25. b=1, c=2; 42. b=1, c=2; 59. a=2, b=1; 76. a=2, b=1; 93. b=1, c=2;  
фактор J: 9. a=2, b=1; 26. a=2, c=1; 43. b=1, c=2; 60. a=2, b=1; 77. b=1, c=2; 94. b=1, c=2;  
фактор L: 10. a=2, b=1; 27. b=1, c=2; 44. b=1, c=2; 61. b=1, c=2; 78. a=2, b=1; 95. a=2, b=1;  
фактор M: 11. b=1, c=2; 28. b=1, c=2; 45. b=1, c=2; 62. a=2, b=1; 79. a=2, b=1; 96. b=1, c=2;  
фактор N: 12. b=1, c=2; 29. a=2, b=1; 46. a=1, b=2; 63. a=2, b=1; 80. b=1, c=2; 97. b=1, c=2;  
фактор O: 13. b=1, c=2; 30. a=2, b=1; 47. b=1, c=2; 64. a=2, b=1; 81. b=1, c=2; 98. a=2, b=1;  
фактор Q1: 14. a=2, b=1; 31. a=2, b=1; 48. b=1, c=2; 65. b=1, c=2; 82. b=1, c=2; 99. a=2, b=1;

фактор Q2: 15. a=2, b =1; 32. b =1, c=2; 49. a=2, b =1; 66. a=2, b =1; 83. b =1, c=2; 100. b =1, c=2;

фактор Q3: 16. a=2, b =1; 33. a=2, b =1; 50. a=2, b =1; 67. b =1, c=2; 84. b =1, c=2; 101. b =1, c=2;

фактор Q4: 17. a=2, b =1; 34. b =1, c=2; 51. b =1, c=2; 68. a=2, b =1; 85. b =1, c=2; 102. a=2, b =1;

фактор MD: 1. a=2, b =1; 18. b =1, c=2; 35. b =1, c=2; 52. a=2, b =1; 69. b =1, c=2; 86. b =1, c=2; 103. b =1, c=2.

Таблица перевода очков в стены по методике Р. Кеттелла

Фактор	Условные баллы (стены)									
	Низкие			Средние			Высокие			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	0-4	5	6	7	8	-	9	10	11	12
B	0-2	-	3	-	4	-	5	6	-	7-8
C	0-3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
E	0-1	2	3	4	5	6	7	8	9	10-12
F	0-2	-	3	4	^	6	7	8	9	10-12
G	0-3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
H	0-3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
J	0-3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
L	0-1	2	-	3	4	-	5	6	7	8-12
M	0-3	-	4	5	6	7	8	9	10	11-12
N	0-1	2	3	4	5	6	7	8	9	10-12
O	0-1	2	3	4	5	6	7	8	9	10-12
Q1	0-4	5	6	-	7	8	9	10	11	12
Q2	0-2	3	-	4	5	6	7	8	9	10-12
Q3	0-2	3	4	5	6	7	8	9	10	11-12
Q4	0-1	2	3	4	5	6-7	8	9	10	11-12
MD	0-2	3	4	5	6	7	8	9	10	11-12

*Инструкция.* Перед Вами ряд вопросов, которые помогут определить некоторые свойства Вашей личности. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Люди различны, и каждый может высказать свое мнение. Старайтесь отвечать искренне и точно на каждый вопрос. Вы должны выбрать один из трех предлагаемых ответов, который в наибольшей степени соответствует Вашим взглядам, Вашему мнению о себе. Отвечать надо следующим образом: в соответствующей клеточке на бланке для ответов поставьте отчетливый крестик (левая клеточка соответствует ответу «а», средняя — ответу «б», а клеточка справа — ответу «с»). Отвечать надо как можно точнее, но не слишком медленно, приблизительно на 5—6 вопросов в минуту. Вы должны закончить отвечать на все вопросы не позднее чем за полчаса.

*Я думаю, что моя память сейчас лучше, чем была раньше*

а) да б) трудно сказать с) нет.

105. *Я бы вполне мог жить один, вдали от людей*

а) да б) иногда с) нет.

106. *Если бы я сказал, что небо находится внизу и что зимой жарко, я должен был бы назвать преступника*

а) бандитом б) святым с) тучей

107. *Когда ложусь спать, я засыпаю*

а) быстро б) нечто среднее с) с трудом

108. *Что бы я предпочел, если бы вел машину по дороге, где много других автомобилей*

а) пропустить вперед большинство машин; б) не знаю; с) обогнать все идущие впереди



109. В компании я предоставляю возможность другим шутить и рассказывать всякие истории  
а) да б) иногда с) нет
110. Мне важно, чтобы во всем, что меня окружает, не было беспорядка.  
а) верно б) трудно сказать с) неверно
111. Большинство людей, с которыми я бываю в компаниях, несомненно, рады меня видеть.  
а) да б) иногда с) нет
112. Я бы скорее занимался  
а) фехтованием и танцами б) затрудняюсь сказать с) борьбой и баскетболом
113. Меня забавляет, что действия и поступки людей часто не соответствуют их рассказам об этом.  
а) да б) иногда с) нет
114. Читая о каком-либо происшествии, я интересуюсь всеми подробностями.  
а) всегда б) иногда с) редко
115. Когда друзья подшучивают надо мной, я обычно смеюсь вместе со всеми и вовсе не обижаюсь.  
а) верно б) не знаю с) неверно
116. Если мне кто-нибудь наругает, я могу быстро забыть об этом.  
а) верно б) не знаю с) неверно
117. Когда я планирую что-нибудь, я предпочитаю делать это самостоятельно, без чьей-либо помощи.  
а) верно б) иногда с) неверно
118. Мне кажется, что я более чувствительный и легко возбудимый, чем большинство людей.  
а) верно б) затрудняюсь ответить с) неверно
119. Меня раздражают люди, которые не могут быстро принимать решение.  
а) верно б) не знаю с) неверно
120. Иногда, хотя и кратковременно, у меня возникает чувство раздражения по отношению к моим родителям.  
а) да б) не знаю с) нет
121. Я скорее рассказал бы свои сокровенные мысли  
а) хорошим друзьям б) не знаю с) в своем дневнике
122. Я думаю, что слово, противоположное по смыслу слову «неточный», это  
а) небрежный б) тщательный с) приблизительный
123. У меня всегда хватает энергии, когда мне это необходимо  
а) да б) трудно сказать с) нет
124. Меня больше раздражают люди, которые  
а) своими грубыми шутками вгоняют людей в краску б) затрудняюсь ответить  
с) создают неудобства для меня, опаздывая на условленную встречу.
125. Мне очень нравится приглашать гостей и развлекать их  
а) зерно б) не знаю с) неверно
126. Я думаю, что  
а) не все надо делать одинаково тщательно б) затрудняюсь сказать с) любую работу  
следует выполнять тщательно, если Вы за нее взялись
127. Мне всегда приходится преодолевать смущение  
а) да б) возможно с) нет
128. Мои друзья чаще  
а) советуются со мной б) делают то и другое поровну с) дают советы
129. Если приятель обманывает меня в мелочах, я скорее сделаю вид, что не заметил этого, чем разоблачу его  
а) да б) иногда с) нет
130. Мне нравится друг  
а) интересы которого имеют деловой и практический характер б) не знаю с) который

- отличается глубоко продуманными взглядами на жизнь.
131. Я не могу 'равнодушно слушать, как другие люди высказывают идеи, противоположные тем, в которые я верю  
а) верно б) затрудняюсь ответить с) неверно
132. Меня волнуют мои прошлые поступки и ошибки  
а) да б) не знаю с) нет
133. Что бы я предпочел  
а) играть в шахматы б) не знаю с) играть в городки
134. Мне нравятся общительные компанейские люди  
а) да б) не знаю с) нет
135. Я настолько осторожен и практичен, что со мной случается меньше неприятных неожиданностей, чем с другими людьми  
а) да б) трудно сказать с) нет
136. Я могу забыть о своих заботах и обязанностях, когда мне это необходимо  
а) да б) иногда с) нет
137. Мне бывает трудно признать, что я не прав  
а) да; б) иногда; с) нет.
138. Что мне интереснее на предприятии  
а) работать с машинами и механизмами и участвовать в основном производстве  
б) трудно сказать с) беседовать с людьми, занимаясь общественной работой
139. Какое слово не связано с двумя другими  
а) луна б) земля с) солнце
140. Когда что-то отвлекает мое внимание это  
а) раздражает меня б) нечто среднее с) не беспокоит меня совершенно
141. Если бы у меня было много денег, то я  
а) позаботился бы о том, чтобы не вызывать к себе зависти б) не знаю с) жил бы, не стесняя себя ни в чем
142. Худшее наказание для меня  
а) тяжелая работа б) не знаю с) быть запертым в одиночестве
143. Люди должны больше, чем они делают это сейчас, требовать соблюдения законов морали:  
а) да б) иногда с) нет
144. Мне говорили, что ребенком я был  
а) спокойным и любил оставаться один б) не знаю с) живым и подвижным
145. Мне нравилась бы практическая повседневная работа с различными установками и машинами  
а) да б) не знаю с) нет
146. Я думаю, что большинство свидетелей говорят правду, даже если это нелегко.  
а) да б) трудно сказать с) нет
147. Иногда я не решаюсь проводить в жизнь свои идеи, потому, что они кажутся мне неосуществимыми.  
а) верно б) затрудняюсь ответить с) неверно
148. Я стараюсь смеяться над шутками не так громко, как это делает большинство людей.  
а) верно б) не знаю с) неверно
149. Я никогда не чувствую себя таким несчастным, что хочется плакать  
а) верно б) не знаю с) неверно
150. В музыке я наслаждаюсь  
а) маршами в исполнении военных оркестров б) не знаю с) скрипичными соло
151. Я бы скорее предпочел провести два летних месяца  
а) в деревне с одним или двумя друзьями б) затрудняюсь сказать с) возглавляя группу в туристическом лагере
152. Усилия, затраченные на составление планов

- а) никогда не лишние б) трудно сказать с) не стоят этого
153. *Необдуманные поступки и высказывания моих приятелей в мой адрес не обижают и не огорчают меня*  
а) верно б) не знаю с) неверно
154. *Дела, которые удаются, я нахожу мелкими*  
а) всегда б) иногда с) редко
155. *Я предпочел бы скорее работать*  
а) в учреждении, где мне пришлось бы руководить людьми и все время быть среди них  
б) затрудняюсь ответить с) архитектором, который в тихой комнате разрабатывает свой проект
156. *Дом так относится к комнате, как дерево*  
а) к лесу б) растению с) листу
157. *То, что я делаю, у меня не получается*  
а) редко б) иногда с) часто
158. *Как я себя чаще всего веду*  
а) предпочитаю рискнуть б) не знаю с) предпочитаю действовать наверняка
159. *Вероятно, некоторые люди считают, что я слишком много говорю*  
а) скорее всего это так б) не знаю с) думаю, что нет
160. *Какой человек мне больше нравится*  
а) большого ума будь он даже ненадежен и непостоянен б) трудно сказать с) средними способностями, но зато умеющий противостоять всяким соблазнам
161. *Как я принимаю решение*  
а) быстрее, чем многие люди б) не знаю с) медленнее, чем большинство людей
162. *Что производит на меня большее впечатление*  
а) мастерство и изящество б) трудно сказать с) сила и мощь
163. *Считаю, что я человек, склонный к сотрудничеству*  
а) да б) нечто среднее с) нет
164. *Мне больше нравится разговаривать с людьми изысканными, утонченными, чем с откровенными и прямолинейно*  
а) да б) не знаю с) нет
165. *Что я предпочитаю, когда сталкиваюсь с трудностями*  
а) решать вопросы, касающиеся лично меня, сам б) затрудняюсь ответить  
с) советоваться с моими друзьями.
166. *Если человек сразу же на мой вопрос не отвечает, то я чувствую, что сказал глупость*  
а) верно б) не знаю с) неверно
167. *Где в школьные годы я больше всего получил знаний*  
а) на уроках б) трудно сказать с) читая книги
168. *Я избегаю общественной работы и связанной с этим ответственности*  
а) верно б) иногда с) неверно
169. *Что я делаю, когда вопрос очень труден и требует от меня много усилий*  
а) стараюсь заняться другим вопросом б) затрудняюсь ответить с) еще раз пытаюсь решить этот вопрос.
170. *У меня возникают сильные эмоции (тревога, гнев, приступы смеха и т. д.), хотя и без определенной причины*  
а) да б) иногда с) нет
171. *Иногда я соображаю хуже, чем обычно*  
а) верно б) не знаю с) неверно
172. *Мне приятно сделать человеку одолжение, согласившись назначить встречу с ним на время, удобное для него, даже если это немного неудобно для меня*  
а) да б) иногда с) нет
173. *Я думаю, что правильное число, которое должно продолжить ряд: 1, 2, 3, 5, 6 - будет*  
а) 10 б) 5 с) 7

174. Иногда у меня бывают непродолжительные приступы тошноты и головокружения без определенной причины  
а) да б) не знаю с) нет
175. Я предпочитаю скорее отказаться от своего заказа, чем доставить официанту или официантке лишнее беспокойство  
а) да б) иногда с) нет
176. Я живу сегодняшним днем в большей степени, чем другие люди  
а) верно б) трудно сказать с) неверно
177. На вечеринке мне нравится  
а) принимать участие в интенсивной беседе б) затрудняюсь ответить с) смотреть, как люди отдыхают и просто отдыхать самому.
178. Я высказываю свое мнение независимо от того, сколько людей могут услышать его  
а) да б) иногда с) нет
179. Если бы я мог перенестись в прошлое, я бы больше хотел встретиться  
а) с Колумбом б) не знаю с) с Пушкиным
180. Я вынужден удерживать себя от того, чтобы не улаживать чужие дела  
а) да б) иногда с) нет
181. Если люди плохо обо мне думают, я не стараюсь переубедить их, а продолжаю поступать так, как считаю нужным  
а) да б) трудно сказать с) нет
182. Работая в магазине, я предпочел бы  
а) оформлять витрины б) не знаю с) быть кассиром
183. Если я вижу, что мой старый друг холоден со мной и избегает меня, я обычно  
а) сразу же думаю: «У него плохое настроение» б) не знаю с) беспокоюсь о том, какой неверный поступок я совершил.
184. Все несчастья происходят из-за людей, которые стараются во все внести изменения, хотя уже существуют удовлетворительные способы решения этих вопросов  
а) да б) иногда с) нет
185. Я получаю большое удовольствие, рассказывая местные новости  
а) да б) иногда с) нет
186. Аккуратные, требовательные люди не уживаются со мной  
а) верно б) иногда с) неверно
187. Мне кажется, что я менее раздражительный, чем большинство людей  
а) верно б) не знаю с) неверно
188. Я чаще не считаюсь с другими людьми, чем они со мной  
а) верно б) иногда с) неверно
189. Бывает, что все утро я не хочу ни с кем разговаривать  
а) часто б) иногда с) никогда
190. Если стрелки часов встречаются ровно через каждые 65 минут, отмеренных по точным часам, то эти часы  
а) отстают б) идут правильно с) спешат
191. Мне бывает скучно  
а) часто б) иногда с) редко
192. Люди говорят, что мне нравится делать все своим оригинальным способом  
а) верно б) иногда с) неверно
193. Я считаю, что нужно избегать излишних волнений, потому что они утомительны  
а) да б) иногда с) нет
194. Что я делаю дома в свободное время  
а) болтаю и отдыхаю б) затрудняюсь ответить с) занимаюсь интересующими меня делами.
195. Я робко и осторожно отношусь к завязыванию дружеских отношений с новыми людьми  
а) да б) иногда с) нет

196. Я считаю, что стихи можно заменить прозой  
а) да б) иногда с) нет
197. Я подозреваю, что люди, с которыми я нахожусь в дружеских отношениях, за моей спиной ведут себя отнюдь не по-дружески  
а) да, в большинстве случаев б) иногда с) нет
198. Я думаю, что даже самые драматические события через год уже не оставляют в моей душе никаких следов  
а) да б) иногда с) нет
199. Я думаю, что интереснее быть  
а) натуралистом и работать с растениями б) не знаю с) страховым агентом
200. Я подвержен беспричинному страху и отвращению по отношению к некоторым вещам, к определенным животным, местам и т. д.  
а) да б) иногда с) нет
201. Я люблю размышлять о том, как улучшить мир.  
а) да б) трудно сказать с) нет
202. Я предпочитаю игры  
а) где надо играть в команде или иметь партнера б) не знаю с) где каждый играет за себя
203. Ночью мне снятся фантастические или нелепые сны.  
а) да б) иногда с) нет
204. Если я остаюсь в доме один, то через некоторое время ощущаю тревогу и страх  
а) да б) иногда с) нет
205. Я могу своим дружеским отношением ввести людей в заблуждение, хотя на самом деле они мне не нравятся  
а) да б) иногда с) нет
206. Какое слово менее связано с двумя другими  
а) думать б) видеть с) сломать
207. Если мать Марии является сестрой отца Александра, то кем является Александр по отношению к отцу Марии?  
а) двоюродным братом б) племянником с) дядей

## **Тема 6. Обучение персонала.**

### **Задание 1.**

**Цель занятия:** закрепить знания по формам и методам повышения квалификации работающих и их служебного продвижения; овладеть навыками планирования карьеры и построения моделей карьеры.

### **Темы рефератов**

- Требования к подготовке кадров, выдвигаемые системой менеджмента качеством ИСО 9001-2000 и проблемы их внедрения.
- Системы корпоративного обучения: цели, функции, результаты. Проблемы их формирования.
- Выбор структуры обучающих программ и их назначение.
- Выбор модели корпоративного обучения (С. Шекшня, АДД1Е, Киркпатрик).
- Ограничение при определении уровня затрат на обучение.
- Методы обучения и их выбор на основе сравнительной характеристики.
- Оценка эффективности корпоративного обучения.
- Опыт российских и зарубежных компаний в организации обучения персонала.

### **Требования к реферату**

К форме: структура реферата включает в себя:  
- введение с формулировкой цели и проблемы;

- две и более главы с вариантами решения проблемы;
- заключение с формулировкой собственной точки зрения по решению проблемы;
- список используемой литературы (не менее 3-х источников монографического и периодического характера).

К объему: минимальный объем 10 страниц компьютерного текста.

## **Тема 8. Регламентация труда.**

### **Задание 1.**

Построить карьерограмму для менеджера по кадрам высшего звена управления.

#### Исходные данные и постановка задачи:

будущий менеджер по персоналу оканчивает ВУЗ по специальности «Менеджмент» со специализацией «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь;

построить карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера после окончания ВУЗа.

#### Методические указания.

Карьерограмма – инструмент управления, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить с людьми на различных этапах карьеры.

Карьерограмма состоит из двух частей. **Первая часть** содержит перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всего своего карьерного пути с указанием сроков занятия должностей в годах. **Вторая часть** включает характеристику видов обучения, повышения квалификации с указанием видов и форм обучения, а также периодов (в годах) прохождения их. Самостоятельное обучение включается во вторую часть. Сроки нахождения в должности должны увязываться со сроками постоянного обучения.

### **Задание 2.**

**Цель занятия:** овладение навыками оценки и выбора руководящего персонала.

#### **Деловая ситуация «Смена руководства».**

Господин В.Савицкий — президент огромной корпорации «Развитие», объединяющей множество разнопрофильных фирм. В нее входят такие фирмы, как строительная компания, две фабрики по производству товаров народного потребления (легкая промышленность), несколько фабрик по производству пищевых продуктов, два отеля с ресторанами, несколько магазинов и предприятий сферы услуг, а также бензоколонок.

Господин Савицкий начинал в качестве мелкого предпринимателя. У него было высокодоходное небольшое предприятие, прибыль от которого он вкладывал в рискованное производство. Обладая гениальным деловым чутьем, хотя и не имея специального образования, он практически безошибочно угадывал те области, за которыми будущее. Его бизнес развивался очень быстро, он постоянно искал новые решения, новые технологии, новые рынки сбыта и сферы вложений. В результате за сорок лет он стал во главе большой корпорации, обладающей достаточной мощностью и возможностями для дальнейшего развития и инвестирования.

Нельзя сказать, что В. Савицкий — тот человек, который думает, что без него дело остановится. Он не стремится везде успевать и все контролировать, как это было, когда он только начинал. Хотя общую стратегию корпорации разрабатывает именно он и он же определяет сферы вложения капитала и иных ресурсов, у него имеются помощники, которые занимаются разработкой и непосредственным внедрением его идей.

Господин Савицкий уже не молод (ему 67 лет), как и те люди, вместе с которыми он начинал свой бизнес. Эти люди прошли с ним почти весь путь и хорошо знают все особенности деловой политики г-на Савицкого. Охарактеризуем этих людей.

А. Нестеров — 64 года, вице-президент корпорации, имеет специальное экономическое образование, стажировался в крупных преуспевающих компаниях за

границей. Он не только компаньон, но и близкий друг г-на Савицкого, который прошел с ним почти весь его путь в бизнесе, хороший помощник и толковый руководитель, но не обладает таким деловым чутьем, какое отличает его босса.

