

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

Направленность (профиль): «Экономика малого и среднего бизнеса»

Форма обучения: очная, заочная

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Срок обучения: очная форма - 4 года, заочная форма - 4 года 6 мес.

Вид учебной работы	Трудоемкость, часы (з.е.)	
	Очная форма	Заочная форма
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	38(1,06)	10 (0,28)
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	38 (1,06)	8 (0,22)
• лекции	18 (0,5)	4 (0,11)
• практические	20 (0,56)	4 (0,11)
Промежуточная аттестация (контактная работа)	-	2(0,06)
2. Самостоятельная работа студентов, всего	34 (0,94)	60 (1,67)
• др. формы самостоятельной работы	34 (0,94)	60 (1,67)
3. Промежуточная аттестация: зачет с оценкой	-	2(0,06)
Итого	72 (2)	72 (2)

Власова Е.И. Управление персоналом организации: Рабочая программа дисциплины (модуля). - Казань: Казанский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, 2019. - 73 с.

Рабочая программа по дисциплине (модулю) «Управление персоналом организации» по направлению подготовки 38.03.01 Экономика составлена Власовой Е.И., доцентом кафедры экономики и инноватики Казанского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки «Экономика» утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «12» ноября 2015 г. № 1327, и учебными планами по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (год начала подготовки -2019).

Рабочая программа:

обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры экономики и инноватики Казанского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации «23» марта 2019 г., протокол № 12.

одобрена Научно-методическим советом Казанского кооперативного института (филиала) от 03.04.2019, протокол № 5.

утверждена Ученым советом Российского университета кооперации от 18.04.2019, протокол № 4.

© АНОО ВО ЦС РФ
«Российский университет
кооперации» Казанский
кооперативный институт
(филиал), 2019
© Власова Е.И., 2019

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)	4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).....	4
4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы	6
5. Содержание дисциплины (модуля).....	6
5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля).....	6
5.2. Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями)	9
5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий.....	9
6. Лабораторный практикум.....	10
7. Практические занятия (семинары).....	10
8. Примерная тематика курсовых проектов (работ).....	12
9. Самостоятельная работа студента	12
10. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	13
11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).....	14
12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)	15
13. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	15
14. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).....	15
15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	16
16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей, образовательные технологии	17
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)	19
1. Паспорт фонда оценочных средств	20
1.1. Компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплины	20
1.2. Сведения об иных дисциплинах (преподаваемых, в том числе, на других кафедрах) участвующих в формировании данных компетенций	20
1.3. Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции	21
1.4. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания.....	23
2. Типовые контрольные задания для оценки результатов обучения по дисциплине и иные материалы для подготовки к промежуточной аттестации	26
2.1. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации	26
2.2. Комплект билетов для проведения промежуточной аттестации	33
Комплект тестовых заданий для проведения зачета с оценкой по дисциплине	34
2.3. Критерии оценки для проведения зачета с оценкой по дисциплине.....	37
2.4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания по дисциплине	38
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ).....	39
КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	40
КЕЙС-ЗАДАЧА	46
КОМПЛЕКТ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ЗАДАЧ.....	50
ТЕМЫ ДОКЛАДОВ	59
КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ №1	61
КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ №2	68

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Целью изучения учебной дисциплины «Управление персоналом организации» студентами, обучающимися по направлению «Экономика», является получение системы знаний современного механизма управления персоналом организации, формирование культуры управленческого мышления, выработка управленческих ценностей, отработка умений и навыков в области управления персоналом.

Задачи дисциплины:

- систематизация теоретических знаний в области менеджмента и управления персоналом;
- овладение современными методиками управления персоналом;
- умение применять современные подходы и методики на практике.

2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина относится к дисциплинам по выбору вариативной части блока Б1.

Для изучения дисциплины необходимы следующие знания, умения и владения навыками, формируемые предшествующими дисциплинами:

Правоведение (ОК-6);

Менеджмент (ОПК-4);

Психология и конфликтология (ОК-5).

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующей профессиональной компетенции:

ПК-11 - способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

Формируемые компетенции (код компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства
ПК-11	Знать общую характеристику процессов управления персоналом на предприятии;	Доклад Тесты Решение задач
	Знать экономические и управленческие проблемы внешнего окружения предприятия в России и за рубежом	
	Знать инструменты и средства обоснования и поддержки управленческих решений	
	Знать методы и приемы создания малой группы	
	Знать особенности рисков и их последствия для социально-экономической составляющей общества	
	Уметь решать типичные задачи по постановке управленческих проблем в конкурентной среде	Кейс-задачи Разноуровневые задачи
	Уметь соединять разнородную управленческую информацию в единое целое о деятельности сотрудников предприятия	
	Уметь создавать простейшие системы и структуры управления деятельностью сотрудников предприятия	
	Уметь использовать малую группу работников при разработке экономического проекта	
	Уметь анализировать возникшие риски и возможные социально-экономические последствия при разработке планов	
	Владеть методами математического анализа и моделирования, математическим аппаратом при решении профессиональных проблем	Контрольная работа
	Владеть средствами реализации информационных процессов	
	Владеть методами самоорганизации и профессиональными способностями при создании малой группы	
	Владеть способностями к критической оценке и обосновывать предложения по совершенствованию управленческих решений	

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

очная форма обучения

Вид учебной деятельности	Часов	
	Всего	По семестрам
		4
Контактная работа обучающихся с преподавателем:	38	38
Аудиторные занятия всего, в том числе:	38	38
Лекции	18	18
Практические занятия	20	20
Самостоятельная работа студента всего, в том числе:	34	34
Другие виды самостоятельной работы:	34	34
Вид промежуточной аттестации - зачет с оценкой	-	-
ИТОГО:	часов	72
Общая трудоемкость	зач. ед.	2

заочная форма обучения

Вид учебной деятельности	Часов	
	Всего	По курсам
		2
Контактная работа обучающихся с преподавателем:	10	10
Аудиторные занятия всего, в том числе:	8	8
Лекции	4	4
Практические занятия	4	4
Промежуточная аттестация (контактная работа)	2	2
Самостоятельная работа студента всего, в том числе:	60	60
Другие виды самостоятельной работы:	60	60
Вид промежуточной аттестации - зачет с оценкой	2	2
ИТОГО:	часов	72
Общая трудоемкость	зач. ед.	2

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля)

Тема 1. Теория и методология управления персоналом. Стратегии развития организации

Теория управления о роли человека в организации. Философия и концепция управления персоналом. Понятие управление персоналом, современные подходы к определению его сущности. Понятия управления персоналом и управление человеческими ресурсами. Персонал предприятия как объект управления, его место и роль в системе управления предприятием. Принципы построения системы управления персоналом. Методы и принципы управления персоналом. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

Содержание и задачи кадровой политики, кадровая политика и ее выбор. Типы кадровой политики. Взаимосвязь кадровой политики и

корпоративных целей и стратегии развития организации. Взаимосвязь кадровой политики и жизненного цикла организации. Определение кадровой стратегии организации.

Тема 2. Кадровый потенциал и система управления персоналом организации

Трудовые ресурсы: характеристика, качество, использование. Трудовой потенциал общества и организации. Влияние рынка труда и занятости на кадровый потенциал организации.

Содержание социально-трудовых отношений персонала организации. Коллективно-договорное регулирование отношений персонала. Трудовой договор и трудовая функция персонала.

Организационная структура системы управления персоналом. Основные задачи и функции службы управления персоналом. Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом.

Тема 3. Планирование человеческих ресурсов

Цели стратегического планирования. Анализ кадрового потенциала. Профессионально-квалификационная структура персонала, количественные и качественные требования к персоналу, повышение эффективности использования кадрового потенциала. Позиция организации в отношении имеющегося персонала.

Планирование потребностей в персонале. Разработка программы по удовлетворению потребностей в персонале.

Определение численности и структуры персонала. Приведение в соответствие фактической и требуемой численности.

Планирование и анализ показателей по труду, расходов на персонал.

Тема 4. Технология управления персоналом

Подбор, отбор и найм персонала. Зависимость форм и методов отбора, подбора и найма персонала от стратегии организации, ее местонахождения и традиций, и социально-экономической среды. Методы подбора и отбора. Формы найма. Профорентация.

Понятие адаптации персонала. Профессиональная и организационная адаптация персонала. Прохождение испытательного срока. Этапы адаптации. Программа ориентации в организации. Адаптация и обучение. Адаптация молодых специалистов.

Оценка и аттестация персонала. Цели оценки и аттестации персонала: административные, мотивационные, информационные. Аттестация и этапы ее проведения. Правовое обеспечение проведения аттестации персонала.

Методы оценки персонала. Оценка производительности и нормирование труда. Оценка эффективности труда работников. Подходы к оценке персонала в американской и японской моделях менеджмента.