Л. Озерова — 43 года, имеет высшее юридическое образование, член совета директоров и главный юрист-консультант всей корпорации. Она уже довольно давно работает в компании и почти 10 лет входит в совет директоров. Л. Озерова блестящий знаток своего дела, не раз с ее помощью заключались выгодные и грамотные контракты.

И. Каримовский — 48 лет, начальник службы управления персоналом, также член совета директоров. У него специальное образование и довольно обширный опыт работы. Он всегда прекрасно справлялся со своими обязанностями в части организации работы с людьми в крупных быстро растущих компаниях. Господин Каримовский знаком со многими последними разработками и программами в области управления человеческими ресурсами. Он сравнительно недавно в этой компании (в отличие от А. Нестерова и Л. Озеровой) и еще не осознал всех ее потребностей.

У г-на Савицкого есть сын Андрей. Он очень перспективный молодой человек 28 лет, который уже довольно долго работает с отцом. Он имеет высшее экономическое образование и довольно разнообразный опыт работы. Однако его больше всего интересует гостиничное и ресторанное хозяйство. Последние несколько лет он занимается управлением двух отелей с ресторанами и всех бензоколонок, входящих в корпорацию. К остальным же предприятиям он не проявляет особого интереса.

В последнее время г-н Савицкий чувствует себя не очень хорошо, и он решил «сдать дела» в течение следующих 2—3 лет и уйти из корпорации. Однако он очень волнуется за свое детище. Он не знает, кого оставить на своем месте, потому что при ближайшем рассмотрении выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей бизнеса и не обладает таким чутьем. Господин Савицкий боится, что после его ухода все то, чего он добивался в течение всей своей жизни, пойдет прахом.

Его бизнес довольно обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Самая же главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий в совокупности. Господин Савицкий хочет оставить после себя органично функционирующую и прогрессирующую корпорацию.

Господин Савицкий пригласил группу экспертов провести исследование в его корпорации на предмет возможности реорганизации структуры власти. Он стоит перед выбором из двух альтернатив: во-первых, можно «разделить» власть и ответственность между отдельными предприятиями, т.е. сама корпорация как таковая перестанет существовать, вместо нее будут функционировать отдельные предприятия или их небольшие группы, а во-вторых, можно создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе, в котором те проблемы, которыми занимался сам г-н Б. Савицкий, будут решаться группой людей,

Проведя тщательный анализ, эксперты выяснили следующее:

- в корпорации не имеется таких людей, которые смогли бы успешно заменить В. Савицкого (почти на всех предприятиях имеются люди, которые смогли бы управлять каждым конкретным предприятием, но не всей корпорацией);
- в центральной администрации не имеется ни налаженной системы управления, ни четкой структуры власти и очень мало внимания уделяется налаживанию и поддержанию обратной связи;
- к тому же на самих предприятиях работа с людьми ведется несистематично, поэтому там не сформирован резерв кадров, который можно было бы использовать в подобных ситуациях.

В связи с этим и исходя из того, что г-н Савицкий хотел бы сохранить свой бизнес как единое целое, эксперты предложили:

- создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе (президент, несколько вице-президентов, которые в рамках всей корпорации руководят следующими отделами: служба управления персоналом, отдел рыночных исследований и маркетинга,

аналитический отдел, отдел по связям с общественностью и др.);

- провести исследование на всех предприятиях по вопросу поиска прогрессивных менеджеров, способных после тщательной подготовки занять ключевые позиции как на своем предприятии, так и в центральном офисе;

- помимо всего прочего, провести реорганизацию службы управления персоналом, так как до сих пор она работала неэффективно (судя по тому, что в критический момент не было того резерва персонала, который можно было бы использовать в сложившейся ситуации);

- хотя г-н Каримовский — человек знающий и образованный, ему в помощь следует нанять квалифицированных помощников.

Ознакомившись с результатами этого исследования, г-н Савицкий начал выполнять кое-что из предложенного. В частности, он начал реорганизацию службы управления персоналом, но в части полной реорганизации структуры власти в корпорации он решения не принял.

### **Вопросы к ситуации**

5. Что вы можете сказать о кризисе власти, который возник в данный момент в корпорации?
6. Какие ошибки были допущены руководством корпорации?
7. Что вы могли бы предложить в части реорганизации службы управления персоналом?
8. Как вы предложили бы поступить В. Савицкому в сложившейся ситуации, какое решение вы бы приняли на его месте («отдали» бы власть на предприятия, провели бы реорганизацию управления в центральном офисе или попытались бы скомбинировать элементы обоих вариантов)?

### **Тема 13. Мотивация деятельности.**

#### **Задание 1.**

**Цель занятия:** помочь студентам анализировать поведенческие ситуации и принимать управленческие решения с использованием основных положений теорий мотивации.

#### **Практическая ситуация**

Небольшой отдел фирмы, производящей электронную технику, монтирует внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады, состоящей из шести девушек, работали на линии, а трубки переходили от одной к другой вдоль длинного стола. За работой наблюдал мастер, контролирующий также и два других отдела. Девушка, сидевшая на первом месте за столом, была старшим оператором, следившим за всей линией,

Когда проводилось исследование, моральная обстановка в коллективе была неважной, текучесть высокой, прогулы частыми (соответственно 100 % и 8 %), в среднем 27 % трубок выбраковывались из-за некачественной сборки. Производительность составляла около 28 трубок в час. Хотя инженеры-конструкторы разделили процесс сборки на шесть операций, занимавших примерно равное время, линия часто выбивалась из ритма, когда на участке того или иного оператора возникали узкие места.

Общаться друг с другом девушкам было затруднительно. Каждая из них могла разговаривать с соседками слева и справа, но и это было непросто, потому что рабочие места были врезаны в стол, образуя нечто вроде ниши, и работниц разделяли высокие ящики с деталями и инструментами. Чтобы поговорить, надо было нагнуться или встать с места, что запрещали оба контролера- мастер и старший оператор. В отделе не было уголка, где можно удобно посидеть во время перерыва, и девушки присоединялись к остальным служащим компании в кафетерии во время ланча или кофе.

Им практически ничего не сообщали о результатах работы, только на ежедневных летучках мастер уговаривал их снизить процент брака. Указания о норме выпуска исходили только от старшего оператора. Если сборка шла медленнее графика, старшей надо было пройти вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться



выправить положение. Когда она видела причину задержки в неопытности или ошибке, она давала сотруднице совет. Когда считала, сборщица ленится, делала выговор.

Желая поднять дух работниц, компания решила дать им возможность общаться, чтобы опытные сотрудницы могли помочь неопытным и просто поговорить друг с другом. Рабочее место было перестроено: вместо прямого длинного стола был поставлен овальный, вокруг которого расположились девушки. Ящики с деталями и инструментами перенесли, чтобы можно было переговариваться через стол с сидящими напротив и со своими соседками.

Вскоре после этого производительность выросла до 35 трубок в час, а процент брака сократился с 27 до 18 %, значительно снизились и случаи прогулов.

Однако через несколько месяцев возникли новые проблемы - девушки хотели выполнять более сложную работу. Как только работница полностью овладевала несложной операцией, она желала научиться другой операции, требующей большего мастерства, а овладевшие сложными операциями отказывались выполнять требования старшей занять место отсутствующей исполнительницы простых операций.

Бригада начала противиться указаниям старшей, которая обычно решала, когда можно остановить работу для перерыва или перед пересменкой. Теперь девушки откладывали инструменты за 10-15 мин. до окончания смены. Распоряжения старшей не выполнялись, и, хотя присутствие мастера удерживало работниц на месте, производительность к концу смены падала.

Общая производительность упала до 30 трубок в час, а процент брака превысил прошлые показатели, причем большая его часть приходилась на несложные операции.

Текучесть кадров и прогулы еще не достигли прежних размеров, но стали приближаться к уровню, наблюдавшемуся вскоре после начавшихся перемен.

Через несколько месяцев старшая покинула работу. В виде эксперимента мастер решил не назначать на ее место другую девушку и позволил девушкам управлять рабочим процессом всей бригады. Они получили возможность задавать темп работы, при том, что норму выпуска в соответствии с другими стадиями работы устанавливал мастер. Девушки должны были работать самостоятельно, оставив на долю мастера лишь разрешение конфликтов.

Производительность тут же упала до 26 трубок в час, но через месяц выросла до 40. Процент брака упал до прежнего показателя - 19 %. На очередной летучке, проводившейся мастером, одна из девушек предложила, чтобы в начале каждой смены им сообщали, сколько брака они допустили в предыдущий день и по каким причинам. После этого процент брака снизился до 11 %. Прогулы прекратились, текучесть кадров снизилась, и бригада стабильно давала 40 трубок в час, показав, что при необходимости способна на большую производительность.

#### **Вопросы к ситуации:**

- Какие экономические и социальные причины побудили администрацию компании вникнуть в производственную ситуацию отдела фирмы?
- Используя теорию «иерархии потребностей» А. Маслоу охарактеризуйте изменения в управлении, описанные в ситуации.

#### **Задание 2.**

##### **Конкретная ситуация «Петер Гиффен»**

«Принц Интернейшнл» является крупной многонациональной компанией по производству потребительских товаров. Она осуществляет операции в 40 странах. В Канаде она производит все виды своей продукции на нескольких заводах, наиболее крупный и старейший из которых находится в г. Китченер. Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы завода в г. Китченер. Как только продукт сходит с производственной и упаковочной линий в северной части завода, он перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены

склады. Эта операция осуществляется в две смены и без остановки. Если здесь происходит срыв, то вся система стопорится, и сделанная продукция не может сойти с производственной линии. Петер Гиффен работает в южной части завода на складе. Ему 28 лет, он неженат и имеет 7 лет стажа работы в данной компании. В его обязанности обычно входит погрузка производственной продукции на конвейер и складывание ее в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика. Дома Петер живет с матерью и отцом, а живет дома он в основном, когда спит. Всем хорошо известно, что он любит хорошо проводить время. На общение с другими у него уходит много времени и сил. Он нередко жалуется, подчеркивая, насколько разбитым он бывает после этого. Ему приходится тратить очень много денег на развлечения. Такое возможно потому, что родителям денег он почти не дает. Его отец все еще работает и получает неплохую зарплату. Сам Петер еще и подрабатывает на стороне, работая летом судьей мужских команд по софтбоулу и зимой женских баскетбольных команд. Он активно занимается спортом для своего удовольствия: хоккей зимой и боулинг летом. Ему очень нравится быть среди людей; получать удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от занятий спортом как таковым. На работе Петер известен своими спорадическими прогулами, что длится уже несколько лет. Они нередко превращаются просто в загулы. Последние три года это выглядело следующим образом.

1991	12 дней	5 случаев
1992	9 дней	7 случаев
1993	10 дней	8 случаев

Кроме того, Петер часто опаздывает на работу» объясняя это различными причинами. В ряде случаев это прерывает рабочие операции на складе завода. Его менеджер Джой Легран не считает, что активная жизнь вне работы (гулянки или что-то им подобное) причина его прогулов и опозданий. Хотя она и не совсем в этом уверена. Она не может понять, почему он так поздно возвращается домой и почему он на это жалуется каждый раз, когда появляется на работе на следующий день. Однажды, когда Петер прогулял несколько раз после игр в хоккей, он пытался объяснить это тем, что каждый раз игра вызывала старые боли в спине. Из его личного дела она действительно обнаружила, что два года назад Петер обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине. Это случилось после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования» свидетельствовали о том, что Петеру не возбранялось работать после этого. Джой Легран была у Петера уже четвертым по счету менеджером за последние три года его работы на заводе. Все предыдущие менеджеры Петера сделали в личном деле записи о его поведении. Помимо этого они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петер соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как причины такого поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось. Между периодами прогулов Петер был в принципе хорошим работником. Не прекрасным, а просто хорошим. Ему нельзя было сделать замечания, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверхусилий. Просматривая его личное дело, Джой вспомнила трех его предыдущих менеджеров. Двое из них отличались тем, что давали подчиненным полный простор в работе с минимальными проверками со своей стороны. А один был действительно "жестким парнем", держа все и всех под постоянным контролем, наставляя и помогая всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству людей на заводе он нравился. Джой обнаружила из личного дела интересный факт. Прогулы Петера были чаще именно у этого "жесткого" менеджера и меньше у тех двух "либералов", дававших людям самим решать где, как и когда работать. В восемь часов утра в понедельник 7 октября 1993 года Петер Гиффен не появился на работе, и складская бригада должна была начать работу в сокращенном составе. Экстраполируя записи в личном деле Петера, Джой Легран определила; что он впал в новый период загулов. К тому же он недавно в сентябре уже прогулял три дня. Она задумалась о том, что же ей необходимо предпринять» чтобы Петер вышел на работу.

### Вопросы к ситуации

- Составьте «резюме» ситуации, перечислив основные события в хронометрическом порядке.
- Выявите проблемы участников ситуации (Петера Гиффена, Джой Легран).
- Охарактеризуйте главного героя с позиции содержательных теорий мотивации (Маслоу, Герцберга, М.Клелланда).
- Предложите управленческие решения.

### 6.4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины для самостоятельного изучения	Учебно-методическая документация (список рекомендуемой литературы (основная, дополнительная), ресурсы «Интернет», информационно-справочные системы)	Учебно-методические средства
1.	Кадровая политика	<p><b>Основная литература:</b></p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы:</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p> <p><a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].</p> <p><a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	Решение заданий
2.	Подбор персонала	<p>Основная литература:</p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим</p>	Решение заданий

		<p>доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol> <p>ИНТРНЕТ ресурсы:</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p> <p><a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].</p> <p><a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	
3.	<p>Адаптация персонала</p>	<p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет</li> </ol>	<p>Решение заданий</p>

		<p>им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы:  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека  <a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].  <a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>2. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	
4.	Оценка персонала	<p>Основная литература:</p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы:  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека  <a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].  <a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>2. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	Реферат
5.	Расстановка персонала	<p>Основная литература:</p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст :</p>	Решение заданий

		<p>электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы:</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p> <p><a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].</p> <p><a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</li> </ol>	
6.	Обучение персонала	<p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа:</li> </ol>	Устный опрос

		<p><a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы:  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека  <a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].  <a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>2. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	
7.	Структура персонала	<p>Основная литература:</p> <p>1.Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы:  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека  <a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].  <a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	Реферат



8.	<p style="text-align: center;">Регламентация труда</p>	<p>Основная литература:</p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p style="text-align: center;">Дополнительная литература:</p> <p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p style="text-align: center;">ИНТРНЕТ ресурсы:</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p> <p><a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].</p> <p><a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>2. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	Устный опрос
9.	<p style="text-align: center;">Оплата труда</p>	<p>Основная литература:</p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p style="text-align: center;">Дополнительная литература:</p> <p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.—</p>	Решение заданий



		<p>ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы:  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека  <a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].  <a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>2. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	
10.	<p>Научная организация труда</p>	<p>Основная литература:</p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>.</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы:  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в</p>	Реферат

		<p>образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека  <a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].  <a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>2. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	
11.	Лидерство в коллективе	<p>Основная литература:</p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы:  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека  <a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].  <a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>2. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	Устный опрос
12.	Коллектив как социальная группа	<p>Основная литература:</p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим</p>	Устный опрос

		<p>доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol> <p>ИНТРНЕТ ресурсы:</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p> <p><a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].</p> <p><a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</li> </ol>	
13.	<p>Мотивация деятельности</p>	<p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа:</li> </ol>	Решение заданий

		<p><a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТРАНЕТ ресурсы:</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p> <p><a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].</p> <p><a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>2. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	
--	--	---	--

#### 5.4.1. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости):

СПС «Консультант Плюс» (локальная сеть Института)  
 ЭБС «IPRbooks» [URL:http://www.iprbookshop.ru/11020](http://www.iprbookshop.ru/11020) или локальная сеть Института  
 Компьютерная презентация лекций (Power Point)  
 Рабочее место в Институте, оборудованное компьютером с выходом в сеть Интернет  
 Локальная сеть Волгоградского гуманитарного института (учебно-методическая документация)  
 Электронная почта студента ВгГИ ([\\_\\_\\_\\_\\_@vggi.ru](mailto:_____@vggi.ru))  
 Поисковые системы: <http://www.yandex.ru/>; <https://www.google.ru/>; <https://mail.ru/>

#### 5.4.2. Методические указания обучающемуся для осуществления самостоятельной работы

Одним из основных методов овладения знаниями является *самостоятельная работа студентов*, объем которой определяется учебно-методическим комплексом в часах для каждой категории студентов по данному направлению. Самостоятельная работа планируется, с учетом расписания занятий и тематического плана по дисциплине «Управление человеческими ресурсами». Проводя самостоятельную работу, обучающиеся опираются на методические советы и рекомендации преподавателя.

Внедрение этой формы обучения, думается, будет способствовать повышению качества образования. Во-первых, за счет того, что каждый студент при личной встрече с преподавателем сможет решить именно те, проблемы, которые возникают у него при изучении материала и реализации изученного на практике. Тогда, как в группе решаются проблемы не доступные пониманию большинству студентов. Во-вторых, повысится уровень самостоятельности студента. Если при проведении группового занятия студент может не принимать активного участия в обсуждении и решении проблемы, или просто соглашаться с решениями, предложенными другими, то, работая самостоятельно, он вынужден будет решать проблему самостоятельно, что в конечном итоге подготовит его к будущей практической деятельности. Студент также сможет самостоятельно планировать время, затрачиваемое им на постановку проблемы, ее решения, и составления отчета для

преподавателя, что опять же будет способствовать повышению уровня образования данного студента.

Для повышения эффективности самостоятельной работы студентов рекомендуется следующий порядок ее организации. Сначала изучаются теоретические вопросы по соответствующей теме с проработкой основной и дополнительной литературы. Особое внимание следует обратить на понимание основных понятий и определений, что необходимо для правильного понимания и решения задач. Затем нужно самостоятельно разобрать и решить рассмотренные в тексте примеры, выясняя в деталях практическое значение выученного теоретического материала. После чего еще раз внимательно прочитать все вопросы теории, попутно решая соответствующие упражнения, приведенные в учебниках и сборниках задач.

Помощь в самостоятельной подготовке студенту окажут материалы учебно-методического комплекса. Они содержат перечень вопросов, которые необходимо изучить самостоятельно. К каждой теме прилагается список основной и дополнительной литературы, изучение которой будет способствовать наиболее полной подготовке к занятию. Студенту необходимо знать, что для подготовки достаточно использовать один из приведенных источников основной литературы. Для расширения познаний необходимо обращаться к дополнительной литературе. Надо обратить внимание на то, что к каждой теме приведены основные понятия и краткое содержание материала, необходимого для изучения.

Выполнение студентами самостоятельной работы контролируется в зависимости от задания в форме проверки: подготовки реферата, заполнения теста, разработки правового документа (договора и проч.), зачета. Все эти задания, темы рефератов и тесты для контроля знаний студентов можно найти в материалах учебно-методического комплекса в разделе: Фонд оценочных средств.

Одной из форм контроля самостоятельной работы является тест. При подготовке к *тесту* обучающийся должен внимательно изучить материал, предложенный преподавателем и учебно-методическим комплексом (основные термины, вопросы для обсуждения, основную и дополнительную литературу); рассмотреть практические задачи, предложенные к данной теме; еще раз вернуться к теоретическим вопросам для закрепления материала.

Как правило, тесты включает в себя от 10 до 20 заданий. На ознакомление с вопросами и формулирование ответа студенту отводится 20 минут. Студент должен выбрать из предложенных вариантов правильный ответ и подчеркнуть его.

Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- умение проводить аудит человеческих ресурсов организации,
- умение прогнозировать и определять потребность организации в персонале,
- умение анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах;
- умение оценивать положение организации на рынке труда,
- умение разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя;
- умение разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;
- умение разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;
- умение использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации;
- умение разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации;

Студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более

процентов получают оценку «хорошо». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

Форма контроля – *реферат, доклад, аналитический обзор*. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

*Контрольные работы*. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

*Оценка знаний, умений и навыков (компетенций) при интерактивных формах занятий*. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

Критерии оценки и шкала оценивания знаний, умений, навыков:

**5 БАЛЛОВ (отлично):**

- систематизированные, полные знания по всем вопросам;
- свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях экономических понятий;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
- умение использовать научные достижения экономических и других связанных с ними дисциплин;

**4 БАЛЛА (хорошо):**

- в основном полные знания по всем вопросам;
- владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное

изложение ответов на вопросы;

- четкое представление о сущности и взаимосвязях экономически значимых явлений;

- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

**3 БАЛЛА (удовлетворительно):**

- фрагментарные знания при ответе;

- владение экономической терминологией;

- не полное представление о сущности и взаимосвязях экономически значимых явлений и процессов;

- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

**2 БАЛЛА (неудовлетворительно):**

- отсутствие знаний и компетенций;

- отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях экономически значимых явлений;

- неумение владеть экономической терминологией.