Тема 5. Обучение персонала. Управление карьерой персонала

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Непрерывное обучение и образование. Цели и типы обучения. Формы и методы обучения. Оценка потребности в обучении. Оценка эффективности обучения. Основные направления обучения менеджеров.

Понятие и этапы карьеры. Виды карьеры. Планирование деловой карьеры персонала. Условия продвижения по службе. Перемещения, работа с кадровым резервом. Резерв развития. Резерв функционирования. Принципы формирования резерва. Этапы работы с резервом.

Тема 6. Мотивация персонала

Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. Современные теории мотивации: содержательные теории мотивации (Теория А. Маслоу, теория Ф. Герцберга, теория МакКлеланда), процессуальные теории мотивации (теория ожидания – модель Врума, теория справедливости, теория-модель Портера-Лоулера).

Типы трудовой мотивации. Вознаграждение за труд. Структура заработной платы.

Методы повышения уровня мотивации. Формирование мотивационных программ. Наказание как мотивационное воздействие на персонал.

Тема 7. Управление организационным поведением персонала

Организационная культура предприятия. Организационное поведение персонала. Типы организационного поведения. Организационное развитие. Включение персонала в организационные изменения.

Методы сокращения персонала. Психологические последствия традиционных форм сокращения персонала. Механизмы и методы недирективных форм сокращения персонала. Виды увольнений персонала. Этапы высвобождения персонала.

Основные факторы развития социальной среды организации. Условия и охрана труда. Социальная защита персонала. Социально-психологический климат. Конфликты в коллективе. Производственные конфликты и их природа. Управление конфликтами.

Тема 8 Оценка эффективности управления персоналом

Оценка эффективности управления персоналом. Требования к формированию подразделения управления персоналом. Направления развития системы работы с персоналом. Основные функции подразделений управления персоналом. Организационная структура подразделений управления персоналом. Положение о подразделении управления персоналом.

Тема 9. Кадровое делопроизводство организации

Основные нормы и правила оформления кадровых документов. Документирование трудовых отношений. Организация и контроль документооборота в кадровой службе организации.

Система PR в управлении персоналом. Инструменты связей с общественностью в управлении персоналом.

Критерии оценки результативности PR в управлении персоналом

5.2. Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями)

Дисциплина «Управление персоналом организации» формирует ПК-11 компетенцию, необходимую в дальнейшем для формирования компетенции ПК-10.

5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий

очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы учебной дисциплины (модуля)	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в часах)			
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	Теория и методология управления персоналом. Стратегии развития организации	2	2	2	6
2	Кадровый потенциал и система управления персоналом организации	2	2	4	8
3	Планирование человеческих ресурсов	2	2	4	8
4	Технология управления персоналом	2	2	4	8
5	Обучение персонала. Управление карьерой персонала	2	4	6	12
6	Мотивация персонала	2	2	2	6
7	Управление организационным поведением персонала	2	2	4	8
8	Оценка эффективности управления персоналом	2	2	4	8
9	Кадровое делопроизводство организации	2	2	4	8
	Итого:	18	20	34	72

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы учебной дисциплины (модуля)	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в часах)			
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	Теория и методология управления персоналом. Стратегии развития организации	1		4	5
2	Кадровый потенциал и система управления персоналом организации		1	6	7
3	Планирование человеческих ресурсов		1	6	7

№ п/п	Наименование раздела, темы учебной дисциплины (модуля)	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в часах)			
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего
4	Технология управления персоналом	1		8	9
5	Обучение персонала. Управление карьерой персонала	1	1	8	10
6	Мотивация персонала			6	6
7	Управление организационным поведением персонала	1		8	9
8	Оценка эффективности управления персоналом		1	6	7
9	Кадровое делопроизводство организации			8	8
	Итого:	4	4	60	68

6. Лабораторный практикум

Лабораторные занятия не предусмотрены учебными планами.

7. Практические занятия (семинары)

Практические занятия проводятся с целью формирования компетенций обучающихся, закрепления полученных теоретических знаний на лекциях и в процессе самостоятельного изучения обучающимися специальной литературы.

очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы учебной дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1	Теория и методология управления персоналом. Стратегии развития организации	1. Основные заповеди современного менеджера 2. Этические проблемы в работе менеджера по персоналу. Подходы к их решению 3. Принципы организационного проектирования системы управления персоналом. 4. Разработка системы управления персоналом собственной организации	2
2	Кадровый потенциал и система управления персоналом организации	1. Региональный обзор заработных плат 2. Составление организационной и функциональной структуры, анализ ролевой структуры руководства предприятия 3. Разработка социальной структуры предприятия	2
3	Планирование человеческих ресурсов	1. Планирование и анализ показателей по труду, расходов на персонал 2. Разработка модели управления персоналом	2
4	Технология управления персоналом. Адаптация персонала	1. Составление рейтинга оценок кандидатов 2. Составление системы оценки персонала 3. Оценка производительности и нормирование труда. Оценка эффективности труда работников 4. Составление плана адаптации. Обеспечение эффективной адаптации сотрудника	2
5	Обучение персонала. Управление карьерой персонала	1. Разработка плана мероприятий по саморазвитию, обучению, повышению квалификации 2. Коучинг в российском бизнесе.	4

№ п/п	Наименование раздела, темы учебной дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
		3. Школа кадрового резерва: формирование, оценка и развитие персонала. 4. Оценка эффективности обучения 5. Резерв развития функционирования	
6	Мотивация персонала	1. Анализ системы мотивации персонала и разработка новой системы мотивации персонала 2. Современные теории мотивации: содержательные теории мотивации (Теория А. Маслоу, теория Ф. Герцберга, теория МакКлеланда), процессуальные теории мотивации (теория ожидания – модель Врума, теория справедливости, теория-модель Портера-Лоулера).	2
7	Управление организационным поведением персонала	1. Методы сокращения персонала. Психологические последствия традиционных форм сокращения персонала 2. Механизмы и методы не директивных форм сокращения персонала. Виды увольнений персонала. Этапы высвобождения персонала	2
8	Оценка эффективности управления персоналом	1. Расчет экономической эффективности внедренных мероприятий по улучшению условий труда 2. Аудит кадрового состава и кадрового потенциала	2
9	Кадровое делопроизводство организации.	1. Изменения законодательства 2. Кадровые процедуры: алгоритмы действий и оформление документов 3. Инновации в управлении персоналом как ресурс работы PR-специалиста 4. Современные информационно-коммуникативные технологий в PR и рекламе. 5. Деловая культура и корпоративный имидж компании.	2
	ИТОГО		20

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы учебной дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1	Кадровый потенциал и система управления персоналом организации	1. Региональный обзор заработных плат 2. Составление организационной и функциональной структуры, анализ ролевой структуры руководства предприятия 3. Разработка социальной структуры предприятия	1
2	Планирование человеческих ресурсов	1. Принципы организационного проектирования системы управления персоналом. 2. Планирование и анализ показателей по труду, расходов на персонал 3. Разработка модели управления персоналом 4. Разработка системы управления персоналом собственной организации	1
3	Обучение персонала. Управление карьерой персонала	1. Составление организационной и функциональной структуры, анализ ролевой структуры руководства предприятия 2. Разработка социальной структуры предприятия	1

№ п/п	Наименование раздела, темы учебной дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
		3. Разработка плана мероприятий по саморазвитию, обучению, повышению квалификации 4. Коучинг в российском бизнесе. 5. Школа кадрового резерва: формирование, оценка и развитие персонала. 6. Оценка эффективности обучения 7. Резерв развития функционирования	
4	Оценка эффективности управления персоналом	1. Расчет экономической эффективности внедренных мероприятий по улучшению условий труда 2. Аудит кадрового состава и кадрового потенциала	1
	ИТОГО		4

8. Примерная тематика курсовых проектов (работ)

Курсовые проекты (работы) не предусмотрены учебными планами.