### 5.6. Образовательные технологии.

Компетентностные задачи, решаемые в процессе освоения разделов дисциплины «Управление человеческими ресурсами», предполагают широкое использование традиционных и современных форм, методов и технологий обучения, направленных на развитие творческого мышления, овладение методами анализа информации, выявления проблемных областей и нахождения оптимальных вариантов решения, выработку навыков критического оценивания различных точек зрения, четкого изложения и отстаивания собственной позиции в устной и письменной форме, приобретение опыта работы в команде, стимулирование к организации систематической и ритмичной самостоятельной работы по дисциплине, самоанализ, самоконтроль и самооценку.

Лекционный курс основывается на сочетании классических образовательных технологий с элементами проблемного обучения, дискуссии и лекций-практикумов. Часть лекционных занятий проводится с использованием информационных технологий (комплекты слайдов).

На практических занятиях применяются современные образовательные технологии: ролевая игра, метод проектной деятельности с последующей презентацией и защитой проекта, метод мозгового штурма и др.

№ п/п	Тема занятия	Вид учебного занятия	Форма/методы активного, интерактивного, сетевого обучения	Количество часов
1.	Подбор персонала	лекция	Презентация на основе современных мультимедийных средств)	4
2.	Обучение персонала	лекция	Работа в малых группах	4
3.	Коллектив как социальная группа	лекция	Презентация на основе современных мультимедийных средств)	4

4.	Подбор персонала	семинар	Ролевая игра	4
Итого:				16

### Заочная форма обучения

#### 7. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 часов, в т. ч. контактная работа обучающихся с преподавателем - лекционные занятия 8 часов, практические занятия 6 часов, форма контроля – экзамен, 9 часов.

Самостоятельная работа 121 час.

#### 7.1. Учебно-тематический план

##### Учебно-тематический план дисциплины

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Количество часов			
		Лекции	Практические занятия	Самостоятел. работа	Всего
1.	Кадровая политика	-	-	4	<b>4</b>
2.	Подбор персонала	2	-	7	<b>9</b>
3.	Адаптация персонала	-	-	10	<b>10</b>
4.	Оценка персонала	-	-	10	<b>10</b>
5.	Расстановка персонала	2	-	10	<b>12</b>
6.	Обучение персонала	2	2	10	<b>14</b>
7.	Структура персонала	-	-	10	<b>10</b>
8.	Регламентация труда	-	2	10	<b>12</b>
9.	Оплата труда	-	-	10	<b>10</b>
10.	Научная организация труда	-	-	10	<b>10</b>
11.	Лидерство в коллективе	2	-	10	<b>10</b>
12.	Коллектив как социальная группа	-	-	10	<b>12</b>
13.	Мотивация деятельности	-	2	10	<b>12</b>
	<b>Вид промежуточной аттестации</b>	<b>экзамен - 9</b>			
	<b>Всего часов:</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>121</b>	<b>144</b>

#### 7.2. Содержание лекционных занятий

##### Тема 2. Подбор персонала.

(Лекция-презентация на основе современных мультимедийных средств)



Система подбора персонала в организации. Основные этапы подбора персонала. Цели, формы и методы отбора персонала. Оценка эффективности отбора персонала в организации.

### **Тема 5. Расстановка персонала.**

Понятие, принципы, методы расстановки персонала. Показатели, влияющие на расстановку персонала. Система управления карьерой в организации, цели, задачи и функции управления карьерой. Формирование кадрового резерва. Формы и методы работы с кадровым резервом.

### **Тема 6. Обучение персонала.**

(Лекция-презентация на основе современных мультимедийных средств)

Виды, этапы, цели обучения персонала организации. Профессиональная подготовка, ее виды, задачи, сроки. Повышение квалификации. Переподготовка кадров. Послевузовское профессиональное образование.

### **Тема 11. Лидерство в коллективе**

Понятие лидерства в коллективе лидера. Классификация теорий лидерства, их содержание. Проблемы делегирования полномочий.

### **7.3. Содержание практических (семинарских) занятий.**

#### **Тема 6. Обучение персонала.**

##### **Задание 1.**

**Цель занятия:** закрепить знания по формам и методам повышения квалификации работающих и их служебного продвижения; овладеть навыками планирования карьеры и построения моделей карьеры.

##### **Темы рефератов**

- Требования к подготовке кадров, выдвигаемые системой менеджмента качеством ИСО 9001-2000 и проблемы их внедрения.
- Системы корпоративного обучения: цели, функции, результаты. Проблемы их формирования.
- Выбор структуры обучающих программ и их назначение.
- Выбор модели корпоративного обучения (С. Шекшня, АДД1Е, Киркпатрик).
- Ограничение при определении уровня затрат на обучение.
- Методы обучения и их выбор на основе сравнительной характеристики.
- Оценка эффективности корпоративного обучения.
- Опыт российских и зарубежных компаний в организации обучения персонала.

##### **Требования к реферату**

К форме: структура реферата включает в себя:  
- введение с формулировкой цели и проблемы;  
- две и более главы с вариантами решения проблемы;  
- заключение с формулировкой собственной точки зрения по решению проблемы;  
- список используемой литературы (не менее 3-х источников монографического и периодического характера).

К объему: минимальный объем 10 страниц компьютерного текста.

#### **Тема 8. Регламентация труда.**

## **Задание 1.**

Построить карьерограмму для менеджера по кадрам высшего звена управления.

Исходные данные и постановка задачи:

будущий менеджер по персоналу оканчивает ВУЗ по специальности «Менеджмент» со специализацией «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь;

построить карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера после окончания ВУЗа.

Методические указания.

Карьерограмма – инструмент управления, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить с людьми на различных этапах карьеры.

Карьерограмма состоит из двух частей. **Первая часть** содержит перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всего своего карьерного пути с указанием сроков занятия должностей в годах. **Вторая часть** включает характеристику видов обучения, повышения квалификации с указанием видов и форм обучения, а также периодов (в годах) прохождения их. Самостоятельное обучение включается во вторую часть. Сроки нахождения в должности должны увязываться со сроками постоянного обучения.

## **Задание 2.**

**Цель занятия:** овладение навыками оценки и выбора руководящего персонала.

### **Деловая ситуация «Смена руководства».**

Господин В.Савицкий — президент огромной корпорации «Развитие», объединяющей множество разнопрофильных фирм. В нее входят такие фирмы, как строительная компания, две фабрики по производству товаров народного потребления (легкая промышленность), несколько фабрик по производству пищевых продуктов, два отеля с ресторанами, несколько магазинов и предприятий сферы услуг, а также бензоколонок.

Господин Савицкий начинал в качестве мелкого предпринимателя. У него было высокодоходное небольшое предприятие, прибыль от которого он вкладывал в рискованное производство. Обладая гениальным деловым чутьем, хотя и не имея специального образования, он практически безошибочно угадывал те области, за которыми будущее. Его бизнес развивался очень быстро, он постоянно искал новые решения, новые технологии, новые рынки сбыта и сферы вложений. В результате за сорок лет он стал во главе большой корпорации, обладающей достаточной мощью и возможностями для дальнейшего развития и инвестирования.

Нельзя сказать, что В. Савицкий — тот человек, который думает, что без него дело остановится. Он не стремится везде успевать и все контролировать, как это было, когда он только начинал. Хотя общую стратегию корпорации разрабатывает именно он и он же определяет сферы вложения капитала и иных ресурсов, у него имеются помощники, которые занимаются разработкой и непосредственным внедрением его идей.

Господин Савицкий уже не молод (ему 67 лет), как и те люди, вместе с которыми он начинал свой бизнес. Эти люди прошли с ним почти весь путь и хорошо знают все особенности деловой политики г-на Савицкого. Охарактеризуем этих людей.

А. Нестеров — 64 года, вице-президент корпорации, имеет специальное экономическое образование, стажировался в крупных преуспевающих компаниях за границей. Он не только компаньон, но и близкий друг г-на Савицкого, который прошел с ним почти весь его путь в бизнесе, хороший помощник и толковый руководитель, но не обладает таким деловым чутьем, какое отличает его босса.

Л. Озерова — 43 года, имеет высшее юридическое образование, член совета директоров и главный юрист-консультант всей корпорации. Она уже довольно давно работает в компании и почти 10 лет входит в совет директоров. Л. Озерова блестящий знаток своего дела, не раз с ее помощью заключались выгодные и грамотные контракты.

И. Каримовский — 48 лет, начальник службы управления персоналом, также член совета директоров. У него специальное образование и довольно обширный опыт работы. Он всегда прекрасно справлялся со своими обязанностями в части организации работы с людьми в крупных быстро растущих компаниях. Господин Каримовский знаком со многими последними разработками и программами в области управления человеческими ресурсами. Он сравнительно недавно в этой компании (в отличие от А. Нестерова и Л. Озеровой) и еще не осознал всех ее потребностей.

У г-на Савицкого есть сын Андрей. Он очень перспективный молодой человек 28 лет, который уже довольно долго работает с отцом. Он имеет высшее экономическое образование и довольно разнообразный опыт работы. Однако его больше всего интересует гостиничное и ресторанное хозяйство. Последние несколько лет он занимается управлением двух отелей с ресторанами и всех бензоколонок, входящих в корпорацию. К остальным же предприятиям он не проявляет особого интереса.

В последнее время г-н Савицкий чувствует себя не очень хорошо, и он решил «сдать дела» в течение следующих 2—3 лет и уйти из корпорации. Однако он очень волнуется за свое детище. Он не знает, кого оставить на своем месте, потому что при ближайшем рассмотрении выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей бизнеса и не обладает таким чутьем. Господин Савицкий боится, что после его ухода все то, чего он добивался в течение всей своей жизни, пойдет прахом.

Его бизнес довольно обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Самая же главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий в совокупности. Господин Савицкий хочет оставить после себя органично функционирующую и прогрессирующую корпорацию.

Господин Савицкий пригласил группу экспертов провести исследование в его корпорации на предмет возможности реорганизации структуры власти. Он стоит перед выбором из двух альтернатив: во-первых, можно «разделить» власть и ответственность между отдельными предприятиями, т.е. сама корпорация как таковая перестанет существовать, вместо нее будут функционировать отдельные предприятия или их небольшие группы, а во-вторых, можно создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе, в котором те проблемы, которыми занимался сам г-н Б. Савицкий, будут решаться группой людей,

Проведя тщательный анализ, эксперты выяснили следующее:

- в корпорации не имеется таких людей, которые смогли бы успешно заменить В. Савицкого (почти на всех предприятиях имеются люди, которые смогли бы управлять каждым конкретным предприятием, но не всей корпорацией);
- в центральной администрации не имеется ни налаженной системы управления, ни четкой структуры власти и очень мало внимания уделяется налаживанию и поддержанию обратной связи;
- к тому же на самих предприятиях работа с людьми ведется несистематично, поэтому там не сформирован резерв кадров, который можно было бы использовать в подобных ситуациях.

В связи с этим и исходя из того, что г-н Савицкий хотел бы сохранить свой бизнес как единое целое, эксперты предложили:

- создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе (президент, несколько вице-президентов, которые в рамках всей корпорации руководят следующими отделами: служба управления персоналом, отдел рыночных исследований и маркетинга, аналитический отдел, отдел по связям с общественностью и др.);
- провести исследование на всех предприятиях по вопросу поиска прогрессивных менеджеров, способных после тщательной подготовки занять ключевые позиции как на своем предприятии, так и в центральном офисе;
- помимо всего прочего, провести реорганизацию службы управления персоналом, так как до сих пор она работала неэффективно (судя по тому, что в критический момент не

было того резерва персонала, который можно было бы использовать в сложившейся ситуации);

- хотя г-н Каримовский — человек знающий и образованный, ему в помощь следует нанять квалифицированных помощников.

Ознакомившись с результатами этого исследования, г-н Савицкий начал выполнять кое-что из предложенного. В частности, он начал реорганизацию службы управления персоналом, но в части полной реорганизации структуры власти в корпорации он решения не принял.

#### **Вопросы к ситуации**

1. Что вы можете сказать о кризисе власти, который возник в данный момент в корпорации?
2. Какие ошибки были допущены руководством корпорации?
3. Что вы могли бы предложить в части реорганизации службы управления персоналом?
4. Как вы предложили бы поступить В. Савицкому в сложившейся ситуации, какое решение вы бы приняли на его месте («отдали» бы власть на предприятия, провели бы реорганизацию управления в центральном офисе или попытались бы скомбинировать элементы обоих вариантов)?

### **Тема 13. Мотивация деятельности.**

#### **Задание 1.**

**Цель занятия:** помочь студентам анализировать поведенческие ситуации и принимать управленческие решения с использованием основных положений теории мотивации.

#### **Практическая ситуация**

Небольшой отдел фирмы, производящей электронную технику, монтирует внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады, состоящей из шести девушек, работали на линии, а трубки переходили от одной к другой вдоль длинного стола. За работой наблюдал мастер, контролирующий также и два других отдела. Девушка, сидевшая на первом месте за столом, была старшим оператором, следившим за всей линией,

Когда проводилось исследование, моральная обстановка в коллективе была неважной, текучесть высокой, прогулы частыми (соответственно 100 % и 8 %), в среднем 27 % трубок выбраковывались из-за некачественной сборки. Производительность составляла около 28 трубок в час. Хотя инженеры-конструкторы разделили процесс сборки на шесть операций, занимавших примерно равное время, линия часто выбивалась из ритма, когда на участке того или иного оператора возникали узкие места.

Общаться друг с другом девушкам было затруднительно. Каждая из них могла разговаривать с соседками слева и справа, но и это было непросто, потому что рабочие места были врезаны в стол, образуя нечто вроде ниши, и работниц разделяли высокие ящики с деталями и инструментами. Чтобы поговорить, надо было нагнуться или встать с места, что запрещали оба контролера- мастер и старший оператор. В отделе не было уголка, где можно удобно посидеть во время перерыва, и девушки присоединялись к остальным служащим компании в кафетерии во время ланча или кофе.

Им практически ничего не сообщали о результатах работы, только на ежедневных летучках мастер уговаривал их снизить процент брака. Указания о норме выпуска исходили только от старшего оператора. Если сборка шла медленнее графика, старшей надо было пройти вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться выправить положение. Когда она видела причину задержки в неопытности или ошибке, она давала сотруднице совет. Когда считала, сборщица ленится, делала выговор.

Желая поднять дух работниц, компания решила дать им возможность общаться, чтобы опытные сотрудницы могли помочь неопытным и просто поговорить друг с другом. Рабочее место было перестроено: вместо прямого длинного стола был поставлен овальный, вокруг которого расположились девушки. Ящики с деталями и инструментами перенесли, чтобы можно было переговариваться через стол с сидящими напротив и со своими соседками.

Вскоре после этого производительность выросла до 35 трубок в час, а процент брака сократился с 27 до 18 %, значительно снизились и случаи прогулов.

Однако через несколько месяцев возникли новые проблемы - девушки хотели выполнять более сложную работу. Как только работница полностью овладевала несложной операцией, она желала научиться другой операции, требующей большего мастерства, а овладевшие сложными операциями отказывались выполнять требования старшей занять место отсутствующей исполнительницы простых операций.

Бригада начала противиться указаниям старшей, которая обычно решала, когда можно остановить работу для перерыва или перед пересменкой. Теперь девушки откладывали инструменты за 10-15 мин. до окончания смены. Распоряжения старшей не выполнялись, и, хотя присутствие мастера удерживало работниц на месте, производительность к концу смены падала.

Общая производительность упала до 30 трубок в час, а процент брака превысил прошлые показатели, причем большая его часть приходилась на несложные операции.

Текущность кадров и прогулы еще не достигли прежних размеров, но стали приближаться к уровню, наблюдавшемуся вскоре после начавшихся перемен.

Через несколько месяцев старшая покинула работу. В виде эксперимента мастер решил не назначать на ее место другую девушку и позволил девушкам управлять рабочим процессом всей бригады. Они получили возможность задавать темп работы, при том, что норму выпуска в соответствии с другими стадиями работы устанавливал мастер. Девушки должны были работать самостоятельно, оставив на долю мастера лишь разрешение конфликтов.

Производительность тут же упала до 26 трубок в час, но через месяц выросла до 40. Процент брака упал до прежнего показателя - 19 %. На очередной летучке, проводившейся мастером, одна из девушек предложила, чтобы в начале каждой смены им сообщали, сколько брака они допустили в предыдущий день и по каким причинам. После этого процент брака снизился до 11 %. Прогулы прекратились, текущность кадров снизилась, и бригада стабильно давала 40 трубок в час, показав, что при необходимости способна на большую производительность.

#### **Вопросы к ситуации:**

- Какие экономические и социальные причины побудили администрацию компании вмешаться в производственную ситуацию отдела фирмы?
- Используя теорию «иерархии потребностей» А. Маслоу охарактеризуйте изменения в управлении, описанные в ситуации.

#### **Задание 2.**

##### **Конкретная ситуация «Петер Гиффен»**

«Принц Интернейшнл» является крупной многонациональной компанией по производству потребительских товаров. Она осуществляет операции в 40 странах. В Канаде она производит все виды своей продукции на нескольких заводах, наиболее крупный и старейший из которых находится в г. Китченер. Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы завода в г. Китченер. Как только продукт сходит с производственной и упаковочной линий в северной части завода, он перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены склады. Эта операция осуществляется в две смены и без остановки. Если здесь происходит

срыв, то вся система стопорится, и сделанная продукция не может сойти с производственной линии. Петер Гиффен работает в южной части завода на складе. Ему 28 лет, он неженат и имеет 7 лет стажа работы в данной компании. В его обязанности обычно входит погрузка производственной продукции на конвейер и складывание ее в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика. Дома Питер живет с матерью и отцом, а живет дома он в основном, когда спит. Всем хорошо известно, что он любит хорошо проводить время. На общение с другими у него уходит много времени и сил. Он нередко жалуется, подчеркивая, насколько разбитым он бывает после этого. Ему приходится тратить очень много денег на развлечения. Такое возможно потому, что родителям денег он почти не дает. Его отец все еще работает и получает неплохую зарплату. Сам Петер еще и подрабатывает на стороне, работая летом судьей мужских команд по софтбоулу и зимой женских баскетбольных команд. Он активно занимается спортом для своего удовольствия: хоккей зимой и боулинг летом. Ему очень нравится быть среди людей; получать удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от занятий спортом как таковым. На работе Петер известен своими спорадическими прогулами, что длится уже несколько лет. Они нередко превращаются просто в загулы. Последние три года это выглядело следующим образом.

1991	12 дней	5 случаев
1992	9 дней	7 случаев
1993	10 дней	8 случаев

Кроме того, Петер часто опаздывает на работу» объясняя это различными причинами. В ряде случаев это прерывает рабочие операции на складе завода. Его менеджер Джой Легран не считает, что активная жизнь вне работы (гулянки или что-то им подобное) причина его прогулов и опозданий. Хотя она и не совсем в этом уверена. Она не может понять, почему он так поздно возвращается домой и почему он на это жалуется каждый раз, когда появляется на работе на следующий день. Однажды, когда Петер прогулял несколько раз после игр в хоккей, он пытался объяснить это тем, что каждый раз игра вызывала старые боли в спине. Из его личного дела она действительно обнаружила, что два года назад Петер обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине. Это случилось после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования» свидетельствовали о том, что Петеру не возбранялось работать после этого. Джой Легран была у Петера уже четвертым по счету менеджером за последние три года его работы на заводе. Все предыдущие менеджеры Петера сделали в личном деле записи о его поведении. Помимо этого они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петер соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как причины такого поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось. Между периодами прогулов Петер был в принципе хорошим работником. Не прекрасным, а просто хорошим. Ему нельзя было сделать замечания, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверхусилий. Просматривая его личное дело, Джой вспомнила трех его предыдущих менеджеров. Двое из них отличались тем, что давали подчиненным полный простор в работе с минимальными проверками со своей стороны. А один был действительно "жестким парнем", держа все и всех под постоянным контролем, наставляя и помогая всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству людей на заводе он нравился. Джой обнаружила из личного дела Интересный факт. Прогулы Петера были чаще именно у этого "жесткого" менеджера и меньше у тех двух "либералов", дававших людям самим решать где, как и когда работать, В восемь часов утра в понедельник 7 октября 1993 года Петер Гиффен не появился на работе, и складская бригада должна была начать работу в сокращенном составе. Экстраполируя записи в личном деле Петера, Джой Легран определила; что он впал в новый период загулов. К тому же он недавно в сентябре уже прогулял три дня. Она задумалась о том, что же ей необходимо предпринять», чтобы Петер вышел на работу.

### Вопросы к ситуации

- Составьте «резюме» ситуации, перечислив основные события в хронометрическом порядке.
- Выявите проблемы участников ситуации (Петера Гиффена, Джой Легран).
- Охарактеризуйте главного героя с позиции содержательных теорий мотивации (Маслоу, Герцберга, М.Клелланда).
- Предложите управленческие решения.

### 7.4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины для самостоятельного изучения	Учебно-методическая документация (список рекомендуемой литературы (основная, дополнительная), ресурсы «Интернет», информационно-справочные системы)	Учебно-методические средства
1.	Кадровая политика	<p><b>Основная литература:</b></p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы:</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p> <p><a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].</p> <p><a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	Решение заданий
2.	Подбор персонала	<p><b>Основная литература:</b></p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS :</p>	Решение заданий

		<p>[сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol> <p>ИНТРНЕТ ресурсы:</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p> <p><a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].</p> <p><a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	
3.	Адаптация персонала	<p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые</li> </ol>	Решение заданий



		<p>данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы:  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека  <a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].  <a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>3. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	
4.	Оценка персонала	<p>Основная литература:</p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы:  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека  <a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].  <a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>3. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	Реферат
5.	Расстановка персонала	<p>Основная литература:</p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр</p>	Решение заданий

		<p>Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol> <p>ИНТРНЕТ ресурсы:</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p> <p><a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].</p> <p><a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</li> </ol>	
6.	Обучение персонала	<p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа:</li> </ol>	Устный опрос

		<p><a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы:  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека  <a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].  <a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>3. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	
7.	Структура персонала	<p>Основная литература:</p> <p>1.Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы:  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека  <a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].  <a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	Реферат

8.	<p style="text-align: center;">Регламентация труда</p>	<p>Основная литература:</p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p style="text-align: center;">Дополнительная литература:</p> <p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p style="text-align: center;">ИНТРНЕТ ресурсы:</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p> <p><a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].</p> <p><a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>3. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	Устный опрос
9.	<p style="text-align: center;">Оплата труда</p>	<p>Основная литература:</p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p style="text-align: center;">Дополнительная литература:</p> <p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.—</p>	Решение заданий

		<p>ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы:  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека  <a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].  <a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>3. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	
10.	<p>Научная организация труда</p>	<p>Основная литература:</p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>.</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы:  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в</p>	Реферат

		<p>образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека  <a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].  <a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>3. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	
11.	Лидерство в коллективе	<p>Основная литература:</p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы:  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека  <a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].  <a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>3. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	Устный опрос
12.	Коллектив как социальная группа	<p>Основная литература:</p> <p>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим</p>	Устный опрос



		<p>доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol> <p>ИНТРАНЕТ ресурсы:</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p> <p><a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].</p> <p><a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</li> </ol>	
13.	<p>Мотивация деятельности</p>	<p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А.. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/14111">http://www.iprbookshop.ru/14111</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа:</li> </ol>	Решение заданий

		<p><a href="http://www.iprbookshop.ru/22644">http://www.iprbookshop.ru/22644</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/23875">http://www.iprbookshop.ru/23875</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы:</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p> <p><a href="http://www.maguru.ru">http://www.maguru.ru</a>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].</p> <p><a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>; <a href="http://www.begin.ru">www.begin.ru</a>.</p> <p>3. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].</p>	
--	--	---	--

#### 7.4.1. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости):

СПС «Консультант Плюс» (локальная сеть Института)  
 ЭБС «IPRbooks» [URL:http://www.iprbookshop.ru/11020](http://www.iprbookshop.ru/11020) или локальная сеть Института  
 Компьютерная презентация лекций (Power Point)  
 Рабочее место в Институте, оборудованное компьютером с выходом в сеть Интернет  
 Локальная сеть Волгоградского гуманитарного института (учебно-методическая документация)  
 Электронная почта студента ВгГИ ([\\_\\_\\_\\_\\_@vggi.ru](mailto:_____@vggi.ru))  
 Поисковые системы: <http://www.yandex.ru/>; <https://www.google.ru/>; <https://mail.ru/>

#### 7.4.2. Методические указания обучающемуся для осуществления самостоятельной работы

Одним из основных методов овладения знаниями является *самостоятельная работа студентов*, объем которой определяется учебно-методическим комплексом в часах для каждой категории студентов по данному направлению. Самостоятельная работа планируется, с учетом расписания занятий и тематического плана по дисциплине «Управление человеческими ресурсами». Проводя самостоятельную работу, обучающиеся опираются на методические советы и рекомендации преподавателя.

Внедрение этой формы обучения, думается, будет способствовать повышению качества образования. Во-первых, за счет того, что каждый студент при личной встрече с преподавателем сможет решить именно те, проблемы, которые возникают у него при изучении материала и реализации изученного на практике. Тогда, как в группе решаются проблемы не доступные пониманию большинству студентов. Во-вторых, повысится уровень самостоятельности студента. Если при проведении группового занятия студент может не принимать активного участия в обсуждении и решении проблемы, или просто соглашаться с решениями, предложенными другими, то, работая самостоятельно, он вынужден будет решать проблему самостоятельно, что в конечном итоге подготовит его к будущей практической деятельности. Студент также сможет самостоятельно планировать время, затрачиваемое им на постановку проблемы, ее решения, и составления отчета для



преподавателя, что опять же будет способствовать повышению уровня образования данного студента.

Для повышения эффективности самостоятельной работы студентов рекомендуется следующий порядок ее организации. Сначала изучаются теоретические вопросы по соответствующей теме с проработкой основной и дополнительной литературы. Особое внимание следует обратить на понимание основных понятий и определений, что необходимо для правильного понимания и решения задач. Затем нужно самостоятельно разобрать и решить рассмотренные в тексте примеры, выясняя в деталях практическое значение выученного теоретического материала. После чего еще раз внимательно прочитать все вопросы теории, попутно решая соответствующие упражнения, приведенные в учебниках и сборниках задач.

Помощь в самостоятельной подготовке студенту окажут материалы учебно-методического комплекса. Они содержат перечень вопросов, которые необходимо изучить самостоятельно. К каждой теме прилагается список основной и дополнительной литературы, изучение которой будет способствовать наиболее полной подготовке к занятию. Студенту необходимо знать, что для подготовки достаточно использовать один из приведенных источников основной литературы. Для расширения познаний необходимо обращаться к дополнительной литературе. Надо обратить внимание на то, что к каждой теме приведены основные понятия и краткое содержание материала, необходимого для изучения.

Выполнение студентами самостоятельной работы контролируется в зависимости от задания в форме проверки: подготовки реферата, заполнения теста, разработки правового документа (договора и проч.), зачета. Все эти задания, темы рефератов и тесты для контроля знаний студентов можно найти в материалах учебно-методического комплекса в разделе: Фонд оценочных средств.

Одной из форм контроля самостоятельной работы является тест. При подготовке к **тесту** обучающийся должен внимательно изучить материал, предложенный преподавателем и учебно-методическим комплексом (основные термины, вопросы для обсуждения, основную и дополнительную литературу); рассмотреть практические задачи, предложенные к данной теме; еще раз вернуться к теоретическим вопросам для закрепления материала.

Как правило, тесты включает в себя от 10 до 20 заданий. На ознакомление с вопросами и формулирование ответа студенту отводится 20 минут. Студент должен выбрать из предложенных вариантов правильный ответ и подчеркнуть его.

Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- умение проводить аудит человеческих ресурсов организации,
- умение прогнозировать и определять потребность организации в персонале,
- умение анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах;
- умение оценивать положение организации на рынке труда,
- умение разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя;
- умение разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;
- умение разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;
- умение использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации;
- умение разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации;

Студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более

процентов получают оценку «хорошо». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

Форма контроля – *реферат, доклад, аналитический обзор*. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

*Контрольные работы*. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

*Оценка знаний, умений и навыков (компетенций) при интерактивных формах занятий*. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

Критерии оценки и шкала оценивания знаний, умений, навыков:

**5 БАЛЛОВ (отлично):**

- систематизированные, полные знания по всем вопросам;
- свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях экономических понятий;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
- умение использовать научные достижения экономических и других связанных с ними дисциплин;

**4 БАЛЛА (хорошо):**

- в основном полные знания по всем вопросам;
- владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное

изложение ответов на вопросы;

- четкое представление о сущности и взаимосвязях экономически значимых явлений;

- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

**3 БАЛЛА (удовлетворительно):**

- фрагментарные знания при ответе;

- владение экономической терминологией;

- не полное представление о сущности и взаимосвязях экономически значимых явлений и процессов;

- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

**2 БАЛЛА (неудовлетворительно):**

- отсутствие знаний и компетенций;

- отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях экономически значимых явлений;

- неумение владеть экономической терминологией.

### 7.5. Образовательные технологии.

Компетентностные задачи, решаемые в процессе освоения разделов дисциплины «Управление человеческими ресурсами», предполагают широкое использование традиционных и современных форм, методов и технологий обучения, направленных на развитие творческого мышления, овладение методами анализа информации, выявления проблемных областей и нахождения оптимальных вариантов решения, выработку навыков критического оценивания различных точек зрения, четкого изложения и отстаивания собственной позиции в устной и письменной форме, приобретение опыта работы в команде, стимулирование к организации систематической и ритмичной самостоятельной работы по дисциплине, самоанализ, самоконтроль и самооценку.

Лекционный курс основывается на сочетании классических образовательных технологий с элементами проблемного обучения, дискуссии и лекций-практикумов. Часть лекционных занятий проводится с использованием информационных технологий (комплекты слайдов).

На практических занятиях применяются современные образовательные технологии: ролевая игра, метод проектной деятельности с последующей презентацией и защитой проекта, метод мозгового штурма и др.

№ п/п	Тема занятия	Вид учебного занятия	Форма/методы активного, интерактивного, сетевого обучения	Количество часов
1.	Подбор персонала	лекция	Презентация на основе современных мультимедийных средств)	2
2.	Обучение персонала	лекция	Презентация на основе современных мультимедийных средств)	2

## 8. Перечень основной и дополнительной литературы.

Основная литература:

1. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Королева Л.А. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81502.html>— Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю

Дополнительная литература:

1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 392 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/14111>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22644>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

3. Виноградов Б.А. Развитие системы оценки качества профессионального образования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградов Б.А., Кукса И.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/23875>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

4. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 367 с.

5. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин.-Н.- Новгород:[НИМБ],2010.- 720 с .

6. Управление персоналом:учеб. пособие для вузов/Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк.-2-е изд., доп. и перераб..-М.:Дашков и К,2008.-284.-Библиогр.: с. 276 с.

7. Управление персоналом:учебник для студентов высших учебных заведений/[Е. А. Аксенова и др.]-2-е изд., перераб. и доп..-М.:ЮНИТИ,2009.-560 с.

8. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация:учеб. пособие по спец. "Менеджмент организации" и "Управление персоналом"/А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова.-М.:Экзамен,2005.-416 с .

9. Маслова В.М. Управление персоналом:учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям/В. М. Маслова ; Всероссийский заочный финансово-экономический ин-т.-Москва:Юрайт,2011.-488 с.

10. Потемкин В. К. Управление персоналом: учебник для вузов по специальности 062100 "Управление персоналом", "Менеджмент" (бакалавриат)/В. К. Потемкин.-Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2010.- 425 с.

11. Рогожин М. Ю. Управление персоналом: практическое пособие/М. Ю. Рогожин.- М.: Проспект, 2010.- 308 с.

ИНТЕРНЕТ ресурсы:

<http://www.ict.edu.ru/> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»

[http://window.edu.ru/library?p\\_rubr=2.1](http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1) Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека

<http://www.maguru.ru>. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс].

<http://www.hrm.ru>; [www.begin.ru](http://www.begin.ru).

Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс].

## 9. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

URL: <http://www.vggi.ru/> сайт ВгГИ

URL: <http://www.lawpages.narod.ru> (Правовой портал)

URL: <http://www.ur-library.info/> (Российская электронная библиотека)

URL: <http://www.ict.edu.ru/> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»

URL: <http://www.edu.ru/> Федеральный портал «Российское образование»

URL: [http://window.edu.ru/library?p\\_rubr=2.1](http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1) Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека

URL: <http://www.humanities.edu.ru/> Федеральный портал «Социально-гуманитарное и политологическое образование»

URL: <http://www.openet.edu.ru/> Федеральный образовательный портал «Российский портал открытого образования»

## 10. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочные системы

СПС «Консультант Плюс» (локальная сеть Института)

ЭБС «IPRbooks» URL: <http://www.iprbookshop.ru/11020> или локальная сеть Института

Компьютерная презентация лекций (Power Point)

Рабочее место, оборудованное компьютером с выходом в сеть Интернет

Локальная сеть Волгоградского гуманитарного института (учебно-методическая документация)

Электронная почта студента ВгГИ (\_\_\_\_\_@vggi.ru)

Поисковые системы: <http://www.yandex.ru/>; <https://www.google.ru/>; <https://mail.ru/>

## 11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

№ п/п	Наименование	Наименование помещения или оборудования
1.	Специальное оборудование:	1. Комплект учебно-методической документации; 2. Наглядные пособия; 3. Раздаточный материал к практическим занятиям;

2	Специализированные аудитории:	1. Аудитория, оборудованная интерактивной доской; 2. Аудитория, оборудованная проектором; 3. Аудитория, оборудованная компьютерами.
3	Технические средства обучения:	1. Учебный сервер кафедры 2. Внутренняя учебная сеть Вуза. 3. Лицензионное программное обеспечение (ОС Microsoft Windows XP; Microsoft Office). 4. Тестирующая компьютерная программа 5. Интерактивная доска
4	Специализированная мебель и оргсредства	1. Интерактивная доска и доп.оборудование; 2. Проектор и доп.оборудование; 3. Столы компьютерные, компьютеры, модем.

## 12. Методические указания для обучающихся

Изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» обусловлено большой теоретической, так и практической значимостью теоретических знаний о математических, статистических и количественных методах разработки, принятия и реализации управленческих решений и практических навыков находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность.

В результате изучения дисциплины готовиться к решению следующих профессиональных задач: применение современных методов принятия управленческих решений, используемых в практической деятельности отечественных и зарубежных организаций; принятие эффективных управленческих решений; самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения и адаптировать методы принятия управленческих решений, исходя из особенностей конкретного объекта управления.

Изучение дисциплины заключается в *посещении лекций, практических занятий и самостоятельной работы студента.*

1. Студенты посещают **лекции**, ведут конспекты, дорабатывают их, изучая основную и дополнительную литературу. Целью лекционного материала является формирование у студентов теоретических знаний. Задачами занятий в форме лекций является: усвоение теоретических основ и нормативного материала; выработка умений применения в практической деятельности полученных знаний в этой сфере.

Помимо изучения теоретического и законодательного материала студент должен уметь грамотно применить его на практике.

На практических занятиях студенты участвуют в обсуждении всех запланированных вопросов, решают практические задачи и тесты. Студенты также выполняют различные задания, направленные на глубокое овладение знаниями учебной дисциплины.

Цель проведения практических занятий является закрепление теоретического и практического материала, полученного студентом на лекционных занятиях.

На практических занятиях активно используются интерактивные формы проведения занятий. Деловая игра – большая эффективность учебных деловых игр по сравнению с более традиционными формами обучения (например, лекцией) достигается не только за счет более полного воссоздания реальных условий профессиональной деятельности, но и за счет более полного личностного включения обучающихся в игровую ситуацию, интенсификации межличностного общения, наличия ярких эмоциональных переживаний успеха или неудачи. В отличие от дискуссионных и тренинговых методов здесь возникает возможность направленного вооружения обучаемого эффективными средствами для решения задач, задаваемых в игровой форме, и воспроизводящих весь контекст значимых элементов профессиональной деятельности.

Ролевая игра – это разыгрывание участниками группы сценки с заранее распределенными ролями в интересах овладения определенной поведенческой или эмоциональной стороной жизненных ситуаций. Ролевая игра проводится в небольших группах (3-5 участников). Участники получают задание на карточках (на доске, листах бумаги и т.д.), распределяют роли, обыгрывают ситуацию и представляют (показывают) всей группе. Преимущество этого метода в том, что каждый из участников может представить себя в предложенной ситуации, ощутить те или иные состояния более реально, почувствовать последствия тех или иных действий и принять решение.

Данная форма работы применяется для моделирования поведения и эмоциональных реакций людей в тех или иных ситуациях путем конструирования игровой ситуации, в которой такое поведение предопределено заданными условиями.

На практических занятиях активно используется такая форма, как разработка проектов определённых правовых документов.

Дискуссия – это публичное выступление или свободный вербальный обмен знаниями, суждениями, идеями или мнениями по поводу какого-либо спорного вопроса, проблемы. Ее существенными чертами являются сочетание взаимодополняющего диалога и обсуждения-спора, столкновение различных точек зрения, позиций. Дискуссию рассматривают как метод интерактивного обучения и как особую технологию. В качестве метода дискуссия используется в других формах обучения: семинарских занятиях, тренингах, деловых играх, кейс-технологии. А также дискуссия включает в себя «мозговой штурм», анализ ситуаций и т.д.

По сравнению с лекционно-семинарской формой обучения дискуссия имеет ряд преимуществ:

1. дискуссия обеспечивает активное, глубокое, личностное усвоение знаний. Хотя лекция является более экономичным способом передачи знаний, дискуссия может иметь гораздо более долгосрочный эффект, особенно в случаях, когда обсуждаемый материал идет вразрез с установками некоторых членов группы либо включает неприятные или спорные вопросы. Активное, заинтересованное, эмоциональное обсуждение ведет к осмысленному усвоению новых знаний. Может заставить обучающегося задуматься, изменить или пересмотреть свои установки.

2. во время дискуссии осуществляется активное взаимодействие обучающихся. Активное участие в дискуссии раскрепощает обучающихся, развивает коммуникативные навыки, формирует уверенность в себе. Как правило, дискуссия подразумевает высокий уровень вовлеченности группы. Но почти всегда имеются участники, которые проявляют пассивность, не желая присоединиться к обсуждению. Однако если группа, тема и вопросы тщательно подобраны, то отдельным участникам становится очень трудно уклониться и не внести свой вклад в дискуссию.

3. обратная связь с обучающимися. Дискуссия обеспечивает видение того, насколько хорошо группа понимает обсуждаемые вопросы.

Для повышения эффективности подготовки студентов **к практическому занятию** рекомендуется следующий порядок ее организации. Сначала изучаются теоретические вопросы по соответствующей теме с проработкой, как конспектов лекций, так и учебников. Особое внимание следует обратить на понимание основных понятий и определений, что необходимо для правильного понимания и решения задач.

Помощь в этом вопросе студенту окажут материалы **учебно-методического комплекса**.

*Во-первых*, они содержат перечень вопросов, которые рассматривались на лекционном занятии. Если обучающийся по каким-либо причинам не посетил его, к каждой теме дана литература, которая поможет восполнить пробелы.

*Во-вторых*, материалы учебно-методического комплекса содержат перечень вопросов, которые будут рассматриваться на практическом занятии. К каждой теме прилагается список основной и дополнительной литературы, изучение которой будет

способствовать наиболее полной подготовке к занятию. Обучающемуся необходимо знать, что для подготовки достаточно использовать один из приведенных источников основной литературы. Для расширения познаний необходимо обращаться к дополнительной литературе. Использование дополнительной литературы становится обязательным, если на это прямо указал преподаватель.

*В-третьих*, материалы учебно-методического комплекса содержат методические указания для обучающегося. В первую очередь надо обратить внимание на то, что к каждой теме приведены основные понятия и краткое содержание материала, необходимого для изучения.

*В-четвертых*, материалы учебно-методического комплекса содержат задачи и ситуации для обсуждения. В целях более глубокого изучения дисциплины, формирования навыков и умений письменного изложения проблемы, студентам предлагается решать задачи письменно.

С целью проверки глубины усвоения пройденного материала, а также в рамках подготовки к промежуточной аттестации (зачету), обучающиеся выполняют тесты.

При подготовке к **тесту** обучающийся должен внимательно изучить материал, предложенный преподавателем и учебно-методическим комплексом (основные термины, вопросы для обсуждения, основную и дополнительную литературу); рассмотреть практические задачи, предложенные к данной теме; еще раз вернуться к теоретическим вопросам для закрепления материала.

Как правило, тесты включает в себя от 10 до 20 заданий. На ознакомление с вопросами и формулирование ответа студенту отводится 20 минут. Студент должен выбрать из предложенных вариантов правильный ответ и подчеркнуть его.

Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- умение проводить аудит человеческих ресурсов организации,
- умение прогнозировать и определять потребность организации в персонале,
- умение анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах;
- умение оценивать положение организации на рынке труда,
- умение разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя;
- умение разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;
- умение разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;
- умение использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации;
- умение разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации;

Студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более процентов получают оценку «хорошо». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

Форма контроля – *реферат, доклад, аналитический обзор*. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;



- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

*Контрольные работы.* Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

*Оценка знаний, умений и навыков (компетенций) при интерактивных формах занятий.* Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

Критерии оценки и шкала оценивания знаний, умений, навыков:

#### **5 БАЛЛОВ (отлично):**

- систематизированные, полные знания по всем вопросам;
- свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях экономических понятий;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
- умение использовать научные достижения экономических и других связанных с ними дисциплин;

#### **4 БАЛЛА (хорошо):**

- в основном полные знания по всем вопросам;
- владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности и взаимосвязях экономически значимых явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

#### **3 БАЛЛА (удовлетворительно):**

- фрагментарные знания при ответе;
- владение экономической терминологией;
- не полное представление о сущности и взаимосвязях экономически значимых явлений и процессов;

- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
- 2 БАЛЛА (неудовлетворительно):**
- отсутствие знаний и компетенций;
- отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях экономически значимых явлений;
- неумение владеть экономической терминологией.