9. Самостоятельная работа студента

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Виды самостоятельной работы студента	Оценочное средство
1	Тема 1. Теория и методология управления персоналом. Стратегии развития организации Рекомендации: Обратить внимание на методы и принципы управления персоналом. Взаимосвязь кадровой политики и жизненного цикла организации.	Домашнее задание/ конспект темы	Доклад
2	Тема 2. Кадровый потенциал и система управления персоналом организации Рекомендации: Обратить внимание на влияние рынка труда и занятости на кадровый потенциал организации. Основные задачи и функции службы управления персоналом.	Домашнее задание/ тестирование	Тест
3	Тема 3. Планирование человеческих ресурсов Рекомендации: Обратить внимание на роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации.	Домашнее задание/ задачи	Кейс-задача
4	Тема 4. Технология управления персоналом Рекомендации: Обратить внимание на зависимость форм и методов отбора, подбора и найма персонала от стратегии организации, ее местонахождения и традиций, и социально-экономической среды.	Домашнее задание/ доклад	Доклад
5	Тема 5. Обучение персонала. Управление карьерой персонала Рекомендации: Обратить внимание на подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала. Принципы формирования резерва.	Домашнее задание/ тестирование	Тест
6	Тема 6. Мотивация персонала Рекомендации: Обратить внимание на современные теории мотивации. Методы повышения уровня мотивации и формирование мотивационных программ.	Домашнее задание/ конспект темы	Кейс-задача
7	Тема 7. Управление организационным поведением персонала	Домашнее задание/	Тест

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Виды самостоятельной работы студента	Оценочное средство
	Рекомендации: Обратить внимание на основные факторы развития социальной среды организации. Социально-психологический климат. Конфликты в коллективе.	тестирование	
8	Тема 8. Оценка эффективности управления персоналом Рекомендации: Обратить внимание на методы обработки экспертной информации, оценка компетентности и согласованности мнений экспертов	Домашнее задание/ задачи	Задача
9	Тема 9. Кадровое делопроизводство организации Рекомендации: Обратить внимание на задачи и алгоритмы в кадровом делопроизводстве. Организационная структура системы управления персоналом.	Домашнее задание/ конспект темы	Тест

10. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа студентов предполагает тщательное освоение учебной и научной литературы по изучаемой дисциплине.

При изучении основной рекомендуемой литературы студентам необходимо обратить внимание на выделение основных понятий, их определения, научно-технические основы, узловые положения, представленные в изучаемом тексте.

При самостоятельной работе студентов с дополнительной литературой необходимо выделить аспект изучаемой темы (что в данном материале относится непосредственно к изучаемой теме и основным вопросам).

Дополнительную литературу целесообразно прорабатывать после основной, которая формирует базис для последующего более глубокого изучения темы. Дополнительную литературу следует изучать комплексно, рассматривая разные стороны изучаемого вопроса. Обязательным элементом самостоятельной работы студентов с литературой является ведение необходимых записей: конспекта, выписки, тезисов, планов.

Для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине используются следующее учебно-методическое обеспечение:

а) основная литература:

1. Управление персоналом организации : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская ; под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 695 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/739576>

б) дополнительная литература:

1. Управление персоналом организации: Учебник / Дейнека А.В. - М.: Дашков и К, 2017. - 288 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/512044>

2. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А.

Мордасова [и др.] ; под ред. О.К. Миневой. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 160 с.
- Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/780502>

11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

а) нормативные документы:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14–ФЗ (ред. от 21.07.2014) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301. – КонсультантПлюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].

2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146–ФЗ (ред. от 28.06.2014) // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 31. – Ст.3824. – КонсультантПлюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].

3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117–ФЗ (ред. от 21.07.2014). // Собрание законодательства РФ. – 2000. – № 32. – Ст. 3340. – КонсультантПлюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].

4. Об акционерных обществах: Федер. закон от 26.12.1995 № 208–ФЗ (ред. от 21.07.2014) // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 1. – Ст. 1. – КонсультантПлюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].

5. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений: Федер. закон от 25.02.99 № 39–ФЗ (ред. от 28.12.2013) // Собрание законодательства РФ. – 1999. – № 9. – Ст. 1096. – КонсультантПлюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].

6. О бухгалтерском учете: Федер. закон от 06.12.2011 № 402–ФЗ (ред. от 28.12.2013) // Собрание законодательства РФ. – 2011. – № 50. – Ст. 7344. – КонсультантПлюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].

7. О несостоятельности (банкротстве): Федер. закон от 26.10.2002 № 127–ФЗ (ред. от 21.07.2014) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 43. – Ст. 4190. – КонсультантПлюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].

8. О рынке ценных бумаг: Федер. закон от 22.04.1996 № 39–ФЗ (ред. от 21.07.2014) // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 17. – Ст. 1918. – КонсультантПлюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].

9. О финансовой аренде (лизинге): Федер. закон от 29.10.1998 № 164–ФЗ (ред. от 28.06.2013) // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 44. – Ст. 5394. – КонсультантПлюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].

б) основная литература:

1. Управление персоналом организации : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская ; под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 695 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/739576>

в) дополнительная литература:

1. Управление персоналом организации: Учебник / Дейнека А.В. - М.: Дашков и К, 2017. - 288 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/512044>

2. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.] ; под ред. О.К. Миневой. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 160 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/780502>

12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

- <https://www.book.ru/> - ЭБС Book.ru
- <http://www.iprbookshop.ru> - ЭБС IPRbooks
- <https://ibooks.ru/> - ЭБС Айбукс.ru/ibooks.ru
- <https://rucont.ru/> - ЭБС «Национальный цифровой ресурс «Руконт»
- <http://znanium.com/> - ЭБС Znanium.com
- <https://dlib.eastview.com/> - База данных East View

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

1. Desktop School ALNG LicSAPk MVL.
 - a. Office ProPlus All Lng Lic/SA Pack MVL Partners in Learning (лицензия на пакет Office Professional Plus)
 - b. Windows 8
2. Консультант + версия проф. – справочная правовая система
3. Система тестирования INDIGO.
4. Adobe Acrobat – свободно-распространяемое ПО
5. Интернет-браузеры Google Chrome, Firefox – свободно-распространяемое ПО

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде.

14. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и

индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения соответствуют действующим противопожарным правилам и нормам, укомплектованы специализированной мебелью.

Аудитории лекционного типа, оснащенные проекционным оборудованием и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде университета.

15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Дисциплина «Управление персоналом организации» состоит из 9 тем и изучается на лекциях, практических занятиях и при самостоятельной работе обучающихся. Обучающийся для полного освоения материала должен не пропускать занятия и активно участвовать в учебном процессе. Кроме того, обучающиеся должны ознакомиться с программой дисциплины и списком рекомендуемой литературы.

Основной теоретический материал дается на лекционных занятиях. Лекции включают все темы и основные вопросы дисциплины. Для максимальной эффективности изучения необходимо постоянно вести конспект лекций, знать рекомендуемую преподавателем учебную литературу, позволяющую дополнить знания и лучше подготовиться к практическим занятиям.

Для закрепления теоретического материала, формирования профессиональных компетенций и практических навыков принятия со студентами проводятся практические занятия. В ходе практических занятий разбираются основные и дополнительные теоретические вопросы, решаются практические задачи по экономике предприятия, проводятся тестирования по результатам изучения тем.

На изучение каждой темы выделено в соответствии с рабочей программой дисциплины количество часов практических занятий, которые проводятся в соответствии с вопросами, рекомендованными к изучению по определенным темам. Обучающиеся должны регулярно готовиться к практическим занятиям. При подготовке к занятиям следует руководствоваться конспектом лекций и рекомендованной литературой.

Для эффективного освоения материала дисциплины учебным планом предусмотрена самостоятельная работа, которая должна выполняться в обязательном порядке. Выполнение самостоятельной работы по темам дисциплины, позволяет регулярно проводить самооценку качества усвоения

материалов дисциплины и выявлять аспекты, требующие более детального изучения. Задания для самостоятельной работы предложены по каждой из изучаемых тем и должны готовиться индивидуально и к указанному сроку. По необходимости студент может обращаться за консультацией к преподавателю. Выполнение заданий оценивается преподавателем.

В случае посещения обучающегося лекций и практических занятий, изучения рекомендованной основной и дополнительной учебной литературы, а также своевременного и самостоятельного выполнения заданий, подготовка к зачету с оценкой по дисциплине сводится к дальнейшей систематизации полученных знаний, умений и навыков.

16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей, образовательные технологии

Оценочные средства для контроля успеваемости и результатов освоения дисциплины (модуля):

- а) для текущей успеваемости: опрос, тесты, доклад, решение задач;
- б) для самоконтроля обучающихся: тесты;
- в) для промежуточной аттестации: вопросы для зачета с оценкой.

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине «Управление персоналом организации» используются следующие образовательные технологии:

- 1) лекции с использованием методов проблемного изложения материала;
- 2) решение кейс-задач;
- 3) обсуждение подготовленных студентами рефератов (презентаций).

№ п/п	Занятие в интерактивной форме	Количество часов по очной форме		Количество часов по заочной форме	
		Лекция	Практич.	Лекция	Практич.
1	Теория и методология управления персоналом. Стратегии развития организации Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды) Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение подготовленных студентами вопросов для самостоятельного изучения)	2		1	
2	Кадровый потенциал и система управления персоналом организации Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды) Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение подготовленных студентами вопросов для	2			1

№ п/п	Занятие в интерактивной форме	Количество часов по очной форме		Количество часов по заочной форме	
		Лекция	Практич.	Лекция	Практич.
	самостоятельного изучения)				
3	Планирование человеческих ресурсов Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды) Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение подготовленных студентами вопросов для самостоятельного изучения)		2		
4	Обучение персонала. Управление карьерой персонала Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды) Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение подготовленных студентами вопросов для самостоятельного изучения)	2			1
5	Мотивация персонала Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды) Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение подготовленных студентами вопросов для самостоятельного изучения)		2		
6	Оценка эффективности управления персоналом Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды) Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение подготовленных студентами вопросов для самостоятельного изучения)	2		1	
	Итого	8	4	2	2

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО
ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика
Направленность: «Экономика малого и среднего бизнеса»

1. Паспорт фонда оценочных средств

1.1. Компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплины

Индекс	Формулировка компетенции
ПК-11	способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий

1.2. Сведения об иных дисциплинах (преподаваемых, в том числе, на других кафедрах) участвующих в формировании данных компетенций

1.2.1 Компетенция ПК-11 формируется в процессе изучения дисциплин (прохождения практик):

Макроэкономическое планирование и прогнозирование

Управление инновационными процессами

Экономическая безопасность

Государственное регулирование экономики

Гражданское право

Оценка бизнеса

Основы бизнеса

Инновационное предпринимательство

Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-системы)

Информационный менеджмент

Продвижение товаров и услуг

Защита потребителей от фальсифицированной и контрафактной продукции

Кредитование малого и среднего бизнеса

Риски в деятельности малого и среднего бизнеса

Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях малого и среднего бизнеса

Инновационный менеджмент

Эконометрика

Производственная практика. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности

Производственная практика. Преддипломная практика

1.3. Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Контролируемые модули, разделы (темы) дисциплины	Наименование оценочного средства
1	ПК-11	Тема 1. Теория и методология управления персоналом. Стратегии развития организации Тема 2. Кадровый потенциал и система управления персоналом организации Тема 3 Планирование человеческих ресурсов Тема 4. Технология управления персоналом Тема 5. Обучение персонала. Управление карьерой персонала Тема 6. Мотивация персонала Тема 7. Управление организационным поведением персонала Тема 8. Оценка эффективности управления персоналом Тема 9. Кадровое делопроизводство организации	Тесты Доклад Решение задач Контрольная работа Кейс-задачи

Процедура оценивания

1. Процедура оценивания результатов освоения программы учебной дисциплины включает в себя оценку уровня сформированности компетенций студента при осуществлении текущего контроля и проведении промежуточной аттестации.

2. Уровень сформированности компетенции определяется по качеству выполненной студентом работы и отражается в следующих формулировках: высокий, хороший, достаточный, недостаточный.

3. При выполнении студентами заданий текущего контроля и промежуточной аттестации оценивается уровень обученности «знать», «уметь», «владеть» в соответствии с запланированными результатами обучения и содержанием рабочей программы дисциплины:

– профессиональные знания студента могут проверяться при ответе на теоретические вопросы, выполнении тестовых заданий, практических работ,

– степень владения профессиональными умениями – при решении ситуационных задач, выполнении практических работ и других заданий.

4. Результаты выполнения заданий фиксируются в баллах в соответствии с показателями и критериями оценивания компетенций. Общее количество баллов складывается из:

– суммы баллов за выполнение практических заданий на выявление уровня обученности «уметь»;

– суммы баллов за выполнение практических заданий на выявление уровня обученности «владеть»;

– суммы баллов за ответы на теоретические и дополнительные вопросы.

5. По итогам текущего контроля и промежуточной аттестации в соответствии с показателями и критериями оценивания компетенций

определяется уровень сформированности компетенций студента и выставляется оценка по шкале оценивания.

1.4. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
<i>Теоретические показатели</i>						
ПК-11	Знает общую характеристику процессов управления персоналом на предприятии (доклад, тесты, решение задач)	Верно и в полном объеме знает общую характеристику процессов управления персоналом на предприятии	С незначительными замечаниями знает общую характеристику процессов управления персоналом на предприятии	На базовом уровне, с ошибками знает общую характеристику процессов управления персоналом на предприятии	Не знает общую характеристику процессов управления персоналом на предприятии	25
	Знает экономические и управленческие проблемы внешнего окружения предприятия в России и за рубежом (доклад, тесты, решение задач)	Верно и в полном объеме знает экономические и управленческие проблемы внешнего окружения предприятия в России и за рубежом	С незначительными замечаниями знает экономические и управленческие проблемы внешнего окружения предприятия в России и за рубежом	На базовом уровне, с ошибками знает экономические и управленческие проблемы внешнего окружения предприятия в России и за рубежом	Не знает экономические и управленческие проблемы внешнего окружения предприятия в России и за рубежом	
	Знает инструменты и средства обоснования и поддержки управленческих решений (доклад, тесты, решение задач)	Верно и в полном объеме знает инструменты и средства обоснования и поддержки управленческих решений	С незначительными замечаниями знает инструменты и средства обоснования и поддержки управленческих решений	На базовом уровне, с ошибками знает инструменты и средства обоснования и поддержки управленческих решений	Не знает инструменты и средства обоснования и поддержки управленческих решений	
	Знает методы и приемы создания малой группы (доклад, тесты, решение задач)	Верно и в полном объеме знает методы и приемы создания малой группы	С незначительными замечаниями знает методы и приемы создания малой группы	На базовом уровне, с ошибками знает методы и приемы создания малой группы	Не знает методы и приемы создания малой группы	
	Знает особенности рисков и их последствия для социально-экономической составляющей общества (доклад, тесты, решение задач)	Верно и в полном объеме знает особенности рисков и их последствия для социально-экономической составляющей общества	С незначительными замечаниями знает особенности рисков и их последствия для социально-экономической составляющей общества	На базовом уровне, с ошибками знает особенности рисков и их последствия для социально-экономической составляющей общества	Не знает особенности рисков и их последствия для социально-экономической составляющей общества	
<i>Практические показатели</i>						
ПК-11	Умеет решать типичные задачи по постановке	Верно и в полном объеме может решать типичные	С незначительными замечаниями может	На базовом уровне, с ошибками может решать	Не может решать типичные задачи по	25

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
	управленческих проблем в конкурентной среде (кейс-задачи, разноуровневые задачи)	задачи по постановке управленческих проблем в конкурентной среде	решать типичные задачи по постановке управленческих проблем в конкурентной среде	типичные задачи по постановке управленческих проблем в конкурентной среде	постановке управленческих проблем в конкурентной среде	
	Умеет соединять разнородную управленческую информацию в единое целое о деятельности сотрудников предприятия (кейс-задачи, разноуровневые задачи)	Верно и в полном объеме может соединять разнородную управленческую информацию в единое целое о деятельности сотрудников предприятия	С незначительными замечаниями может соединять разнородную управленческую информацию в единое целое о деятельности сотрудников предприятия	На базовом уровне, с ошибками может соединять разнородную управленческую информацию в единое целое о деятельности сотрудников предприятия	Не может соединять разнородную управленческую информацию в единое целое о деятельности сотрудников предприятия	
	Умеет создавать простейшие системы и структуры управления деятельностью сотрудников предприятия (кейс-задачи, разноуровневые задачи)	Верно и в полном объеме может создавать простейшие системы и структуры управления деятельностью сотрудников предприятия	С незначительными замечаниями может создавать простейшие системы и структуры управления деятельностью сотрудников предприятия	На базовом уровне, с ошибками может создавать простейшие системы и структуры управления деятельностью сотрудников предприятия	Не может создавать простейшие системы и структуры управления деятельностью сотрудников предприятия	
	Умеет использовать малую группу работников при разработке экономического проекта (кейс-задачи, разноуровневые задачи)	Верно и в полном объеме может использовать малую группу работников при разработке экономического проекта	С незначительными замечаниями может использовать малую группу работников при разработке экономического проекта	На базовом уровне, с ошибками может использовать малую группу работников при разработке экономического проекта	Не может использовать малую группу работников при разработке экономического проекта	
	Умеет анализировать возникшие риски и возможные социально-экономические последствия при разработке планов (кейс-задачи, разноуровневые задачи)	Верно и в полном объеме может анализировать возникшие риски и возможные социально-экономические последствия при разработке планов	С незначительными замечаниями может анализировать возникшие риски и возможные социально-экономические последствия при разработке планов	На базовом уровне, с ошибками может анализировать возникшие риски и возможные социально-экономические последствия при разработке планов	Не может анализировать возникшие риски и возможные социально-экономические последствия при разработке планов	
<i>Владеет</i>						
ПК-11	Владеет методами математического анализа и моделирования,	Верно и в полном объеме владеет методами математического анализа	С незначительными замечаниями владеет методами	На базовом уровне, с ошибками владеет методами математического	Не владеет методами математического анализа и	20