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИНСТИТУТ»**

Кафедра экономики и менеджмента

**Рассмотрено и утверждено** на заседании кафедры экономики и менеджмента

**Оценочные материалы  
«Управление человеческими ресурсами»**

**1.1. Описание индикаторов достижения компетенций (показателей оценивания) и критериев оценивания компетенций, а также шкал оценивания.**

№ раздела	Наименование и код компетенции  (Результаты освоения программы бакалавриата)	Этапы формирования компетенции (разделы, темы дисциплины, изучение которых формирует компетенцию)*	Индикатор достижения компетенций  Составляющие результатов освоения  Показатели оценивания (знания, умения, навыки)
1-13	<p>владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);</p> <p>владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании</p>	<p>Темы: Методы управления. Сущность и виды управленческих решений. Роль принятия решений в управлении. Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений</p> <p>Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности.</p> <p>Практика применения математических методов в выборе хозяйственных решений.</p> <p>Эффективность управленческих решений.</p> <p>Методы оптимизации управленческих решений</p> <p>Реализация и контроль исполнения управленческих решений. Психологические аспекты процесса принятия и реализации управленческих решений</p>	<p>Знать: основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами; виды управленческих решений и методы их принятия; причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях; бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом; содержание маркетинговой концепции управления; основы делового общения, принципы и методы организации деловых коммуникаций;</p> <p>Уметь: организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах; оценивать положение организации на рынке труда, разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя; проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения; разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации; разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность; использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и</p>

	<p>межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2);</p>		<p>участвовать в их реализации; разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации; организовывать переговорный процесс, в том числе с использованием современных средств коммуникации; анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;          Владеть: современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; современным инструментарием управления человеческими ресурсами; методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль); навыками деловых коммуникаций; методами планирования карьеры; современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; методами формирования и поддержания этичного климата в организации;</p>
--	--	--	--

К разделам № 1-13 (устный ответ, активные и интерактивные формы, зачет)

Шкала оценивания	Критерии оценивания
отлично	<p>Выставляется студенту, если он проявил следующие знания, умения, навыки:            систематизированные, полные знания по всем вопросам, входящим в показатель «знать» соответствующей компетенции;            свободное владение экономической терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;            четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях экономических понятий и явлений;            умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;            умение использовать научные достижения экономических и других связанных с ними дисциплин;            ориентирование в специальной литературе ;            знание основных проблем экономической дисциплины.</p>
хорошо	<p>Выставляется студенту, если он проявил следующие знания, умения, навыки:            в основном полные знания по всем вопросам тем, формирующим компетенцию;            владение экономической терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;            четкое представление о сущности и взаимосвязях экономических явлений;            умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;</p>
удовлетворительно	<p>Выставляется студенту, если он проявил следующие знания, умения, навыки:            фрагментарные знания при ответе;            владение экономической терминологией;</p>

	не полное представление о сущности и взаимосвязях экономических явлений и процессов; умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
неудовлетворительно	Выставляется студенту, если он продемонстрировал: отсутствие знаний и умений; отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях экономических явлений; неумение владеть экономической терминологией; отсутствие сформированных навыков; отсутствие сформированной компетенции
Зачтено	Выставляется студенту, если он проявил следующие знания, умения, навыки: фрагментарные знания при ответе; владение экономической терминологией; не полное представление о сущности и взаимосвязях экономических явлений и процессов; умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
Не зачтено	Выставляется студенту, если он продемонстрировал: отсутствие знаний и умений; отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях экономических явлений; неумение владеть экономической терминологией; отсутствие сформированных навыков; отсутствие сформированной компетенции

#### К разделам № 1-13 (реферат)

Шкала оценивания	Критерии оценивания
отлично	выставляется студенту, если реферат оформлен в соответствии с предъявляемыми требованиями; тема раскрыта полностью; студентом освещена актуальность темы, цели и задачи, научна и практическая значимость, сформулированы методы, нормативная база; в реферате исследуются проблемы теоретического и (или) практического характера; в реферате делаются аргументированные и обоснованные выводы по исследуемым проблемам; студент аргументировано ответил на все вопросы, заданные при обсуждении доклада. развиты навыки самостоятельного научного поиска необходимой литературы; развиты навыки самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, и научной литературой при решении поставленных задач; развиты навыки научного анализа материала и его изложения; выработаны умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их; развиты умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме; закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.
хорошо	выставляется студенту, если: заявленная тема раскрыта полностью;

	<p>в реферате исследуются проблемы теоретического и (или) практического характера;</p> <p>студент ответил на большинство вопросов, заданных в процессе обсуждения доклада.</p> <p>развиты навыки самостоятельного научного поиска необходимой литературы;</p> <p>развиты навыки самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;</p> <p>развиты навыки научного анализа материала и его изложения;</p> <p>выработаны умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;</p> <p>развиты умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;</p> <p>закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.</p>
удовлетворительно	<p>выставляется студенту, если:</p> <p>заявленная тема раскрыта не полностью;</p> <p>неправильно оформлен научный аппарат;</p> <p>студент не ответил на большинство вопросов, заданных в процессе обсуждения доклада;</p> <p>в работе использовалось менее 3-х источников.</p> <p>развиты навыки самостоятельного научного поиска необходимой литературы;</p> <p>развиты навыки самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;</p> <p>развиты умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;</p>
неудовлетворительно	<p>выставляется студенту, если:</p> <p>заявленная тема не раскрыта;</p> <p>рецензент доказал академическую недобросовестность студента (плагиат).</p> <p>не сформирована компетенция</p>

#### К разделам № 1-13 (тест)

Шкала оценивания	Критерии оценивания
отлично	студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично».
хорошо	студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более процентов получают оценку «хорошо».
удовлетворительно	студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно».
неудовлетворительно	студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

## 1.2. Типовые контрольные задания и иные материалы

№ ра зд ел а	Наименование и код формируемой и контролируемой компетенции	Этапы формирования компетенции (разделы, темы дисциплины, изучение которых формирует компетенцию)*	Вид оценочного средства (контрольное задание (тесты, рефераты и проч.), позволяющее провести контроль знаний, умений, навыков)
	<p>владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);</p>	<p>Темы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Кадровая политика</li> <li>Подбор персонала</li> <li>Адаптация персонала</li> <li>Оценка персонала</li> <li>Расстановка персонала</li> <li>Обучение персонала</li> <li>Структура персонала</li> <li>Регламентация труда</li> <li>Оплата труда</li> <li>Научная организация труда</li> <li>Лидерство в коллективе</li> <li>Коллектив как социальная группа</li> <li>Мотивация деятельности</li> </ul>	<p>Дискуссия; Комплект тем к рефератам; комплект тестовых заданий по дисциплине.</p>



<p>владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2);</p>	<p>Темы:</p> <p>Кадровая политика</p> <p>Подбор персонала</p> <p>Адаптация персонала</p> <p>Оценка персонала</p> <p>Расстановка персонала</p> <p>Обучение персонала</p> <p>Структура персонала</p> <p>Регламентация труда</p> <p>Оплата труда</p> <p>Научная организация труда</p> <p>Лидерство в коллективе</p> <p>Коллектив как социальная группа</p> <p>Мотивация деятельности</p>	<p>Варианты заданий к контрольной работе;</p> <p>Дискуссия;</p> <p>Вопросы к экзамену.</p>
--	---	--

#### Темы докладов:

1. Адаптация молодых специалистов.
2. Балльная оценка эффективности работы персонала.
3. Вопросы профориентации и адаптации за рубежом.
4. Вопросы развития систем (мероприятий) социальной размещенности работников предприятия в условиях его переориентации (реконструкции).
5. Значение профессионального отбора и производственного обучения в условиях перехода к рыночным отношениям.
6. Источники, организация найма и приема персонала.
7. Кадровый менеджмент как важнейший фактор выживания организации в условиях становления рыночных отношений.
8. Кадры фирмы - анализ потенциала.
9. Коммуникация в современной организации.
10. Концептуальные подходы к управлению человеческими ресурсами организации.
11. Место и роль планирования карьеры в практике управления человеческими ресурсами.
12. Методика проведения интервью при приеме персонала.
13. Методы оптимизации кадрового состава и реорганизации структуры.
14. Методы оценки персонала в современных организациях.
15. Методы управления человеческими ресурсами предприятия.
16. Мониторинг и прогнозирование рынка труда, определение потребности в кадрах нужных профессий и специальностей.
17. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности работников.
18. Организационная культура как объект управленческой деятельности.
19. Организация приема, отбора и увольнения работников.
20. Основные типы мотивации работников в условиях становления
21. Особенности регламентации управления в России.

22. Особенности управления человеческими ресурсами в США и Японии.
23. Осуществите сопоставление различных подходов к мотивации в практике принятия управленческих решений и определите принципы воздействия на трудовое поведение.
24. Отличительные особенности планирования персонала в многонациональных компаниях.
25. Сущность и критерии отбора персонала. Процесс отбора. Примеры тестов при отборе работников.
26. Сущность и содержание оперативного плана работы с человеческими ресурсами.
27. Сущность метода управления по целям и его использование в оценке персонала.
28. Технология отбора претендентов на вакантную должность.
29. Управление движением кадров на предприятии.
30. Управление человеческими ресурсами и управление человеческими ресурсами: сущность и различия.
31. Управление человеческими ресурсами кризисного предприятия.
32. Управление человеческими ресурсами развивающейся организации.
33. Формирование кадрового резерва.
34. Формирование управленческих команд.
35. Формы оплаты и стимулирования труда в России и за рубежом.
36. Функция управления человеческими ресурсами современной корпорации.
37. Эволюции функции управления человеческими ресурсами.
38. Этика деловых отношений в работе менеджера по персоналу.

### **Задачи для самостоятельного изучения Основы управления человеческими ресурсами**

- Вопрос 1. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами.  
Вопрос 2. Отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом

#### **Задание 1**

##### **Составление жизненного плана**

Каждый человек должен планировать свою жизнь, свое будущее. Без этого его действия спонтанны и теряют целенаправленность. Значение жизненного плана трудно переоценить, но особенно он важен для менеджеров и руководителей. Постарайтесь разработать для себя жизненный план, хорошо его продумать, при необходимости скорректировать и неуклонно выполнять. Тогда, без сомнения, вы многого добьетесь.

### **МОЙ ЖИЗНЕННЫЙ ПЛАН**

Некоторые черты вашего характера и цель жизни в будущем

1. Ваши представления о будущем и основная мечта.
2. Как бы вы изложили сведения о себе человеку, которого не знаете?
3. Друзья написали бы о вас так же? Чтобы сказали о вас они?
4. Назовите трех человек, которые оказали на вас наибольшее влияние.
5. Определите направленность влияния каждого из них.
6. Назовите ваши любимые виды общественной деятельности или хобби.
7. Перечислите три вещи или события, которые доставили вам наибольшее удовольствие за последний месяц.
8. Назовите три ваших любимых занятия.

9. Назовите три ваших нелюбимых занятия.
10. Охарактеризуйте кратко общую цель вашей жизни.

Влияние внешней среды на вас как на личность

1. Какие события, происходящие в мире или ближайшем окружении, волнуют вас?
2. Какие перемены, происходящие вокруг вас, могут повлиять на вашу жизнь?
3. Назовите ваши основные сильные стороны.
4. Назовите ваши основные слабые стороны.
5. Перечислите ряд неудач, которые вы испытали в жизни.
6. Почему вы считаете, что в этих случаях были далеки от успеха?
7. Мешают ли вам эти неудачи в сегодняшней жизни?

Какова (есть или будет) ваша работа?

1. Разместите по приоритетам(от одного до восьми) ваши целевые установки на службе:
  - удовлетворение ожиданий начальника;
  - престиж и положение;
  - уверенность в завтрашнем дне;
  - возможность независимо мыслить и действовать;
  - более высокая зарплата, увеличение льгот или и то и другое;
  - признание руководством вашей исполнительности;
  - продвижение по службе;
  - личный рост и развитие.
2. Если вы уже работаете- что вам больше всего нравится в вашей работе?
3. Насколько, по вашему мнению, вы используете свой потенциал на работе?

Ваши представления о будущем

1. Опишите в одном абзаце, какой вы бы хотели видеть свою жизнь через пять лет.
2. Опишите в одном абзаце, какой вы хотели бы видеть свою жизнь через год.

Где вы хотите оказаться?

Заполняя графы в этом разделе, будьте конкретны. Перед вами измеримые цели(задачи-шаги), которые позволят вам достичь целей, связанных с жизнью и работой.

А. Духовная сфера: через пять лет- на следующий год

Б. Карьера(положение): через пять лет- на следующий год

В. Семья: через пять лет- на следующий год

Г. Здоровье(вес, занятия каким-либо видом спорта): через пять лет- на следующий год

Д. Финансовое положение(доход, собственный капитал): через пять лет- на следующий год

Е. Досуг(развлечения, хобби, отпуск): через пять лет- на следующий год

Ж. Прочее: через пять лет- на следующий год

Реализация жизненного плана

А. Как собираетесь достичь цели?

Б. Назовите три мероприятия, которые вы должны осуществить в течение ближайших месяцев, чтобы оказаться там, где хотите быть на следующий год и через пять лет.

В. Назовите три вещи, которые мешают вам на пути продвижения к цели.

Г. Чья помощь вам нужна, чтобы полностью использовать свой потенциал и оказаться там, где хотите быть через пять лет?

## Цель

Цель должна быть конкретной, измеримой и укладываться в определенные временные рамки.

## Стратегия

Каковы необходимые шаги? Когда вы начнете? Что будете делать? Разбейте ваши действия на небольшие

этапы, чтобы получить план действий.

## Задание 2

### **Тест на способность к абстрактному мышлению**

Ум предпринимателя, бизнесмена, менеджера во многом сродни уму полководца, поскольку сходны стоящие перед ними трудности: огромное количество исходных данных; непредсказуемость ответов «противника» (конкурентов); необходимость строить несколько взаимодополняющих и взаимодублирующих планов и быстро их реализовывать; необходимость действовать в условиях «шума» (помех) в условиях опасности(риска).

Прежде всего, неверно существующее мнение, что функцией ума является разработка планов, а их исполнение - это уже дело воли. На самом деле исполнение планов требует ума не меньше, чем воли, причем, если для планирования требуется главным образом, абстрактное мышление, то для исполнения планов - конкретное мышление. Как оказалось, мышление талантливых полководцев всегда отличалось равновесием между абстрактным и конкретным мышлением, между мыслительными операциями анализа и синтеза. То же в полной мере относится и к сфере бизнеса, к работе предпринимателя, бизнесмена, менеджера.

В отношении конкретного мышления у предпринимателя все более или менее ясно. Любой из них хорошо знает свои слабые и сильные стороны в конкретной деятельности, в сфере принятия решений. Что же касается абстрактного мышления, тут далеко не все ясно - и человеку зачастую трудно определить свой «рейтинг».

Предлагаемый тест позволяет оценить способность человека к абстрактному мышлению, к отыскиванию «далеких ассоциаций», т.е. тех, которые не «лежат на поверхности». Задача: за 2 мин. найти отгадки для всех или для большинства загадок.

Загадки:

- 1 - атмосферный окурок
  - 2 - ваза с видом изо рта
  - 3 - ежик под наркозом
  - 4 - мост через ночь
  - 5 - шарикоподшипник с кубическими шариками
  - 6 - горстка вечных конфет
  - 7 - таблетки от безденежья
  - 8 - интеллектуальное ведро
  - 9 - яма вверх дном
  - 10 - туземцы уверяют, что на черный день красного вина не напасешься
- Найдите соответствия.

## **Практика управления человеческими ресурсами**

Вопрос 1. Понятие, цели и принципы системы управления персоналом.

Вопрос 2. Рынок труда и способы его регулирования.

## Задание 1

**Дайте комментарии к нижеприведенным положениям и ответьте на вопросы**

1. Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

Компетентность в избранной сфере бизнеса.

Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.

Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.

Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности.

Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.

Глубокое знание человеческой психологии, способов коммуникации, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.

Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками,

объективная оценка результатов своей и сотрудников деятельности.

Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.

Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.

Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.

Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?
2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?
3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности, в международной компании?

**Задание 2**

**Дайте комментарии к нижеприведенным положениям и ответьте на вопросы**

Современным специалистам нужны следующие качества:

1. Наличие глубоких макроэкономических познаний.
2. Детальное знание рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах.
3. Стремление к доскональному освоению узкой специальности, являющейся для конкретного работника основной.
4. Свободная ориентация совокупности рыночных отношений, в их взаимозависимости и взаимообусловленности.
5. Кроме того, обязательны такие качества, как предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был на «высоте положения»?
2. Какие особые качества необходимы специалисту в России?
3. Каковы отличительные особенности управления человеческими ресурсами в своей стране от международной деятельности?

## **Обеспечивающие подсистемы управления человеческими ресурсами**

Вопрос 1. Кадровое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.

Вопрос 2. Делопроизводственное обеспечение системы управления человеческими ресурсами.

Вопрос 3. Информационное обеспечение системы управления человеческими ресурсами.

Вопрос 4. Техническое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.

Вопрос 5. Правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами

### **Задание 1**

**Дайте комментарии к нижеприведенным положениям и ответьте на вопросы**

Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем, все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес - только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Чью позицию вы разделяете и почему?
2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?
3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?
4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом; известны ли вам из мировой практики примеры социально ответственного поведения корпораций?

## **Анализ кадрового потенциала организации**

Вопрос 1. Понятие и оценка кадрового потенциала.

Вопрос 2. Система показателей, характеризующих кадровый потенциал организации.

Вопрос 3. Управление развитие кадрового потенциала

### **Задание 1**

**Решите ситуационную задачу**

Существуют ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих условиях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в рамках моральных традиций общества, но будут вполне приемлемыми в сфере бизнеса.

Примите решения по ситуации и обоснуйте его.

Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру, и появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ. От вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Каково будет ваше решение?

Подпишите вы новый контракт или нет?

Почему?

### **Задание 2**

#### **Решите ситуационную задачу**

Существуют ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих условиях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в рамках моральных традиций общества, но будут вполне приемлемыми в сфере бизнеса.

Примите решения по ситуации и обоснуйте его.

Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров - пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какое решение вы примете?

Сделаете такую надпись или нет?

### **Задание 3**

#### **Решите ситуационную задачу**

Существуют ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих условиях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в рамках моральных традиций общества, но будут вполне приемлемыми в сфере бизнеса.

Примите решения по ситуации и обоснуйте его.

Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПК. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой, которая недавно была управляющей на фирме-конкуренте. По какой-то причине она была уволена и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать за ней, можете взять ее на работу или просто пообещать это. Обида так сильна, что она с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Пойдете ли вы на тот, или иной шаг?

Почему?

### **Задание 4**

#### **Решите ситуационную задачу**

Существуют ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих условиях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в рамках моральных традиций общества, но будут вполне приемлемыми в сфере бизнеса.

Примите решения по ситуации и обоснуйте его.

Вы - менеджер в крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

Как вы поступите?

Почему?

### **Организационное поведение в управлении человеческими ресурсами**

Вопрос 1. Основные понятия теории мотивации и ее развитие.

Вопрос 2. Разнообразие, элементы и значение организационных культур

#### **Задание 1**

##### **Анализ мотивационного механизма**

В таблице приведены примеры вопросов, дающих возможность получить информацию о мотиваторах сотрудника

Проективный вопрос

	Что стимулирует людей к эффективной работе?
	Что нравится людям в работе?
	Почему человек выбирает ту или иную профессию?
	Что может вынудить человека уволиться?

Дайте ответы на вышеприведенные вопросы, составьте карту мотиваторов и дайте интерпретацию каждого из этих ответов и сделайте выводы

Анализ карты мотиваторов

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Деньги, материальные стимулы, зарплата		
Оценка, похвала, вознаграждение и т.п.		
Слава, почет и т.п.		
Карьера, карьерный рост, перспектива и т.п.		

### **Контрольные задания для самопроверки**

#### **1. Определите и соотнесите следующие понятия:**

- управление – руководство – регулирование – регламентирование;
- человеческие ресурсы - человеческие резервы - человеческий потенциал – человеческий капитал - трудовые ресурсы;
- управление человеческими ресурсами – управление персоналом - кадровая политика.

#### **2. Сформулируйте и поясните:**

- дайте определение стратегического УЧР, сформулируйте основные цели УЧР и обоснуйте необходимость его использования в современной организации;



- в чем сущность процесса разработки стратегий УЧР, назовите наиболее распространенные методы стратегического УЧР и подходы к разработке стратегий УЧР
- перечислите основные проблемы реализации стратегий УЧР, барьеры, препятствующие реализации стратегии УЧР и возможные пути их преодоления.