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
	математическим аппаратом при решении профессиональных проблем (контрольная работа)	и моделирования, математическим аппаратом при решении профессиональных проблем	математического анализа и моделирования, математическим аппаратом при решении профессиональных проблем	анализа и моделирования, математическим аппаратом при решении профессиональных проблем	моделирования, математическим аппаратом при решении профессиональных проблем	
	Владеет средствами реализации информационных процессов (контрольная работа)	Верно и в полном объеме владеет средствами реализации информационных процессов	С незначительными замечаниями владеет средствами реализации информационных процессов	На базовом уровне, с ошибками владеет средствами реализации информационных процессов	Не владеет средствами реализации информационных процессов	
	Владеет методами самоорганизации и профессиональными способностями при создании малой группы (контрольная работа)	Верно и в полном объеме владеет методами самоорганизации и профессиональными способностями при создании малой группы	С незначительными замечаниями владеет методами самоорганизации и профессиональными способностями при создании малой группы	На базовом уровне, с ошибками владеет методами самоорганизации и профессиональными способностями при создании малой группы	Не владеет методами самоорганизации и профессиональными способностями при создании малой группы	
	Владеет способностями к критической оценке и обосновывать предложения по совершенствованию управленческих решений (контрольная работа)	Верно и в полном объеме владеет способностями к критической оценке и обосновывать предложения по совершенствованию управленческих решений	С незначительными замечаниями владеет способностями к критической оценке и обосновывать предложения по совершенствованию управленческих решений	На базовом уровне, с ошибками владеет способностями к критической оценке и обосновывать предложения по совершенствованию управленческих решений	Не владеет способностями к критической оценке и обосновывать предложения по совершенствованию управленческих решений	
	<i>Всего</i>					<i>70</i>

Шкала оценивания:

Оценка	Баллы	Уровень сформированности компетенции
отлично	60-70	высокий
хорошо	50-59	хороший
удовлетворительно	36-49	достаточный
неудовлетворительно	35 и менее	недостаточный

2. Типовые контрольные задания для оценки результатов обучения по дисциплине и иные материалы для подготовки к промежуточной аттестации

2.1. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации

1. Основные этапы эволюции теории управления персоналом.
2. Принципы и методы управления персоналом в организации.
3. Структура системы управления персоналом в организации.
4. Принципы и методы проектирования организационной структуры управления персоналом.
5. Информационное обеспечение системы управления персоналом.
6. Правовое обеспечение системы управления персоналом в организации.
7. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом в организации.
8. Делопроизводство в кадровой службе: нормативные требования и правила.
9. Кадровая политика организации и ее значение для практики УЧР.
10. Сущность и основные направления организационно-кадрового аудита.
11. Контроллинг персонала.
12. Анализ факторов внешней среды, влияющих на стратегию управления человеческими ресурсами.
13. Основные этапы разработки стратегии управления человеческими ресурсами.
14. Маркетинг персонала.
15. Основные направления и методы кадрового планирования.
16. Анализ и описание работы.
17. Новейшие технологии отбора кадров.
18. Характеристика методов отбора кадров.
19. Формы и методы привлечения персонала.
20. Профорientация, ее задачи и формы.
21. Трудовая адаптация персонала: методы и практика.
22. Методы профессионального обучения персонала в процессе труда.
23. Методы профессионального обучения вне рабочего места.
24. Виды и этапы деловой карьеры.
25. Планирование деловой карьеры.
26. Формирование кадрового резерва и методы работы с ним.
27. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.
28. Критерии деловой оценки персонала.
29. Методы деловой оценки персонала.
30. Методы работы оценочных центров.
31. Управление корпоративной культурой и его методы.
32. Методы управления трудовой мотивацией персонала.

33. Нематериальное стимулирование персонала, его формы и методы.
34. Пути совершенствования материального стимулирования персонала.
35. Высвобождение персонала: правовые, социальные и экономические аспекты.
36. Система мероприятий по высвобождению персонала.
37. Регулирование расходов на персонал.
38. Социальная и экономическая эффективность затрат на персонал.

Типовые контрольные задания:

1. Ваша организация планирует провести работы, связанные с внедрением новых технологий. Управляющий поручил вам подготовить доклад о преимуществах и недостатках привлечения внешних консультантов для получения рекомендаций по выбору стратегий предстоящей деятельности. Перечислите основные пункты вашего доклада.

2. Разъясните следующее утверждение с точки зрения политики и стратегии в области управления персоналом: «Различия между политикой и стратегией весьма туманны».

3. «Плюрализм в трудовых отношениях в настоящее время практически отсутствует, а возможности профсоюзов незначительны». Справедливо ли сегодня это утверждение и каковы перспективы? Как это влияет на функции управления персоналом?

4. Дайте характеристику содержания важнейших видов деятельности, которые осуществляет служба управления персоналом.

5. Что представляют собой современные тенденции в деятельности кадровых служб?

6. Охарактеризуйте корпоративные проблемы и причины возможных конфликтов. В чем состоит «плюралистическая точка зрения» на трудовые отношения?

7. Укажите творческие методы генерирования идей при решении проблем. Укажите методы отбора идей при решении проблем.

8. При каких обстоятельствах суд по конфликтам в промышленности может счесть оценку сложности работы дискриминацией по половому признаку?

9. Перечислите наиболее важные факторы, определяющие уровень оплаты труда. Каковы последствия демографической мины замедленного действия?

10. Этапы процесса принятия решений.

11. Каковы общие требования всех систем оценки сложности работы? Критерии и обоснование выбора.

12. Классификация задач принятия решений.

13. Кратко опишите методы ранжирования и классификации, применяемые для оценки сложности работы.

14. Каким образом происходит выбор факторов и их веса при использовании метода поопунктного рейтинга?

15. В чем заключается обслуживающая роль отдела персонала?
16. Опишите технологию проведения собеседования с претендентом на вакансию.
17. Опишите особенности процедуры аттестации персонала.
18. Дайте определение следующим понятиям
- Рациональный выбор.
 - Теория полезности.
 - Лотерея.
 - Задачи с вазами.
 - Действия и выигрыши.
 - Деревья решений.
 - Сворачивание дерева решений.
 - Теорема Байеса.
19. Назовите и опишите сущность различных методов оценки результативности труда (метод анкет, метод графического рейтинга и др.).
20. Поясните специфику различных видов трудовой адаптации персонала.
21. Дайте определение следующим понятиям
- Метод «стоимость—эффективность».
 - Хорошо и слабоструктурированные проблемы.
 - Пространство переменных и критериев.
 - Человеко- машинные процедуры (ЧМП).
22. Дайте определение следующим понятиям
- Трудности ЛПР в ЧМП.
 - Прямые ЧМП.
 - ЧМП оценки векторов.
 - ЧМП поиска удовлетворительных решений.
 - Процедура STEM.
23. Дайте определение следующим понятиям
- Парадокс Алле.
 - Эвристики и смещения.
 - Наблюдаемые и выявляемые предпочтения.
 - Теория проспектов.
 - Психологические факторы при выборе решения.
 - Весовая функция вероятности.
 - Модель функции полезности.
 - Функция ценности.
 - Дилемма генерала.

Образцы тестовых заданий для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины, а также для контроля самостоятельной работы:

1. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

- а) планирование;
- б) прогнозирование;
- в) мотивация;
- г) составление отчетов;
- д) организация.

2. Управленческий персонал включает:

- а) вспомогательных рабочих;
- б) сезонных рабочих;
- в) младший обслуживающий персонал;
- г) руководителей, специалистов;
- д) основных рабочих.

3. Японскому менеджменту персонала не относится:

- а) пожизненный найм на работу;
- б) принципы старшинства при оплате и назначении;
- в) коллективная ответственность;
- г) неформальный контроль;
- д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.

4. С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?

- а) «Экономика труда»;
- б) «Транспортные системы»;
- в) «Психология»;
- г) «Физиология труда»;
- д) «Социология труда».

5. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

- а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- б) найма рабочих на предприятие;
- в) отбора персонала для занимания определенной должности;
- г) согласно действующему законодательству;
- д) достижения стратегических целей предприятия.

6. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- а) на разработку новых видов продукции;

- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

- а) вкладывание средств в производство;
- б) вкладывание средств в новые технологии;
- в) расходы на повышение квалификации персонала;
- г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.
- д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.

8. Человеческий капитал - это:

- а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.
- б) вкладывание средств в средства производства;
- в) нематериальные активы предприятия.
- г) материальные активы предприятия;
- д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

9. Функции управления персоналом представляют собой:

- а) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
- б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
- д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

10. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) способность человека производить продукцию

Литература для подготовки к зачету с оценкой:

а) нормативные документы:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14–ФЗ (ред. от 21.07.2014) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301. – КонсультантПлюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146–ФЗ (ред. от 28.06.2014) // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 31. – Ст.3824. – КонсультантПлюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117–ФЗ (ред. от 21.07.2014). // Собрание законодательства РФ. – 2000. – № 32. – Ст. 3340. – КонсультантПлюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].
4. Об акционерных обществах: Федер. закон от 26.12.1995 № 208–ФЗ (ред. от 21.07.2014) // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 1. – Ст. 1. – КонсультантПлюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].
5. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений: Федер. закон от 25.02.99 № 39–ФЗ (ред. от 28.12.2013) // Собрание законодательства РФ. – 1999. – № 9. – Ст. 1096. – КонсультантПлюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].
6. О бухгалтерском учете: Федер. закон от 06.12.2011 № 402–ФЗ (ред. от 28.12.2013) // Собрание законодательства РФ. – 2011. – № 50. – Ст. 7344. – КонсультантПлюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].
7. О несостоятельности (банкротстве): Федер. закон от 26.10.2002 № 127–ФЗ (ред. от 21.07.2014) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 43. – Ст. 4190. – КонсультантПлюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].
8. О рынке ценных бумаг: Федер. закон от 22.04.1996 № 39–ФЗ (ред. от 21.07.2014) // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 17. – Ст. 1918. – КонсультантПлюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].
9. О финансовой аренде (лизинге): Федер. закон от 29.10.1998 № 164–ФЗ (ред. от 28.06.2013) // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 44. – Ст. 5394. – КонсультантПлюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].

б) основная литература:

1. Управление персоналом организации : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская ; под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 695 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/739576>

в) дополнительная литература:

1. Управление персоналом организации: Учебник / Дейнека А.В. - М.: Дашков и К, 2017. - 288 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/512044>

2. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.] ; под ред. О.К. Миневой. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 160 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/780502>

Промежуточная аттестация

2.2. Комплект билетов для проведения промежуточной аттестации

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

Направленность: «Экономика малого и среднего бизнеса»

Дисциплина: Управление персоналом организации

БИЛЕТ № 1

1. Опишите особенности различных категорий персонала.
2. Охарактеризуйте сущность и назовите типы кадровой политики.

БИЛЕТ № 2

1. Опишите преимущества и недостатки внешних и внутренних источников найма персонала.
2. Охарактеризуйте особенности различных стратегий поведения сотрудников в конфликте.

БИЛЕТ № 3

1. Охарактеризуйте различные типы кадровой политики (активная, пассивная, открытая, закрытая).
2. Опишите особенности конкурсной процедуры отбора персонала.

БИЛЕТ № 4

1. Обоснуйте эффективность различных видов стимулирования труда сотрудников.
2. Охарактеризуйте критерии оценки труда руководителей.

БИЛЕТ № 5

1. Опишите технологию проведения собеседования с претендентом на вакансию.
2. Назовите элементы тарифной системы.

БИЛЕТ № 6

1. Назовите и охарактеризуйте различные виды карьеры.
2. Опишите этапы отбора персонала.

Промежуточная аттестация
Комплект тестовых заданий для проведения зачета с оценкой по дисциплине

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

Направленность: «Экономика малого и среднего бизнеса»

Дисциплина: Управление персоналом организации

Задания для проверки уровня обученности ЗНАТЬ:

1. 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.

2. 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.

3. Если сотрудники имеют двойное подчинение руководителю отдела и руководителю проекта, который отвечает за интеграцию всех видов деятельности по данному проекту, то такая оргструктура:

- а) называется смешанной структурой
- б) называется матричной структурой
- в) называется бригадной формой организации
- г) целесообразна, если необходима частная смена ассортимента или технологии

4. С включением в соревнование и различного рода движения, интенсификацией производства и повышением качества работы предприятия связан аспект адаптации:

- а) административно-правовой
- б) управленческий
- в) рекреационно-творческий
- г) социально-экономический.

5. Что следует понимать под текучестью персонала:

- а) все виды увольнений из организации;
- б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;
- в) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;
- г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.

6. Когда в процессе производственной деятельности сталкиваются интересы разных людей или специальных групп, то основной причиной конфликта является:

- а) распределение ресурсов;
- б) неудовлетворенные коммуникации;
- в) различия в целях;
- г) различия в представлениях и ценностях;
- д) различие в манере поведения и жизненном опыте.

7. 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.

Задания для проверки уровня обученности УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ:

Задание 1. Определить численность службы управления персоналом компании, исходя из общей численности работающих в организации:

- а) машиностроительный завод (г. Мытищи) - 2500 человек;
- б) кондитерская фабрика (г. Ступино) - 900 человек;
- в) текстильная фабрика (г. Озеры) - 1500 человек;
- г) химический завод (г. Клин) - 1800 человек;
- д) металлургический завод (г. Подольск) - 2000 человек.

2. Определить приоритетные функции в деятельности СУП исходя из отраслевой специфики, территориального расположения организации, характеристик персонала (возрастных, профессиональных, половых и др.)

3. Построить на основе пп. 1 и 2 структуру управления СУП в разрезе должностей кадровиков

Задание 2. Составить должностную инструкцию, включающую следующие разделы:

1. Общие положения
2. Функции
3. Должностные обязанности
4. Права
5. Ответственность
6. Связи

для следующих профессий:

1. Преподаватель вуза
2. Дворник
3. Повар
4. Продавец
5. Охранник

Задание 3. В отделе экономического анализа ЗАО «Аведа» уволился ведущий экономист. Достойных кандидатов внутри отдела нет. Поэтому отделом персонала организации принято решение о размещении информации о вакансии на сайте hh.ru. Составить текст объявления о вакансии.

Задание 4. Мнение специалистов о целесообразности использования социальных сетей для получения дополнительной информации о кандидатах разделилось практически поровну: одни считают это разумным и оправданным, другие же не видят в этом никакого резона.

Какова ваша точка зрения на данную проблему? Приведите аргументы в ее пользу.

Задание 5. Менеджеры по управлению человеческими ресурсами указывают на следующие способы мотивации наставников в организациях:

- руководители подразделений, в силу специфики своей должности, обязаны оказывать помощь в адаптации вновь принятым на работу;
- без всякого материального поощрения, т.к. мотивирует сама возможность передачи опыта и знаний как способ самовыражения;
- положение об обязательности помощи новичкам включается в должностную инструкцию наставника;
- наставнику устанавливается надбавка к должностному окладу от 10 до 15 процентов в зависимости от количества патронируемых новичков;
- наставнику выплачивается бонус в размере до 50 процентов должностного оклада при условии успешного прохождения опекаемым испытательного срока;
- применяются меры морального поощрения наставников (благодарности, почетные знаки и звания, ценные подарки);

– положительные примеры наставничества являются одним из важных критериев при решении вопроса о назначении опытного специалиста на руководящую должность.

Какой из способов мотивации наставников является, с вашей точки зрения, наиболее эффективным? Аргументируйте вашу точку зрения.

Задание 6. Разработать концепцию проведения аттестации продавцов-консультантов крупного мебельного магазина, включающую:

1. Показатели (критерии) оценки
2. Ранг (вес) критериев
3. Шкалу оценивания
4. Возможные кадровые решения для «отличников», «хорошистов», «троечников» и «двоечников».

2.3. Критерии оценки для проведения зачета с оценкой по дисциплине

После завершения тестирования на зачете с оценкой на мониторе компьютера высвечивается результат – процент правильных ответов. Результат переводится в баллы и суммируется с текущими семестровыми баллами.

Максимальная сумма (100 баллов), набираемая студентом по дисциплине, предусматривающей в качестве формы промежуточной аттестации зачет с оценкой, включают две составляющие.

Первая составляющая – оценка регулярности и своевременности качества выполнения студентом учебной работы по изучению дисциплины в течение семестра (сумма не более 60 баллов).

Вторая составляющая – оценка знаний студента на зачете с оценкой (не более 40 баллов).

Перевод полученных итоговых баллов в оценки осуществляется по следующей шкале:

- с 86 до 100 баллов – «отлично»;
- с 71 до 85 баллов – «хорошо»;
- с 50 до 70 баллов – «удовлетворительно»

Если студент при тестировании отвечает правильно менее, чем на 50 %, то автоматически выставляется оценка «неудовлетворительно» (без суммирования текущих рейтинговых баллов), а студенту назначается переэкзаменовка в дополнительную сессию.

2.4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания по дисциплине

Общая процедура оценивания определена Положением о фондах оценочных средств.

1. Процедура оценивания результатов освоения программы дисциплины включает в себя оценку уровня сформированности общекультурных и профессиональных компетенций студента, уровней обученности: «знать», «уметь», «владеть».

2. При сдаче экзамена/зачета:

– профессиональные знания студента могут проверяться при ответе на теоретические вопросы, при выполнении тестовых заданий, практических работ;

– степень владения профессиональными умениями, уровень сформированности компетенций (элементов компетенций) – при решении ситуационных задач, выполнении практических работ и других заданий.

3. Результаты промежуточной аттестации фиксируются в баллах. Общее количество баллов складывается из следующего:

- до 60% от общей оценки за выполнение практических заданий,
- до 30% оценки за ответы на теоретические вопросы,
- до 10% оценки за ответы на дополнительные вопросы.

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО
КОНТРОЛЯ И ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
(МОДУЛЮ)**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика
Направленность: «Экономика малого и среднего бизнеса»

1. Материалы для текущего контроля

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

по дисциплине «Управление персоналом организации»

Контрольные работы по дисциплине «Управление персоналом организации» состоят из тестовых вопросов и задач.

I. ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ:

1. Управление персоналом организации - это:

а) целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом

б) способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией

с) правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом

2. Ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива - это:

а) особенности корпоративной культуры

б) элементы стратегии организации

с) феномены групповой динамики

3. Работающие собственники и совладельцы организации включаются в состав персонала, если:

а) они кроме причитающейся им части доходов получают соответствующую плату за то, что участвуют своим личным трудом в деятельности организации

б) они не участвуют своим личным трудом в деятельности организации

с) работающие собственники и совладельцы организации ни при каких обстоятельствах не включаются в состав персонала

4. Целевая направленность деятельности персонала означает:

а) отнесение его к одной из категорий персонала

б) обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации

с) обладание определенными качественными характеристиками

5. Аналитическая структура подразумевает:

а) разделение персонала по таким признакам, как квалификация, профессия, образование, пол, возраст, стаж работы

б) распределение персонала и его движение в разрезе занятых по видам деятельности, а также категорий и групп должностей категории

с) сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов и эксперты, привлекаемы для проведения различных исследований

д) совокупность работников, когда-либо работавших в данной организации

6. Деление персонала организации на категории осуществляется в соответствии с:

а) квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов, и других служащих

б) штатным расписанием

с) пожеланием руководителя

7. Персонал организации представляют:

а) рабочие организации

б) специалисты организации

с) физические лица, состоящие с фирмой, как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма

д) совокупность работников, когда-либо работавших в данной организации

8. «Белые воротнички» - это:

а) работники социальной инфраструктуры

б) инженерно-технический персонал и конторские служащие вместе с управленцами

с) рабочие, занятые физическим трудом

9. Статистическая структура персонала отражает:

а) распределение персонала и его движение в разрезе занятых по видам деятельности, а также категорий и групп должностей

б) такие признаки, как квалификация, профессия, образование, пол, возраст, стаж работы персонала

с) соотношение отдельных групп работников

10. Критерием оптимальности структуры персонала является:
- a) его равномерное распределение по половому признаку
 - b) соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, необходимых для выполнения каждой должностной группой
 - c) присутствие всех возрастных категорий в составе персонала

11. Ключевым фактором качественных изменений управления персоналом организации является:

- a) увеличение численности персонала
- b) результаты аттестации специалистов службы управления персоналом
- c) внедрение новой информационной модели управления

12. Ключевыми характеристиками персонала организации являются (2 ответа):

- a) численность
- b) структура
- c) компетентность
- d) мобильность
- e) профессиональная пригодность

13. В настоящее время принято выделять следующие категории персонала:

- a) высококвалифицированные рабочие, специалисты, руководители
- b) рабочие, служащие, специалисты, руководители
- c) специалисты, руководители
- d) основные рабочие, служащие, инженеры, руководители

14. Функция управления персоналом реализуется:

- a) группой специалистов аппарата управления
- b) комплексом технических средств
- c) комплексом методов и методик организации труда и управления персоналом

15. Стратегия управления персоналом в организации должна быть:

- a) самостоятельным решением руководства службы управления персоналом, разработанным по генеральной стратегии развития организации
- b) стратегия управления персоналом должна быть составной частью генеральной стратегии развития организации
- c) соответствовать генеральной стратегии развития организации по реализации инновационной политики
- d) вопрос о соответствии стратегии управления персоналом и генеральной стратегии развития организации находится в компетенции вышестоящего руководства

16. Система управления персоналом - это:

- a) система, в которой реализуются функции управления персоналом
- b) система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом
- c) система способов осуществления управленческих воздействий на персонал

17. Основная цель системы управления персоналом состоит в:

- a) производстве и сбыте продукции\услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью
- b) формировании, развитии и эффективном использовании персонала
- c) создании позитивного имиджа организации
- d) подборе и развитии персонала

18. Подсистема линейного руководства:

- a) осуществляет управление организацией в целом
- b) осуществляет управление отдельными функциональными и производственными подразделениями
- c) все перечисленное

19. Радикальные нововведения в системе управления организаций ведут к изменениям:

- a) поля функциональных направлений управления персоналом
- b) глубоким изменениям в системе управления службой управления персоналом
- c) существенные изменения могут коснуться только информационных технологий в управлении персоналом
- d) никаких изменений в системе управления персоналом при внедрении радикальных нововведений не предвидится

20. Определение потребности в персонале в процессе управления не включает в себя следующие задачи:

- a) планирование качественной потребности в персонале
- b) получение и анализ маркетинговой информации
- c) выбор методов расчета количественной потребности в персонале
- d) планирование количественной потребности в персонале

21. В число функций подсистемы управления трудовыми отношениями входит (укажите 2 верных ответа):

- a) организация найма персонала
- b) оценка, отбор и прием персонала
- c) анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений
- d) периодическая оценка кадров
- e) управление взаимоотношений с профсоюзами

II. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ:

1. Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости.

Показатели	Вид работы А	Вид работы В
Трудоемкость изделия, час.		
Изделие 1	0,8	0,5
Изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт.		
Изделие 1	1000	1000
Изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, час.		
Изделие 1	100	150
Изделие 2	170	120
Планируемы процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, час.	432,5	432,5

2. Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч.
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно трудовому договору) – 1920 ч.;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, - 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12;

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1.

Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

3. Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операций, ч.	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,02	60
Контроль рабочего процесса	0,08	120
Выгрузка агрегата	0,03	60

Количество агрегатов — 8.

Режим работы агрегатов — двухсменный.

Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену, — 8.

Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену, — 4.

Полезный фонд времени одного работника за смену — 7 ч.

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата - 1,4 часа.

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную — 1,15.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

КЕЙС-ЗАДАЧА

по дисциплине «Управление персоналом организации»

Кейс 1: Деловая ситуация 1 «ПИК» в его карьере

В октябре 1998 г. генеральный директор и основной владелец ЗАО «ПИК» Михаил Нестеренко, неудовлетворенный неспособностью своего главного бухгалтера Марины Николаевой объяснить финансовую ситуацию на предприятии после августовского кризиса, окончательно принял решение пригласить в фирму финансового директора и, возможно, нового главного бухгалтера.

«ПИК» был создан в 1995 г. самим Михаилом. Для работы в компании он пригласил некоторых своих друзей, с которыми некогда учился вместе в питерском политехе и пересекался в разных жизненных ситуациях и на которых, как он полагал, можно вполне положиться.

В качестве стартового капитала Михаил использовал ту долю, которую получил, выйдя из бизнеса, как партнер Сергея Васильева. Причиной выхода была конфликтная ситуация в отношении стратегии развития фирмы. В связи с тем, что не удалось найти приемлемый вариант развития, акционеры решили разойтись каждый со своей долей.

Дела у Михаила в отличие от Сергея пошли в гору. Компания ЗАО «ПИК» стала холдингом с отдельными предприятиями, во главе которых стояли близкие Михаилу по духу люди. С основания фирмы и до осени 1998 г. главным бухгалтером была Марина Николаева, которая, как и другие ключевые руководители, прошла вместе с Михаилом через все испытания и те, что проходят главные бухгалтера российских фирм.

Авторитет Марины среди сотрудников фирмы, особенно бухгалтеров, был достаточно высок, и ее компетентность сомнений не вызывала. За время работы в компании Марине удалось поставить регулярный учет, обучить бухгалтеров международным стандартам учета, построить работу в бухгалтерии должным образом. Единственной проблемой Марины являлось то, что, будучи по своей натуре человеком последовательным и сильным, она требовала, чтобы перед ней всегда формулировали проблему предельно точно и для решения поставленной задачи она избирала наиболее верный путь.

Почти всегда ее выбор оправдывал себя, но, как правило, не был вполне понятен Михаилу. Однако вскоре обнаружилось, что Михаил и Марина говорят об одних и тех же вещах, но на разных языках. Марина –

образованный бухгалтер, кандидат экономических наук, лицензированный аудитор, а Михаил – типичный российский предприниматель с техническим образованием, который твердо убежден в том, что для успешного ведения бизнеса не обязательно иметь какое-то специальное образование. Более того, его раздражали «заумные» речи Марины и зачастую он испытывал желание иметь на месте Марины более покладистого человека, который понимал бы его так, как ему хотелось.

Развитие конфликта привело к тому, что Михаил, не поставив в известность директора по персоналу, начал поиски новых сотрудников: главного бухгалтера и финансового директора. В связи с тем, что сам он этим заниматься не мог, задание было перепоручено службе безопасности. Для Михаила было крайне важно, чтобы эти люди не допустили утечку информации о его кадровых планах. Через некоторое время начальник службы безопасности отрапортовал Михаилу о найденном главном бухгалтере и невозможности найти финансового директора, который бы отвечал скромным требованиям службы безопасности. Для поиска финансового директора было решено воспользоваться услугами рекрутингового агентства, и вскоре проблема была успешно решена.