**3. Назовите еще две составляющие стратегического подхода к обеспечению человеческими ресурсами:**

- стратегия планирования ЧР;
- стратегические планы обеспечения ЧР;

**4. О какой из теорий жизненного цикла организации идет речь:**

«Теория родилась на основании уподобления организации живому организму. Модель показывает, что до расцвета доживают далеко не все предприятия, за расцветом неизбежно следует бюрократизация бизнеса, а затем смерть. Автор определяет ряд опасностей, которые ожидают организацию на пути своего развития, но не дает ответа на вопрос: к какому организационному состоянию она должна стремиться, чтобы подольше задержаться в фазе расцвета?»:

- a) концепция органического эволюционного развития Б. Ливехуда
- b) модель организационного развития Л. Грейнера
- c) теория жизненных циклов И. Адизеса
- d) концепция коррекции бизнес-систем

**5. Прокомментируйте.** Не секрет, что в России имеются определенные ограничения для использования популярной во всем мире практики управления по целям, что обусловлено, в том числе культурологическими особенностями нашей страны. На основе каких критериев можно охарактеризовать национальные особенности управления в разных странах и почему «управление по целям» не стало эффективной практикой в России?

**6. Содержательные теории мотивации основываются:**

- a) на представлении о справедливости вознаграждения
- b) на идентификации тех внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так, а не иначе
- c) на идее об удовлетворенности трудом
- d) на анализе процесса выполнения работы
- e) на оценке соотношения усилий и получаемого результата

**7. Перечислите:**

- основные этапы набора персонала;
- основные требования к кандидатам при приеме на работу;
- основные источники набора персонала

**8. Назовите:**

- этапы карьерного роста, которые проходит большинство людей в течение своей трудовой деятельности;
- факторы, которые необходимо принимать во внимание при составлении индивидуального плана карьерного роста;
- основные проблемы, связанные с развитием карьеры работников;
- основные причины замедления карьерного роста к 40-45 годам и как можно решить эту проблему

**9. Организационное решение – это:**

- a) выбор одной из альтернатив
- b) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью
- c) формирование стратегий и последовательности действий для достижения цели, основанное на избирательных мыслительно-поисковых актах и преобразовании субъективных смыслов

## Тестовые задания для рубежного контроля:

### I вариант:

#### 1. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

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. 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.

#### 3. 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.

#### 4. 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.

#### 5. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):

а - метод аналогий;

б - метод структуризации целей;

в - морфологический анализ.

**6. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):**

- а** - административные;
- б** - экономические;
- в - статистические;
- г** - социально-психологические;
- д - стимулирования.

**7. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):**

- а - административные;
- б** - экономические;
- в** - социально-психологические.

**8. Способность организации изменять и приводить профессионально-квалификационную структуру своих работников в соответствии с требованиями изменившейся трудовой нагрузки представляет:**

- а - численную адаптацию рабочей силы;
- б** - функциональную адаптацию рабочей силы;
- в - дистанционную адаптацию рабочей силы;
- г - финансовая адаптация рабочей силы;
- д - лизинг рабочей силы.

**9. Разновидностями гибкого графика работы являются (при необходимости указать несколько):**

- а** - скользящий график;
- б** - переменный день;
- в** - очень гибкий график;
- г - деление рабочего места;
- д - разделение работы;
- е - временный частичный найм;
- ж - неполная ставка;
- з - надомничество;
- и - совместительство;

**10. Формой частичной занятости персонала являются следующие (при необходимости указать несколько):**

- а - скользящий график;
- б - переменный день;
- в - очень гибкий график;
- г** - деление рабочего места;
- д** - разделение работы;
- е** - временный частичный найм;
- ж** - частичная ставка;
- з** - надомничество;
- и** - совместительство;
- к - гибкое размещение рабочего места.

**11. Адаптация - это:**

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

**12. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию (указать при необходимости несколько вариантов):**

- а** - достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- б** - использование испытательного срока для новичка;
- в** - регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г** - введение в должность.

**13. Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:**

- а** - самопроявившиеся кандидаты;
- б** - безработные;
- в** - неквалифицированные работники.

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

- а** - да;
- б** - иногда;
- в** - нет.

**15. 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.

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

- а** - анализ анкетных данных;
- б** - профессиональное испытание;
- в** - экспертиза почерка

**17. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с (при необходимости указать несколько):**

- а** - привычкой тех, кто работает;
- б** - приемом по рекомендательным письмам;
- в** - требованием со стороны самой работы;
- г** - недостаточной практикой набора.

**18. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят (выбрать правильные ответы):**

а - низкие затраты на адаптацию персонала;

б - появление новых импульсов для развития;

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

**19. 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.

**20. Какие методы наиболее эффективные для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам). При необходимости указать несколько:**

а - инструктаж;

б - ротация;

в - ученичество и наставничество;

г - лекция;

д - разбор конкретных ситуаций;

е - деловые игры;

ж - самообучение;

з - "сидя рядом с Нелли".

**21. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:**

а - неструктурированный, непланируемый;

б - планируемое развитие за пределами работы;

в - планируемое развитие на работе.

**22. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:**

а - резерв руководителей на выдвижение;

б - аттестационная комиссия;

в - кадровая служба.

**23. Стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может ли пройти последовательно, работая в различных организациях:**

а - да;

б - нет.

**24. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:**

а - горизонтального типа;

б - вертикального типа;

в - центростремительного типа.

**25. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:**

- а** - да;
- б - иногда;
- в - нет.

**26. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (при необходимости указать несколько):**

- а** - горизонтальное перемещение;
- б - понижение в должности;
- в - досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- г** - обучение;
- д - аттестация сотрудника;
- е - вознаграждение сотрудника.

**27. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:**

- а - оценка личных и деловых качеств;
- б - оценка труда;
- в** - оценка результатов труда;
- г - комплексная оценка качества работы.

**28. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):**

- а** - соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
- б - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- в - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

## **II вариант:**

**1. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач 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.

**2. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):**

- 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.

**3. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):**

а - разработка стратегии управления персоналом;

**б** - работа с кадровым резервом;

**в** - переподготовка и повышение квалификации работников;

**г** - планирование и контроль деловой карьеры;

д - планирование и прогнозирование персонала;

е - организация трудовых отношений.

**4. 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 управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

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

**а** - метод аналогий;

б - метод творческих совещаний.

**6. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:**

**а** - административные;

б - экономические;

в - социально-психологические.

**7. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:**

**а** - административные;

б - экономические;

в - социально-психологические.

**8. 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.

**9. 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.

**10. Использование гибких режимов работы в организации позволяет (при**

**необходимости указать несколько):**

- а - избавиться от бесперспективных работников;
- б** - обеспечить стабильность "ядра" персонала;
- в - сократить нехватку персонала за счет собственных источников рабочей силы;
- г - сдерживать уровень безработицы;
- д** - обеспечить рост производительности труда;
- е** - снизить текучесть;
- ж** - сократить оплату сверхурочных часов.

**11. 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.

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

- а** - продвижение изнутри;
- б** - компенсационная политика;
- в - использование международных кадров.

**13. Краткая трудовая биография кандидата является:**

- а - профессиограмма;
- б** - карьерограмма;
- в** - анкетой сотрудника;
- г - рекламным объявлением.

**14. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:**

- а - психологические тесты;
- б** - проверка знаний;
- в - проверка профессиональных навыков;
- г** - графические тесты.

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

- а** - отбор кандидатов;
- б** - найм работника;
- в - подбор кандидатов;
- г - заключение контракта;
- д - привлечение кандидатов.

**16. 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.

**17. К преимуществам внутренних источников найма относят (выбрать правильные ответы):**

- а** - низкие затраты на адаптацию персонала;
- б** - появление новых идей, использование новых технологий;
- в - появление новых импульсов для развития;



**г** - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

**18. Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько):**

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.

**19. Какие методы наиболее эффективные для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе). При необходимости указать несколько:**

**а** - инструктаж;

б - ротация;

в - ученичество и наставничество;

г - лекция;

д - разбор конкретных ситуаций;

**е** - деловые игры;

ж - самообучение;

**з** - видеотренинг

**20. Карьера - это:**

**а** - индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

б - повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

в - предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

**21. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает (при необходимости указать несколько):**

**а** - обучение по договору учебным центром;

б - ротацию менеджеров;

в - делегирование полномочий подчиненному;

г - формирование резерва кадров на выдвижение.

**22. Работа с резервом преемников-дублеров не должна носить целевого характера: организация заботится об их развитии для последующего замещения ими через 10-20 лет руководящей должности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности. Верно ли высказывание:**

а - да;

**б** - нет;

в - иногда.

**23. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:**

а - горизонтального типа;

б - вертикального типа;

**в** - центростремительного типа.

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

- а - анализ исполнения работы;
- б - анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
- в - балансовый метод.

**25. Каковы причины высвобождения работников в организации (при необходимости указать несколько):**

- а - структурные сдвиги в производстве;
- б - перемещения работников внутри организации;
- в - текучесть кадров;
- г - повышение технического уровня производства;
- д - изменение объемов производства.

**26. Что понимается под традиционной системой аттестации работника:**

- а - процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
- б - процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников;
- в - процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами.

**27. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:**

- а - верно;
- б - частично верно;
- в - неверно.

**28. Для расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо использовать (можно указать несколько вариантов):**

- а - авторские методики, принятые в каждой организации;
- б - инструкции Центробанка РФ;
- в - методические рекомендации, утвержденные Министерством экономики, Министерством финансов и т.п.

## **Контрольные работы**

### **ВАРИАНТ 1**

#### ***Теоретические вопросы***

- Основные теории и концепции управления персоналом.
- Маркетинг персонала. Виды и факторы, влияющие на маркетинг персонала. Стратегии реализации и технологии проведения маркетинга персонала.
- Понятие карьеры и служебно-профессионального продвижения. Взаимосвязь планирования и реализации карьеры с системой обучения и мотивации персонала. Оценка эффективности системы управления карьерой.

#### ***Задача 1***

В текущем периоде объем продукции предприятия составил 900 тыс. руб., среднесписочная численность работников 8500 чел. В планируемом периоде предполагается

увеличение объема продукции на 15%, рост производительности труда на 9% по сравнению с текущим периодом.

*Задание:*

Определить численность работающих на планируемый период.

*Методические указания*

Для решения задачи используются формулы взаимосвязи показателей валовой продукции (V), производительности труда (ПТ), в данном случае выработки (В), среднесписочной численности работников ( $Ч_{ср}$ ), а также формулы индексов роста данных показателей ( $I_p$ ), которые представляют собой соотношение планируемых и текущих показателей:

**Задача 2**

Менеджер по персоналу выполняет следующие функции:

- разработка стратегии управление персоналом;
- разработка кадровой политики;
- планирование кадровой работы;
- наем и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;
- анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;
- маркетинг персонала;
- поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;
- планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;
- комплектование руководящими, рабочими кадрами и специалистами организации с учетом перспектив ее развития;
- анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
- оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
- аттестация персонала;
- создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
- планирование деловой карьеры;
- участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;
- организация учета движения персонала;
- изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;
- управление занятостью персонала;
- оформление приема, перевода и увольнения работников;
- нормирование трудовых процессов;
- мотивация труда работников;
- стимулирование труда работников;
- разработка и внедрение систем оплаты труда;
- участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;
- профориентационная работа;
- формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении





Расчеты производятся по плану и фактически, затем определяются отклонения по удельному весу, по которым делаются выводы об изменении структуры персонала и наметившихся тенденциях. При определении удельного веса общая численность персонала принимается за 100% и по плану, и фактически. Результаты расчетов заносят в табл. 3.

Таблица 3

Отклонение фактической структуры кадров от плановой

Категории персонала	Численность, чел.			Структура персонала (уд. вес, %)		Отклонение по уд. весу, %
	план	факт	отклонение	план	факт	
			+/-			
Рабочие						
Специалисты						
Служащие						
Руководители						
Всего				100	100	

Изменение производительности (ПТ) определяется ее индексом ( $I_{ПТ}$ ), который представляет собой соотношение фактической и плановой производительности труда:

Производительность измеряется выработкой и трудоемкостью. В данной задаче можно использовать лишь выработку на одного работающего. Она равна отношению объема выпуска (V) продукции к численности работающих (Ч):

$$ПТ_{ф} = \frac{V_{ф}}{Ч_{ф}}$$

Так как по условию задачи объем выпуска не изменяется, то, сделав определенные преобразования, получим:

### Задача 2

Перечень функций службы управления персоналом составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями:

1. обеспечение потребности в персонале;
2. использование персонала;
3. анализ маркетинговой информации;
4. определение потребности в персонале;
5. производственная социализация персонала;
6. мотивация трудовой деятельности;
7. управление карьерой персонала;
8. высвобождение персонала;
9. определение содержания и процесса мотивации;
10. деловая оценка персонала;
11. использование денежных и неденежных побудительных развитие персонала;



Рис.1. Состав подсистемы управления персоналом организации

*Задание:*

Расставить перечисленные функции управления персоналом в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

*Методические указания*

Функции управления персоналом реализуются в системе управления персоналом, которая включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис. 1).

Данная структура системы управления персоналом организации может быть использована для группировки отдельных функций в подсистемы.

### ВАРИАНТ 3

*Теоретические вопросы*

- Рынок труда, его виды и индикаторы. Факторы, оказывающие влияние на занятость. Безработица. Регулирование занятости в условиях современной России.
- Деловая оценка. Понятие, цель, принципы, субъекты. Источники оценок персонала. Методы оценки персонала.
- Виды обучения (внешнее и внутрифирменное). Критерии выбора видов обучения. Учебный центр и корпоративный университет: понятие, задачи, особенности создания и функционирования.

*Задача 1*

Списочный состав работников на начало отчетного периода составил 6714 чел.

Принято в течение отчетного периода 266 чел.

Выбыло в течение отчетного периода 388 чел., в том числе по причинам:

1. перевод на другие предприятия - 0 чел.;

2. окончание срока договора - 67 чел.;
3. переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, - 82 чел.;
4. по собственному желанию - 196 чел.;
5. увольнение по сокращению штатов - 30 чел.;
6. увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины- 13 чел.

Среднесписочное число работников - 6653 чел.

*Задание:* Определить:

- а) списочный состав работников на конец отчетного периода,
- б) коэффициент текучести кадров,
- в) степень удовлетворенности работников работой на предприятии.

Пояснить, почему показатель удовлетворенности работой, определенный с использованием только имеющихся данных, можно считать лишь условным. Какой метод определения удовлетворенности работников работой дает более достоверные сведения?

*Методические указания*

Коэффициент текучести кадров рассчитывается как отношение численности работников, уволенных по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы и нарушения трудовой дисциплины), к списочному числу работников на начало периода.

Для определения коэффициента удовлетворенности работников работой на предприятии сначала можно определить коэффициент неудовлетворенности работой (как отношение числа работников, выбывших с предприятия по собственному желанию, к среднесписочной численности—работников на предприятии), а затем вычесть данное значение из единицы.

### **Задача 2**

Исходные данные содержат перечень управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом:

1. Прием на работу
2. Увольнение
3. Планирование фонда оплаты труда
4. Составление плана социального развития предприятия
5. Планирование потребности в персонале
6. Разработка плана по охране труда и технике безопасности
7. Анализ производственного травматизма
8. Заключение трудового договора
9. Разработка плана повышения квалификации специалистов
1. Планирование пересмотра норм времени (выработки)
2. Анализ текучести кадров
3. Проведение аттестации специалиста
4. Заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала
5. Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов
6. Формирование резерва кадров на выдвижение

*Задание:*

Составить оперограммы данных управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом.

*Методические указания*



Оперограммы отдельных процедур по управлению персоналом относятся к числу организационно-регламентирующих документов и представляют собой таблицу с перечнем управленческих работ (операций, действий), их исполнителей и указания времени выполнения работ. Линия, соединяющая отдельные операции, показывает последовательное (или параллельное) их выполнение различными исполнителями процедуры. Пример оперограммы в табл. 4.

#### ВАРИАНТ 4

##### *Теоретические вопросы*

- Место управления персоналом в системе управления предприятием. Субъект и объект управления персоналом. Признаки персонала. Структура персонала организации. Методы определения количественной потребности.
- Российское законодательство по вопросам трудовых отношений. Юридические аспекты подбора персонала организации. Трудовой договор.
- Методы обучения персонала. Виды затрат на обучение. Показатели и критерии эффективности обучения.

##### *Задача 1*

В производстве установлено 20 ед. оборудования. Норма одного рабочего по ремонтному обслуживанию оборудования составляет 8 ед. оборудования в рабочую смену. Режим работы - двухсменный.

*Задание:*

1. Составить баланс времени одного среднесписочного рабочего.
14. Определить численность рабочих по ремонту оборудования.

##### *Методические указания*

Прежде чем определять численность рабочих, необходимо составить баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего, рассчитав те показатели, вместо которых в табл. 5 поставлен знак вопроса.

Таблица 4

Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема персонала

Наименование операций в процедуре	Исполнители			
	директор	отдел кадров	руководители подразделений	претендент на должность
2. Анализ информации об имеющихся вакантных местах		<input type="text"/>	<input type="text"/>	
3. Сбор документов и заполнение учётных форм		<input type="text"/>		<input type="text"/>
4. Изучение документов претендентов		<input type="text"/>		
5. Собеседование со специалистами службы персонала		<input type="text"/>		<input type="text"/>
6. Оценка профессиональных знаний		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

7. Оценка индивидуальных обязанностей				
8. Составление приказа о назначении на должность				
9.				
10. Подписание приказа				
11. Проведение инструктажа				
12. Формирование личного дела				

*Методика расчёта баланса рабочего времени*

**Календарный фонд време**

**Номинальный фонд Ф** = Ф - выходные и праздничны

Планируемая продолжительность рабочего времени = номинальная продолжительность рабочего дня - потери рабочего времени в связи с сокращением рабочего дня

Эффективный фонд времени одного рабочего (Ф<sub>эфф</sub>) = планируемая продолжительность рабочего времени - полезный фонд рабочего времени

В данной задачи расчёт численности рабочих производится на основе норм обслуживания.

где N – количество единиц оборудования, установленного на производстве и подлежащее ремонтному обслуживанию (или общая площадь уборки и т.д.);  
 К<sub>смен</sub> – коэффициент сменности работы оборудования;  
 Н<sub>обсл</sub> – норма обслуживания в расчете на одного рабочего в смену;  
 Ф<sub>ном</sub> – номинальный фонд рабочего времени, дни  
 Ф<sub>пол</sub> – полезный фонд рабочего времени, дни.

Таблица 5

Баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего по предприятию

1	Календарный фонд времени, дни	365
2	Выходные и праздничные дни	100
3	Номинальный фонд времени, дни	265
4	Неявки на работу, дни	?
	В том числе:	
	Очередные и дополнительные отпуска	20
	отпуска, связанные с родами	0,9

	выполнение государственных и общественных обязанностей	1,8
	по болезни	9,2
	по разрешению администрации	1,6
	целодневные простои	1,0
	прогулы	0,1
5	Полезный фонд рабочего времени, дни	?
6	Номинальная продолжительность рабочего дня, час	8
7	Потери рабочего времени в связи с сокращением рабочего дня – всего	?
	В том числе:	
	сокращённый рабочий день подросткам	0,01
	внутрисменные простои	0,02
8	Планируемая продолжительность рабочего дня, час	?
9	Эффективный фонд времени одного рабочего, час	?

### **Задача 2**

Ниже приведен список из 18 качеств, которыми в разной степени должны обладать претенденты на работу с клиентами "организации (консультанты, продавцы и т.д.):

1. Постоянство
2. Выдержка
3. Свобода действий
4. Общительность
5. Исполнительность
6. Переменчивость
7. Соблюдение семейных традиций
8. Способность к воображению
9. Самоуверенность
  - Бережливость
  - Организованность
  - Изворотливость
  - Инициативность
  - Целеустремленность
  - Настойчивость
  - Умение слушать собеседника
  - Искренность
  - Стремление к успеху

#### *Задание:*

Методом попарных сравнений определить пять наиболее важных качеств для сотрудников данной группы.

#### *Методические указания*

Методика попарных сравнений изложена в методических указаниях к решению задачи 2 (Вариант 1).

## **ВАРИАНТ 5**

### ***Теоретические вопросы***

- Методы управления персоналом. Факторы, влияющие на управление персоналом (внешние, внутренние, объективные, субъективные).

- Стресс: признаки и виды, его причины и последствия для организации. Управление стрессами.
- Содержательные и процессуальные теории мотивации, их сравнительная характеристика. Мотивация и потребности человека.

### **Задача 1**

Трудоемкость годового объема работ в основном производстве: слесарные работы - 19800 н/час, токарные работы - 31050 н/час, шлифовальные работы - 38800 н/час, сборочные работы - 23760 н/час.

Приобретение нового оборудования позволит в плановом периоде снизить трудоемкость шлифовальных работ на 20%. В то же время трудоемкость слесарных работ возрастет в 1,5 раза, а сборочных на 5%.

Плановый коэффициент выполнения норм по слесарным работам - 1,1, по токарным - 1,15, по шлифовальным - 1,08, по сборочным работам - 1,1.

Режим работы цеха двухсменный.

Эффективный фонд времени одного рабочего - 1800 час. Доля вспомогательного персонала составляет 12% численности рабочих в основном производстве.

*Задание:*

Определить общую численность рабочих на предприятии.

*Методические указания*

Численность рабочих на основе норм времени (трудоемкости) определяется по формуле

где  $N$  - норма времени на единицу продукции (нормочасы);

$V$  - количество производимой продукции за год;

$\Phi_{эфф}$  ~ эффективный фонд времени одного среднесписочного работника (часы);

$K_n$  — планируемый коэффициент выполнения норм.

### **Задача 2**

Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в табл. 6.

*Задание:*

Сформулировать (в отдельных столбцах), в чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом.

*Методические указания*

Опишите основные черты российского подхода, используя критерии, приведенные в табл. 6. Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время.

Таблица 6

Подходы к управлению персоналом организации в Японии и США

<i>Критерии организации</i>	<i>Японский подход</i>	<i>Американский подход</i>
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное — выполнение обязанностей	Главное — реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено

Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

## ВАРИАНТ 6

### *Теоретические вопросы*

- Кадровая политика организации. Типы и элементы кадровой политики. Этапы разработки. Принципы управления персоналом.
- Понятие трудовой адаптации. Виды и этапы процесса адаптации. Ее формы и методы. Факторы, влияющие на трудовую адаптацию. Программа адаптации.
- Понятие мотивации труда (ожидание работника и компании). Механизм трудовой мотивации. Программа мотивации. Мотивация персонала на этапах трудовой карьеры. Оценка эффективности системы мотивации.

### *Задача 1*

В числе работников, выбывших с предприятия по причинам текучести кадров, 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. При этом доля этой категории работников в структуре работающих на предприятии - 10%.

#### *Задание:*

Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи. Результат прокомментировать, сравнив его с показателем средней интенсивности текучести на предприятии (по данной категории персонала).

#### *Методические указания*

Коэффициент интенсивности текучести определяется отношением доли той или иной категории работников в числе выбывших по причинам текучести кадров к доле этой же категории работников в структуре работающих на предприятии.

### *Задача 2*

Отбирая кандидатов для замещения вакансий, сотрудники службы персонала стремятся прежде всего установить у претендентов наличие необходимых профессиональных и личностных качеств, забывая о возможных отрицательных качествах. Вместе с тем во многих случаях не менее важно знать негативные качества претендента, наличие которых рано или поздно сведет на нет его профессиональные достоинства и станет причиной неизбежного увольнения. Работника легко взять на работу, но нелегко уволить, даже в наше время и, даже если он плохо справляется с работой. Ошибки такого рода чаще всего имеют место при дефиците работников нужной квалификации или необходимости срочного заполнения вакансии. Ниже приведен установленный на основе опроса работников кадровых служб перечень негативных качеств, обладатели которых получили отказ в приеме на работу (в различные организации и на разные должности), поскольку эти качества были проявлены ими в ходе предварительного собеседования с сотрудником службы персонала. Однако не все они равнозначны с точки зрения негативного влияния на результаты выполнения работы, если речь идет о работе на разных должностях. Относительно одних рабочих мест наличие у кандидата некоторых из приведенного списка качеств должно служить поводом для категорического отказа в приеме на работу, относительно других - оно не столь существенно.

Перечень качеств, обладатели которых при попытке устроиться на работу получили отказ:

- Жалкий внешний вид
- Манеры всезнайки
- Неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме
- Отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач

- Недостаток искренности
- Отсутствие интереса и энтузиазма
- Невозможность участвовать в делах фирмы помимо обусловленного рабочим графиком времени
- Чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой зарплате
- Низкие оценки во время учебы
- Нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро
- Стремление к самооправданию, ссылки на неблагоприятные факторы, уклончивость
- Недостаток такта
- Недостаточная зрелость
- Недостаточная вежливость
- Презрительные отзывы о предыдущих работодателях
- Недостаточная способность ориентироваться в обществе
- Выраженное нежелание учиться
- Недостаточная живость
- Нежелание смотреть в глаза интервьюеру
- Вялое, «рыбье» рукопожатие
- Нерешительность
- Бездельничанье во время отпуска
- Неудачная семейная жизнь
- Трения с родителями
- Неряшливость
- Отсутствие целеустремленности (просто ищет место)
- Желание получить работу на короткое время
- Недостаток чувства юмора
- Мало знаний по специальности
- Несамостоятельность (родители принимают за него решение)
- Отсутствие интереса к компании или отрасли
- Подчеркивание «престижных» знакомств
- Нежелание работать там, где потребуется
- Цинизм
- Низкий моральный уровень
- Лень
- Нетерпимость при сильно развитых предубеждениях
- Узость интересов
- Неумение ценить время (много времени проводит за телевизором)
- Плохое ведение собственных финансовых дел
- Отсутствие интереса к общественной деятельности
- Неспособность воспринимать критику
- Отсутствие понимания ценности опыта
- Радикальность идей
- Опоздание на собеседование без уважительной причины
- Отсутствие сведений о компании
- Невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время)
- Не задает вопросов о работе тому, кто проводит собеседование
- Сильно давящий тон
- Неопределенность ответов на вопросы

*Задание:*

- Разбить приведенный перечень качеств на три группы применительно к профессии – продавец среднего по размерам магазина:
  - а) «абсолютно неприемлемые качества»,

- б) «относительно нежелательные качества»,
- в) «качества, наличие которых мало повлияет на результат работы».
- Проранжировать группу «нежелательных» качеств, используя метод попарных сравнений.

#### *Методические указания*

Проанализировать приведенный перечень качеств с точки зрения их нежелательности для любой работы: сначала расположить абсолютно нежелательные качества, затем - относительно нежелательные и в конце — качества, наличием которых у кандидата можно пренебречь.

Выполнить группировку качеств с точки зрения их характеристики разных сторон личности работника: моральные, интеллектуальные, волевые, эмоциональные, культурные, физические и т.п.

Проанализировать исходный перечень качеств методом парного сравнения. Методика попарных сравнений изложена в методических указаниях к решению *задачи 2* {Вариант 1).

## **ВАРИАНТ 7**

### *Теоретические вопросы*

- Классификация функций управления персоналом. Система управления персоналом. Виды организационной структуры и кадровое обеспечение системы управления персоналом.
- Технология процесса управления адаптацией. Информационное и юридическое обеспечение данного процесса. Оценка эффективности системы адаптации.
- Мотивация и стимулирование. Факторы, влияющие на эффективность системы оплаты труда и мотивацию. Основные принципы формирования переменной части оплаты труда. Монетаризация льгот. Методы нематериальной мотивации.

### *Задача 1*

На оборудовании завода в течение года производится 235000 готовых изделий, которые проходят 4 контрольных поста по различным операциям. Время на контроль единицы продукции на каждом посту составляет в среднем 0,05 нормочаса. Коэффициент выполнения норм контролерами - 1,1.

Площадь помещения, подлежащего уборке, - 2200 м<sup>2</sup>. Норма площади уборки на одного рабочего-уборщика составляет 290 м<sup>2</sup>. В планируемом периоде данная норма повышается на 10%. Производство работает в 2 смены.

Эффективный фонд времени одного рабочего составляет 1736 час. Номинальный фонд - 259 дней. Неявки по разным причинам - 26 дней.

#### *Задание:*

Определить численность контролеров и уборщиков.

#### *Методические указания*

Расчет численности контролеров производится по нормам времени (трудоемкости), а расчет численности уборщиков - по нормам обслуживания. Методика данных расчетов, а также расчета полезного фонда рабочего времени (в днях) изложена в методических указаниях к *задаче 1* (Варианта 4) и к *задаче 1* (Варианта 5).

### *Задача 2*

Исходные данные представлены перечнем работ, которые намечены руководителем к исполнению на ближайший период времени (табл. 7):

- Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции
- Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта
- Консультация у юриста
- Посещение выставочного центра
- Работа с текущей корреспонденцией
- Подготовка документов для сдачи в архив
- Передача документов в архив
- Проведение совещания по организации рекламной кампании
- Подготовка к совещанию по вопросу трудовой дисциплины
- Прием сотрудников по личным вопросам
- Изучение нормативных документов
- Встреча с представителями фирмы-заказчика
- Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников
- Собеседование с начальника отдела сбыта.

*Задание:*

Определить приоритетность работ, порядок их выполнения и принять решение по делегированию отдельных задач другим исполнителям. Использовать правило Д. Эйзенхауэра.

*Методические указания*

Своевременно принять правильное решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение руководителю, могут помочь предложенные американским генералом Дуайтом Эйзенхауэром правила. Согласно этим правилам приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность работы.

В зависимости от степени срочности и важности задачи могут быть подразделены на четыре группы:

- А) срочные / важные;
- Б) срочные / менее важные;
- В) менее срочные / важные;
- Г) менее срочные / менее важные.

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

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

*Задачи группы «В»* руководителю рекомендуется по возможности делегировать другим исполнителям. В том случае, если такая возможность имеется, руководитель оставляет за собой контроль сроков и качества решения делегируемых задач. Делегируя решение задач данной группы другим исполнителям, руководитель разгружает свое рабочее время и способствует повышению мотивации в работе и квалификации своих подчиненных, доверяя им ответственные дела. Если задача не может быть делегирована другому исполнителю, то руководитель должен взяться за ее решение сам.

Основная опасность задач данной группы состоит в том, что рано или поздно они превращаются в задачи срочные и должны быть решены лично руководителем в кратчайшие сроки.

*Задачи группы «Г»* представляют собой задачи несущественные и несрочные, от решения которых руководитель должен воздерживаться, и даже его подчиненные не должны приниматься за их решение.



На первом этапе, используя представленные в табл. 7 исходные данные и правило Д. Эйзенхауэра, следует сформировать четыре группы задач: А, Б, В и Г (рис. 2).



Рис. 2. Распределение задач руководителя на группы

На втором этапе с учетом возможности делегирования работ принимается решение о конкретных исполнителях.

Решение ситуации рекомендуется представить в виде таблицы (табл. 7).

Таблица 7

Оценка задач, намеченных руководителем к исполнению

№ п/п	Перечень задач к исполнению	Критерий (да/нет)		Возможность делегирования (да/нет)
		Срочность	важность	
•	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции			
•	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта			
•	Консультация у юриста			
•	Посещение выставочного центра			
•	Работа с текущей корреспонденцией			
•	Подготовка документов для сдачи в архив			
•	Передача документов в архив			
•	Проведение совещания по организации рекламной компании			
•	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины			
•	Приём сотрудников по личным вопросам			
•	Изучение нормативных документов			
•	Встреча с представителями фирмы-заказчика			
•	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников			

•	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста			
---	---	--	--	--

## ВАРИАНТ 8

### *Теоретические вопросы*

- Нормативно-методическое, правовое и информационно-техническое обеспечение системы управления персоналом.
- Понятие организационного конфликта. Разновидности и типы конфликтов. Признаки социального конфликта. Моббинг. Технологии управления конфликтом.
- Эффективность управления персоналом организации. Показатели экономической и социальной эффективности. Факторы, влияющие на эффективность управления персоналом.

### *Задача 1*

В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 20% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Доходы организации составляют 170 000 руб. в год. Текущие расходы - 70 000 руб. в год. Единовременные затраты - 25 000 руб. в год. Эффективный фонд рабочего времени директора составляет 1920 час. в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 5000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату 24% (условно).

#### *Задание:*

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

#### *Методические указания*

Для оценки экономической эффективности введения новой должности определяется индекс доходности инвестиций (ИД).

*Суммарные доходы* складываются из доходов организации и дополнительных доходов, которые принесет директор в случае введения должности специалиста по найму.

*Дополнительные доходы*, в свою очередь, зависят:

- от годовой экономии времени директора вследствие введения новой должности (часы);
- дохода, приносимого директором за 1 час работы (руб./час), который определяется делением дохода, приносимого директором за год, на эффективный фонд рабочего времени директора.

*Суммарные затраты* складываются из текущих затрат, единовременных затрат. При этом с введением новой должности текущие затраты увеличатся на величину заработной платы специалиста и налога на нее (в годовом исчислении).

Если  $ИД < 1$ , то проект считается экономически невыгодным. В этом случае затраты на введение должности специалиста по найму превысят дополнительный доход от деятельности директора. Если  $ИД > 1$ , то проект эффективен.

### *Задача 2*

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

1. престиж, удовольствие, удовлетворение;

2. власть и влияние;
3. присутствие элемента состязательности;
4. возможность самореализации как личности;
5. высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда;
6. возможности для карьеры;
7. самостоятельность;
8. условия для реализации своих идей;
9. интересная деятельность;
10. продолжительный отпуск;
11. короткий рабочий день;
12. гибкий рабочий график;
13. признание;
14. здоровый рабочий климат;
15. надежное рабочее место;
16. хорошее обеспечение в старости;
17. хороший стиль управления;
18. хорошие санитарно-гигиенические условия труда;
19. степень автоматизации труда;
20. перспектива на жилье;
21. сплоченный коллектив;
22. спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей;
23. возможность корпоративного общения вне рабочего времени, возможность регулярно повышать свою квалификацию.

*Задание:*

Из представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера.

Проранжировать выбранные 10 мотивов - определить их приоритетность.

*Методические указания*

Для решения данной ситуации используется метод попарных сравнений, методика которого изложена в методических указаниях к задаче 2 (Вариант 1).

## ВАРИАНТ 9

*Теоретические вопросы.*

- Кадровый потенциал работников предприятия. Задачи управления кадровым потенциалом. Анализ обеспеченности кадрами.
- Деловая карьера. Виды и стадии карьеры. Систем управления карьерой. Кадровый резерв. Формы и методы работы с кадровым резервом.
- Затраты на персонал. Состав и классификация затрат на персонал. Учет, анализ и планирование данных затрат.

*Задача 1*

Таблица 8

Данные о календарном фонде времени (человекочас):

Отработано сего	894240
Число человеко-час, неявок на работу - всего	141152
В том числе:	
очередные отпуска	72320
отпуска по учебе	1768
отпуска в связи с родами	2832

болезни	46112
прочие неявки, разрешенные законом	8160
неявки за свой счет с разрешения администрации	1056
прогулы	1784
вынужденные отгулы по инициативе администрации...	7120
Праздничные и выходные дни	383064

*Задание:*

Рассчитать коэффициент абсентеизма на предприятии. Результат прокомментировать.

*Методические указания*

В сфере трудовых отношений понятие «абсентеизм» применяется для обозначения явления частого отсутствия работника на своем месте, в том числе без уважительной причины. Показатель абсентеизма (А) показывает потери рабочего времени из-за отсутствия работника на рабочем месте:

**Задача 2**

Общая численность персонала организации составляет 1500

На рис. 3 представлена схема организационной структуры службы управления персоналом организации с указанием состава выполняемых каждым подразделением функций управления.

Таблица 8 содержит варианты соотношения общей численности персонала организации и численности службы управления персоналом, а табл. 9 - варианты соотношения трудоемкости выполняемых различными подразделениями функций управления в рамках службы управления персоналом.

Таблица 9

Соотношение общей численности персонала к численности службы управления персоналом

Общая численность персонала	1-й вариант	2-й вариант	3-й вариант
100%	0,3-0,5%	1,0-1,05%	1,9-2,3%
1500 чел.			

Таблица 10

Доля трудоемкости в общем объеме работ, %

Варианты	Подразделения службы управления персоналом (см. рис. 3)					
	найма и увольнения	планирования	развития персонала	мотивация труда	юридических услуг	социальных льгот и выплат
1	10	40	30	5	10	5
2	15	25	15	20	10	15
3	15	15	50	12	3	5

*Задание:*

Определить, какой должна быть примерная численность каждого из подразделений организационной структуры службы управления персоналом.

*Методические указания*

Общая численность специалистов по управлению персоналом, необходимая организации, зависят от общей численности всего персонала данной организации. В свою очередь, распределение численности специалистов по управлению персоналом

внутри соответствующей службы зависит от соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых каждым из подразделений организационной структур.

Для определения численности подразделений структуры службы управления персоналом необходимо воспользоваться имеющейся схемой организационной структуры службы управления персоналом и примерным составом выполняемых подразделениями функций управления.

Проанализировав организационную структуру службы управления персоналом (рис. 3), а также используя общие статистические зависимости в системе управления персоналом ведущих отечественных и зарубежных фирм, следует выбрать по табл. 9 тот вариант соотношения численности, который является наиболее распространенным в практике ведущих организаций.

Аналогично по табл. 10 нужно выбрать наиболее оптимальный вариант распределения трудоемкости выполнения функций по подразделениям организационной структуры.

Выбрав определенный вариант по таблице 9, далее следует рассчитать численность специалистов по управлению персоналом исходя из общей численности персонала организации.

Затем общую численность службы управления персоналом надо распределить по подразделениям согласно выбранному в табл. 10 варианту.

Сделать вывод о возможности и целесообразности передачи функции некоторых подразделений на общефирменный уровень (в соответствующий отдел организации), а также об объединении отдельных подразделений. Скорректировать организационную структуру и численность подразделений службы управления персоналом в соответствии с данным перераспределением функций.

## **ВАРИАНТ 10**

### ***Теоретические вопросы***

- Количественная и качественная потребность в кадрах. Показатели потребности в персонале (количественной и качественной). Методы определения потребности в персонале.
- Причины и последствия конфликтов. Стадии и механизм конфликтного процесса. Модели поведения и типы конфликтных личностей. Модель поведения в конфликте Томаса - Киллмена.
- Экономическая оценка эффективности управления персоналом: цели, методика. Современные методы экономической оценки эффективности системы управления персоналом.

### ***Задача 1***

На предприятии имеется 2000 ед. стандартного оборудования, в том числе 400 автоматических и полуавтоматических станков. Предприятие работает в 2 смены, нормы обслуживания в смену следующие: слесарь-ремонтник (стандартное оборудование) - 200 ед., смазчик (стандартное оборудование) - 350 ед., наладчик (автоматы и полуавтоматы)- 12 станков.

На плановый период норма обслуживания повышается: для слесарей-ремонтников - на 10%, для смазчиков - на 5%, для наладчиков -на 12%.

Данные из баланса рабочего времени (дни):

календарный фонд времени — 365,

неявки на работу по разным причинам: очередной отпуск - 22, отпуск по учебе — 4, выполнение государственных обязанностей — 0,5; по болезни — 6,5.

количество праздничных дней — 9,

выходные- 103.

*Задание:*

Определить плановую численность рабочих на предприятии.

*Методические указания*

В данной задаче расчет численности рабочих производится на основе норм обслуживания.

Методика расчета численности рабочих по нормам обслуживания, а также определения номинального и полезного фонда рабочего времени одного среднесписочного работника изложена в методических указаниях к задаче 1 (Варианта 4).

### **Задача 2**

В организации остро стоит проблема адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции.

*Задание:*

1. Объяснить, какие виды адаптации наиболее актуальны в данной ситуации.
2. Определить, какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации, используя метод попарных сравнений.

### **Вопросы к экзамену**

1. Раскройте понятие и особенности человеческого капитала.
2. Как определить экономическую эффективность инвестиций в человеческий капитал?
3. Как осуществляется оценка результативности труда, и каковы ее функции?
4. Чем характеризуется кадровая политика на современном этапе?
5. Почему отбор персонала можно рассматривать как многоступенчатую систему?
6. В чем назначенье профориентации и адаптации кадров, и какое место занимают они в персонале менеджмента?
7. Как оценить примененный человеческий капитал?
8. Объясните зависимость управления персоналом от стадии развития фирмы.
9. В чем сущность теории X, Y?
10. Обоснуйте место кадрового планирования в управлении организации.
11. Почему надо осуществлять планирование деловой карьеры и как это делать?
12. Раскройте кадровые функции и технологии.
13. Охарактеризуйте деятельность кадровых служб как примера функционального разделения труда. В чем особенность ее организационной структуры?
14. Раскройте особенности управления человеческими ресурсами и управление персоналом и определите их взаимосвязь. Определите место и роль управления персоналом в системе управления предприятием. Назовите принципы управления персоналом.
15. В чем сущность оборота кругооборота человеческого капитала?
16. Раскройте эволюцию управления человеческими ресурсами.
17. Дайте определение мотивации в процессе трудовой деятельности. Дифференцируйте виды мотивации.
18. Почему денежное стимулирование является основной формой стимулирования.
19. Какие виды тестирования применяются для отбора и оценки персонала.
20. Какие формы стимулирования вы знаете, охарактеризуйте их.
21. Почему оценка обучения необходима при анализе программ повышения квалификации.
22. Что такое рынок труда и каков механизм его функционирования.