Претендентом на должность главного бухгалтера оказалась знакомая Михаила, которой он доверял не меньше, чем менеджерам, с которыми он работал последние несколько лет. Наталья Левашова, так звали нового главного бухгалтера, приступила к исполнению своих обязанностей с 1 декабря 1998 г. одновременно с финансовым директором, должность которого занял Николай Слизко. Николай был совершенно новым для компании человеком, прежде ни с кем из ее сотрудников не пересекавшимся. Марину же уволили «по собственному желанию» с 15 декабря 1998 г., не предложив альтернативной работы в компании, полагая, что вряд ли она согласится на другую должность.

Времени на подготовку кадровых перестановок было катастрофически мало, и Михаил, естественно, не успел разработать требования к новым менеджерам, а в силу своей загруженности он поручил эту работу директору по персоналу. Единственное, что Михаил успел сообщить директору по персоналу, было сформулировано следующим образом: «В принципе, финансовый директор важнее главбуха, но Наталью мы в любом случае оставим в фирме и не будем назначать ей испытательного срока». На вопрос о профессиональных качествах Натальи прозвучал ответ: «Там все нормально – безопасность проверила».

Директор по персоналу не вполне уловил мысль Михаила, но решил в первую очередь разработать функциональные обязанности для новых работников, что, собственно, большого труда не составило. Марина Николаевна в свое время пришла в компанию со своей должностной инструкцией и тем самым избавила от необходимости проделывать эту работу для Натальи, а должностную инструкцию финансового директора он попросил Николая составить самостоятельно и отдать на утверждение Михаилу.

Первые три месяца все шло просто замечательно. Оба новых работника входили в должность, не вдаваясь в детали того, кто что должен делать, просто у каждого была своя работа, но оба слышали, что финансовый директор по статусу выше главного бухгалтера.

Вскоре Николай разработал новую систему финансового планирования и контроля, внедрение которой требовало серьезных изменений в существующей системе учета. Подготовив свое предложение в письменном виде, он представил свои мысли Михаилу, которому идея понравилась, и новую систему было решено внедрять.

Наталье было предложено в течение трех дней ознакомиться с предлагаемыми нововведениями и высказать свои соображения относительно сроков изменения учетной системы и целесообразности предложений Николая. В принципе, предложения были вполне разумными и отвечали требованиям компании по построению более эффективной системы финансового контроля деятельности фирмы. Однако многое из того, о чем шла речь в предложениях Николая, было невыполнимо без изменений в учете, которые казались Наталье сложными, и она не решилась назвать сроки изменения учетной системы. Кроме того, ей показалось необоснованным игнорирование ее мнения при разработке нововведений. Вместо рецензии на предложения Слишко Наталья подготовила свой вариант системы планирования и контроля, в котором основные идеи были заимствованы у Николая, но были дополнены подробным описанием требуемых изменений в учетном процессе.

Ситуация осложнялась тем, что Наталья отказывалась подчиняться Николаю, так как, по ее мнению, имела на это полное право. («В моей должностной инструкции не написано, что я должна подчиняться финансовому директору».) Николай же, в свою очередь, полагал, что прав именно он, потому в его инструкции указано обратное, и отступать он не намерен. Причем в самой бухгалтерии уже шли изменения в соответствии с планом Натальи. Михаил на это смотрел спокойно, поскольку полагал, что если в основе предложений Натальи лежат мысли Николая, то после внедрения нововведений все уладится, само собой. Ведь в итоге все должны будут получить то, что им нужно. Михаилу не хотелось конфликтовать с Натальей, а на требования финансового директора разъяснить ситуацию он просил немного подождать, так как еще не решил.

Тем временем процесс затягивался. Рядовые бухгалтеры не успевали заниматься внедрением нововведений в учете, так как еще при Марине их рабочее время практически полностью было расписано и времени на что-то другое, кроме как на каждодневную рутину, не оставалось. Наталья не совсем понимала, почему у бухгалтеров не хватает времени на выполнение ее распоряжений, и потребовала от своих подчиненных уделять больше внимания ее последним распоряжениям. Как и следовало ожидать, результата это не принесло. Тем временем Николай ждал решения Михаила, который под разными предлогами уходил от окончательного разговора. Поскольку, судя по отчетам, дела фирмы шли более чем успешно и все сотрудники (в том

числе Николай и Наталья) получали значительные премии, то все стороны в той или иной мере терпели напряженную ситуацию.

Однако осенью 1999 г. Николай получил весьма заманчивое предложение от конкурирующей фирмы и написал заявление об уходе, которое незамедлительно передал Михаилу. Терять финансового директора Михаилу не хотелось, но в то же время он не представлял себе, как его удержать...

Задания к ситуации:

1. Какое место должно занимать в организации подразделение по управлению человеческими ресурсами и соответствовало ли этим требованиям положение кадровой службы ЗАО «ПИК»?

2. Какие существенные ошибки допустило руководство компании при принятии кадрового решения, найме главного бухгалтера и финансового директора?

3. Считаете ли вы возможным (если это необходимо) удержать Николая в компании, и если да, то как это сделать?

4. Какие действия должно предпринять руководство компании для избегания подобных ситуаций в будущем?

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;

- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

КОМПЛЕКТ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ЗАДАЧ

по дисциплине «Управление персоналом организации»

А. ЗАДАЧИ РЕПРОДУКТИВНОГО УРОВНЯ

1. Разработайте свое резюме. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: оно должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм. Ниже приведена примерная форма резюме (табл.1). Вы можете использовать шаблоны Интернета и учебно-методической литературы. Творческий подход приветствуется.

Таблица 1 - Структура резюме

Ф.И.О., адрес, телефон	
Личные сведения	Возраст. Семейное положение
Цель	Опишите, на какую должность вы претендуете, ваши пожелания по поводу будущей работы
Образование в обратном хронологическом порядке	19xx — 19xx гг. (укажите год выпуска) Факультет, основные дисциплины Укажите также любое дополнительное образование
Опыт работы в обратном хронологическом порядке	19xx — 19xx гг. Название организации Должность, основные обязанности, укажите иностранные языки, которыми вы владеете, и уровень их знания
Навыки работы на компьютере	Укажите программное обеспечение, которым вы владеете
Дополнительные сведения	Наличие водительских прав Общественная деятельность
Интересы	

2. Составьте объявление о текущей (по Вашему выбору) вакансии для организации.

3. Выберите организацию по типу деятельности (производство, образование, торговля и т.п.). Определите, какие виды адаптации сотрудников выходят на первый план в сложившейся экономической ситуации для данного типа организации? Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию? Проранжируйте их. Для решения ситуации необходимо использовать данные рисунка 1 и метод попарных сравнений факторов.



Рисунок 1. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

4. Заполните в тетради таблицу 2. Определите, какие из приведенных методов могут быть применены на промышленном предприятии для решения задач: приобретение знаний; развитие способностей; изменение отношения. Ранжируйте данные методы по значимости. Аргументируйте свою позицию, отметив какие проблемы могут возникнуть в использовании данных методов.

Таблица 2 - Использование методов обучения

№	Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие работоспособностей	Изменение отношения
1.	Инструктаж			
2.	Наставничество			
3.	Консультирование			
4.	«Сидя рядом»			
5.	Менторский подход			
6.	Демонстрация приемов работы			
7.	Метод усложняющихся заданий			
8.	Специальный подбор заданий			
9.	«Оставление на произвол судьбы»			
10.	Работа под руководством специалиста			
11.	Ситуационный анализ			
12.	Моделирование ситуаций			
13.	Советы молодых специалистов			
14.	Обзор обратной связи			
15.	Круглые столы			
16.	Дискуссии			
17.	Участие в специальных проектах			
18.	Рабочие группы			
19.	«Мозговая атака»			
20.	Учебные фильмы			
21.	Экспериментирование			
22.	Стажировки			
23.	Участие в научно-практических конференциях			
24.	Деловые игры			
25.	Тренинги			
26.	Дистанционное обучение			
27.	Лекции			
28.	Самостоятельное изучение специальной литературы			

5. 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 получение жилья;
- 21) сплоченный коллектив;
- 22) спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

Необходимо из вышеприведенных мотивов выбрать 10, которые, по Вашему мнению, являются наиболее важными для менеджера. Возможно предложение собственных мотиваторов. Далее следует проранжировать выбранные 10 мотивов — определить их приоритетность, отметить материальные и нематериальные мотивы, внутренние и внешние.

В. ЗАДАЧИ РЕКОНСТРУКТИВНОГО УРОВНЯ

1. Разработайте план привлечения персонала для промышленного предприятия. Определите все возможные источники, ранжируйте их по значимости, определите достоинства и недостатки каждого источника, а также возможные затраты.

2. Выберите один из подпроцессов бизнес-процесса «Управление персоналом», разработайте