23. Как оценить будущую потребность в персонале и разработать программу ее удовлетворения.
24. Дайте определение понятия карьеры, этапов и стадий карьеры.
25. Какие методы и виды стимулирования высокопроизводительного труда вы знаете?
26. В каких формах может осуществляться развитие персонала?
27. Какие методы набора вы знаете. Дайте определение маркетинга персонала?
28. Раскройте сущность содержательных теорий мотивации.
29. В чем основные задачи набора и отбора персонала. Каковы преимущества и недостатки различных источников набора?
30. В чем особенности программы профориентации и организационной адаптации персонала?
31. Охарактеризуйте центры оценки как оценочной технологии.
32. Раскройте сущность процессуальных теорий мотивации.
33. Дайте определение кадрового потенциала и его элементов. Укажите пути его формирования и использования.
34. Как оценить эффективность управления персоналом?
35. Охарактеризуйте персонал предприятия как объект управления.
36. В чем выражается кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.
37. Анализ кадрового потенциала, перемещения, работа с кадровым резервом.
38. Конфликты в коллективе: виды, причины и методы управления.
39. Какие методы используют управления персоналом.

### **Интерактивная форма ведения занятий**

#### **Тема. Подбор персонала**

#### **Форма активного обучения – презентация**

**Цель:** Способствовать эффективному усвоению знаний, активизируя каналы восприятия учебной информации. Закрепление материала конспектом развернутого плана лекции.

#### **Содержание презентации:**

- Система подбора персонала в организации.
- Основные этапы подбора персонала.
- Цели, формы и методы отбора персонала.
- Оценка эффективности отбора персонала в организации.

#### **Этапы работы на лекционном занятии и регламент:**

1. Презентация - 50 минут
2. Общая дискуссия, вопросы (10 мин);
3. Выступление преподавателя, его ответ на вопросы (20 мин).

Анализ результата усвоения материала, согласование мнений и позиций, совместном формулировании решений и их окончательное принятие (10 минут)

4. Подведение итогов, преподаватель проверяет сформированность знаний, разбор ситуаций, вызвавших сложность в освоении, оценка уровня знаний, работа над ошибками

#### **Тема. Обучение персонала**

#### **Занятие проводится по методу работы студентов в малых группах.**

**Цель:** Способствовать эффективному усвоению знаний, активизируя каналы восприятия учебной информации.

При подготовке студент должен изучить:  
Виды, этапы, цели обучения персонала организации. Профессиональная подготовка, ее виды, задачи, сроки. Повышение квалификации. Переподготовка кадров. Послевузовское профессиональное образование.

### **Ход занятия:**

#### **I этап: введение в изучаемую проблему**

Студенты делятся на группы и готовят материал в соответствии с заданиями, полученными в группах:

#### **II этап: групповая работа в соответствии с заданиями**

Студенты представляют материал в соответствии с полученными заданиями, высказывают свою точку зрения, обмениваются мнениями. Преподаватель наблюдает за работой групп, отвечает на возникшие вопросы, напоминает о необходимости уложиться в установленное время.

#### **III этап: подведение итогов**

Преподаватель после обсуждения каждого блока заданий, выделяет лучшие ответы, оценивает работу групп.

### **Тема. Коллектив как социальная группа**

#### **Форма активного обучения – презентация**

**Цель:** Способствовать эффективному усвоению знаний, активизируя каналы восприятия учебной информации. Закрепление материала конспектом развернутого плана лекции.

#### **Содержание презентации:**

Коллектив как социальная группа.  
Классификация социальных групп.  
Стадии формирования социальных групп.  
Проблемы работы сотрудников в команде.

#### **Этапы работы на лекционном занятии и регламент:**

Презентация - 50 минут  
Общая дискуссия, вопросы (10 мин);  
Выступление преподавателя, его ответ на вопросы (20 мин).  
Анализ результата усвоения материала, согласование мнений и позиций, совместном формулировании решений и их окончательное принятие (10 минут)  
Подведение итогов, преподаватель проверяет сформированность знаний, разбор ситуаций, вызвавших сложность в освоении, оценка уровня знаний, работа над ошибками

### **Тема Подбор персонала (практическое занятие)**

#### **Занятие проводится в форме ролевой игры.**

**Цель игры**– сформулировать профессиональные требования к менеджеру, исходя из особенностей предприятия, и подобрать из нескольких кандидатур наиболее подходящую для замещения вакантной должности.

*Элементы игры и их продолжительность*



1. Сформировать команды по 4-8 человек исходя из профессиональных интересов (5 мин.).
2. Наиболее рационально иметь не более 6 команд.
3. Определить тип предприятия и его организационно-правовую форму (2 мин.).
4. Определить вакантную должность персонала, для которой будет вестись подбор работников (3 мин.)
5. Распределить роли внутри команды (3 мин).
6. Построить методом «мозгового штурма» профессиональную модель менеджера по форме модели руководителя, приведенной в таблице 3 (40 мин.).
- Подготовить оригинальное рекламное объявление в газету объемом не более 30 слов (10 мин.).
- Разработать модель служебной карьеры менеджера в виде таблицы 4 (10 мин.).
7. Подготовить вопросы для команд конкурентов (10 мин.).
8. Подготовить итоговые доклады команда по модели, рекламе и карьере, продолжительностью не более 5 мин. Доклад делают «генератор идей» или «организатор».
9. Выделить из команды члена жюри и дать экспертную оценку результатам работы команд конкурентов по форме таблиц 5, 6.
10. Подвести итоги игры и дать оценки работы команд.

*Инструкция по заполнению модели рабочего места*

Модель рабочего места управленческого персонала содержит «идеальный образ» работника» замещающего вакантную должность, на основе экспертных оценок непосредственного руководителя сотрудника или членов кадровой комиссии. В последнем случае будет несколько оценок, которые подлежат обобщению.

Для заполнения анкеты необходимо внимательно просмотреть элементы модели (их 15) и дать количественные и качественные оценки характеристик путем: а) отметить крестиком наиболее важные характеристики, которые будут составлять обязательные требования к работнику. Причем самую важную характеристику можно отметить двумя крестиками (++).

Таблица 3

Модели рабочих мест для управленческого персонала предприятия малого бизнеса

Элементы модели	Директор	Зам.директора	Главный бухгалтер	Секретарь-референт	Менеджер
1	2	3	4	5	6
<b>1. Кадровые данные:</b>					
1.1. Пол:					
- мужской					
- женский					
- не имеет значения					
1.2. возраст:					
до 20					
от 20 до 30					
от 30 до 40					
от 40 до 50					
1.3. Семейное положение:					
холост, не замужем					
женат, замужем					
разведен, разведена					
не имеет значения					
1.4. Социальное положение:					
из рабочих					
из служащих					
из крестьян					
не имеет значения					

1.5. Внешность сотрудника:					
Красивая					
приятная					
обаятельная					
нормальная					
отталкивающая					
<b>2. Опыт сотрудника:</b>					
2.1.Производственный стаж работы:					
до 1 года					
1-5 лет					
5-10 лет					
более 10 лет					
2.2.Общественный опыт:					
партия					
профком					
совет предприятия					
комсомол					
другое					
<b>3. Профессиональные знания в области:</b>					
социологии					
экономики					
управления					
психологии					
права					
дизайна					
строительства					
организации					
коммерции					
педагогике					
иностранного языка					
бухучета					
маркетинга					
торговли					
механики					
финансов					
<b>4. Профессиональные умения в области:</b>					
работы с людьми					
машинописи					
ведения личных дел					
телефонных переговоров					
договорная работа					
методическая работа					
архивного дела					
компьютер					
составление расписаний					
разработка программ					
презентационная работа					
контрактная работа					
реклама					
маркетинговые исследования					
коммерческие операции					
бизнес-план					
поиск партнеров					
знание рынка					
вождение автомобиля					
ремонт и эксплуатация					
экспедиторская работа					
снабжение					

<b>5. Личностные качества:</b>					
5.1. Моральные:					
доброжелательность					
отзывчивость					
внимательность					
честность					
порядочность					
принципиальность					
справедливость					
воспитанность					
скромность					
жизнерадостность					
терпимость					
пунктуальность					
способность воспринимать критику					
5.2. Деловые:					
исполнительность					
деловитость					
предприимчивость					
трудолюбие					
хозяйственность					
целеустремленность					
организованность					
коммуникабельность					
дипломатичность					
дисциплинированность					
настойчивость					
умение доводить порученное дело до конца					
умение видеть перспективу					
умение слушать людей					
широта кругозора					
<b>6. Психология личности:</b>					
6.1. Тип личности:					
экстраверт – направлен на внешний мир					
интроверт – направлен на внутренний мир					
6.2. Темперамент:					
сангвиник					
флегматик					
холерик					
меланхолик					
6.3. Уровень интеллекта:					
высокий					
средний					
<b>7. Здоровье и работоспособность:</b>					
здоров					
практически здоров					
болен					
<b>8. Уровень квалификации:</b>					
8.1. Образование:					
неполное среднее					
среднее общее					
среднее специальное					
высшее					
8.2. Специальности (для служащих):					
экономист					

филолог					
бухгалтер					
механик					
математик					
юрист					
историк					
менеджер					
коммерсант					
финансист					
радиофизик					
8.3.Повышение квалификации:					
институт бизнеса					
школа менеджеров					
курсы повышения					
<b>9. Служебная карьера:</b>					
трамплин					
лестница					
змея					
перепутье					
<b>10. Хобби (увлечения):</b>					
спорт					
искусство					
театр и кино					
охота					
<b>11. Вредные привычки:</b>					
алкоголь					
курение					
обжорство					
наркомания					
токсикомания					
<b>12. Организация труда:</b>					
офис площадью, кв.м.					
отдельный стол и стул					
пользование библиотекой					
пользование служебным транспортом					
компьютер					
служебный телефон					
использование факса					
пользование ксероксом					
аудио и видео аппаратуры					
<b>13. Оплата труда:</b>					
всего, USD					
должностной оклад, USD					
квартальная премия к окладу, USD					
процент от прибыли, %					
процент с выручки, %					
процент с дохода, %					
оплата командировочных расходов					
оплата представительских расходов					
компетенция за использование личного транспорта в служебных целях					
<b>14. Социальные блага:</b>					
материальная помощь для приобретения путевки в					

дом отдыха					
компенсация расходов на питание					
оплата фирменной одежды					
кредит фирмы					
оплата детских учреждений					
подарки к юбилеям и дням рождения, пособие в случае свадьбы					
<b>15. Социальные гарантии:</b>					
ежегодный отпуск, дней					
оплата больничных листов					
страхование жизни					
дополнительная пенсия					
пособие в случае увольнения по сокращению штатов					
пособие в случае смерти сотрудника					

Таблица 4

### Модель служебной карьеры

Должности	Возраст	Оплата	Способ занятия	Обучение

Рекламное объявление  
 Предприятие  
 Должность  
 Требования к должности  
 Условия оплаты труда  
 Координаторы предприятия

### Вопросы для команд конкурентов

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Таблица 5

### Лист экспертной оценки команды № \_\_\_\_ Внешняя экспертная оценка работы команд

Команды	1	2	3	4
<b>Разделы игры</b>				
Профессиональная модель				
Рекламное объявление				
Модель служебной карьеры				
Итоговый доклад команды				
Итого по 5-ти балльной системе				

Таблица 6

### Внутренняя оценка игроков команды

Роль в команде	Оценка по 5-	Подпись члена команды
----------------	--------------	-----------------------

	балльной шкале	
Генератор идей		
Организатор		
Критик		
Эксперт		
Делопроизводитель		
Эксперт команды №		

## Задание 2.

Таблица 7

Подбор персонала			
Название видеокейса	Цели видеокейса	Описание ситуации	Рассматриваемые вопросы
<b>Массовый подбор</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Сформировать представление о специфике деятельности по закрытию «массовых» вакансий, основных ее характеристиках, путях повышения эффективности;</li> <li>•Дать представление о способах организации «потока» кандидатов на «массовые» вакансии;</li> <li>•Сформировать представление о способах отбора кандидатов на «массовые» вакансии;</li> <li>•Отработать навыки анализа потребности в персонале на «массовые» вакансии, анализа соответствующих возможностей рынка труда и выбора оптимальных решений.</li> </ul>	<p>Действие происходит в отделе персонала сети магазинов «Селянка». Радостная новость о том, что в следующем месяце открывается сразу два новых магазина, ставит менеджеров по персоналу Вову и Оксану в затруднительное положение - набрать большое количество сотрудников на однотипные должности - продавцы, кассиры, грузчики. Справятся ли наши герои с авральной работой? Смогут ли быстро привлечь много подходящих кандидатов? Возможно, вы сможете предложить им лучший путь?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Специфика подбора персонала на «массовые» вакансии;</li> <li>•Дефицит кадров на рынке труда, определение целевой аудитории и прямых каналов обращения к ней;</li> <li>•Формирование «послания» целевой аудитории;</li> <li>•Первичное общение с кандидатом по телефону, взаимодействие с кандидатом при первой встрече;</li> <li>•Организация потока кандидатов при первой встрече;</li> <li>•Оценка эффективности деятельности рекрутера.</li> </ul>
<b>Интервью с соискателем</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Сформировать общее представление о схеме проведения интервью, основных его этапах, темах, категориях вопросов, а также наиболее типичных ошибках;</li> <li>•Сформировать навыки коммуникативного взаимодействия в ситуации интервью.</li> </ul>	<p>Быстрое расширение сети обострило и потребность в руководящих работниках. На этот раз Вова и Оксана проводят интервью с кандидатом на должность директора магазина. Привлечь профессионала гораздо сложнее, нежели набрать малоквалифицированные кадры. Но понимают ли это наши герои? Возможно, в данном случае надо действовать как-то по-другому? А как узнать, подходит ли вам данный кандидат?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Формулирование требований к должности;</li> <li>•Основные этапы собеседования;</li> <li>•Основные темы, затрагиваемые интервьюером на собеседовании;</li> <li>•Основные категории вопросов, задаваемые интервьюером соискателю;</li> <li>•Критерии эффективности интервью;</li> <li>•Критерии принятия решения о предпочтении кандидата всем остальным»</li> </ul>
<b>Проблема найма бывшего сотрудника</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Сформировать представление о факторах, которые необходимо учитывать при анализе кандидатуры сотрудника, покинувшего компанию ранее и вновь предлагающего свою</li> </ul>	<p>Не справившись с «тяжелой» работой, Вова принял решение оставить родной коллектив в надежде на лучшую жизнь. Однако реальность оказывается гораздо суровее его ожиданий, а прежнее место</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Оценка сотрудника, покинувшего компанию ранее и вновь предлагающего свою кандидатуру;</li> <li>•Риски, связанные с повторным принятием на работу ранее</li> </ul>

	кандидатуру; •Развить навыки принятия решения в условиях конкретной задачи реальной профессиональной деятельности	работы - не таким уж плохим. Сотруд-никиотдела персонала «Селянки» в недоумении -как быть с Вовой, который по истечении двух месяцев просится обратно	увольнявшегося сотрудника; •Повышение объективности руководителя подразделения при принятии решения о предпочтении кандидата всем остальным.
--	--	---	---

#### **1.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков**

Основными функциями процедуры оценивания являются: ориентация образовательного процесса на достижение планируемых результатов освоения основной профессиональной образовательной программы высшего образования и обеспечение эффективной обратной связи, позволяющей осуществлять управление образовательным процессом.

При проведении аттестации студентов важно помнить, что систематичность, объективность, аргументированность – главные принципы, на которых основаны контроль и оценка знаний, умений, навыков студентов. Проверка, контроль и оценка знаний, умений, навыков студента, требуют учета его индивидуального стиля в осуществлении учебной деятельности. Знание критериев оценки знаний обязательно для преподавателя и студента.

Критерии, формы и процедуры оценивания должны быть одинаково понятны всем обучающимся. Студенты должны быть заранее информированы о том, какие их образовательные результаты будут оцениваться, и в какой форме будет проходить оценивание. Оценивание должно быть своевременным. Оценивание должно быть эффективным.

Процедура оценки включает: использование персонифицированных процедур аттестации обучающихся и неперсонифицированных процедур оценки состояния и тенденций развития системы образования;

Система оценки результатов и качества образования включает в себя следующие оценочные процедуры: оценку стартовых возможностей обучающегося (входных знаний для изучения дисциплины); оценку индивидуального прогресса обучающегося в ходе непосредственного образовательного процесса (изучения дисциплины); оценку промежуточных результатов обучения по дисциплине.

Для того чтобы процедура оценивания стимулировала достижение образовательного результата (приобретение компетенции), преподаватель должен:

- определять цели обучения, образовательные результаты темы, раздела, курса и формулировать их языком, понятным обучающимся;
- разъяснять обучающимся цели обучения и способы проверки результатов достижения указанных целей;
- подбирать или создавать задания для проверки достижения сформулированных образовательных результатов;
- регулярно комментировать результаты обучающихся, давать советы с целью их улучшения;
- менять техники и технологии обучения в зависимости от достигнутых обучающимися образовательных результатов;
- учить обучающихся принципам самооценки и способам улучшения собственных результатов;
- предоставлять обучающимся возможности улучшить свои результаты до выставления окончательной отметки;
- осознавать, что оценивание посредством отметки резко снижает мотивацию и самооценку обучающихся.
- разделять ответственность за результаты обучения со студентом.

Процедуры оценки по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» включают: ролевые игры, дискуссию, написание тестов, подготовку рефератов, написание контрольных работ, мониторинг сформированности основных знаний, умений, навыков.

Таблица контроля формирования знаний, умений, навыков

<b>Формы контроля</b>	<b>Элементы контроля</b>
Фронтальный опрос	Знания
Самоконтроль	Знания
Взаимоконтроль	Знания
Решение задач	Знания, умения, навыки
Самостоятельная работа	Знания, умения
Презентации	Знания, умения
Практическая работа	Знания, умения, навыки
Реферат, доклад, обзор законодательства, судебной практики	Знания, умения, навыки
Ролевые деловые игры, дискуссии	Знания, умения, навыки
Тест	Знания, умения, навыки
Составление правовых документов	Знания, умения, навыки
Лабораторная работа	Знания, умения, навыки
Контрольная работа	Знания, умения, навыки
Зачет	Знания, умения, навыки

Процедура оценивания качества предметных результатов студентов по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»:

- Включенное наблюдение и фиксация его результатов,
- Тестирование и фиксация его результатов,
- Контрольная работа на основе комплекта заданий и фиксация ее результатов,
- Устный опрос и фиксация его результатов,
- Самостоятельная работа и фиксация ее результатов,
- Беседа и фиксация ее результатов,
- Дискуссия (например, в учебном форуме) и фиксация ее результатов,
- Устный экзамен и фиксация его результатов,
- Защита реферата и фиксация результатов,
- Письменная работа и фиксация ее результатов,
- Презентация (электронные и бумажные продукты) и фиксация ее результатов,
- Написание отзывов, рецензий и фиксация их результатов,
- Тестирование и фиксация его результатов

*Алгоритм процедуры оценивания преподавателем:*

- полнота и конкретность ответа;
- последовательность и логика изложения;
- связь теоретических положений с практикой;
- обоснованность и доказательность излагаемых положений;
- наличие качественных и количественных показателей;
- наличие иллюстраций к ответам в виде примеров и пр.;
- уровень культуры речи;
- использование наглядных пособий и т. п.
- качество подготовки;
- степень усвоения знаний;
- активность;
- положительные стороны в работе студентов;



- ценные и конструктивные предложения;
- недостатки в работе студентов;
- задачи и пути устранения недостатков.

*Алгоритм процедуры самооценки студента:*

- какова цель и что нужно было получить в результате?
- удалось получить результат? Найдено решение, ответ?
- справился полностью правильно или с ошибкой? Какой, в чём?
- справился полностью самостоятельно или с помощью (кто помогал, в чём)?

*Этапы процедуры оценивания:*

*Что оценивается.* Оценивается любое успешное, действие, оценкой фиксируется только решение полноценной задачи.

*Как оценивать.* За каждую учебную задачу или группу заданий — задач, показывающих овладение отдельным знанием, умением, навыком — ставится отдельная отметка.

*Параметры оценивания.* Оценка знаний, умений, навыков студента определяется по шкале оценивания, определённой в настоящей учебной программе.

*Фиксация результатов.* Формы представления образовательных результатов:

- ведомости успеваемости по предметам;
- тексты контрольных работ, тестов и проч., и анализ их выполнения обучающимся;
- журнал;
- индивидуальный учебный план (при наличии);
- зачетная книжка.

Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- умение проводить аудит человеческих ресурсов организации,
- умение прогнозировать и определять потребность организации в персонале,
- умение анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах;
- умение оценивать положение организации на рынке труда,
- умение разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя;
- умение разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;
- умение разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;
- умение использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации;
- умение разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации;

Студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более процентов получают оценку «хорошо». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

Форма контроля – *реферат, доклад*. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;

- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

*Контрольные работы.* Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

*Оценка знаний, умений и навыков (компетенций) при интерактивных формах занятий.* Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний, умений, навыков студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.
- умение анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах;
- умение оценивать положение организации на рынке труда,
- умение разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;
- умение разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;
- умение использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации;
- умение разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации;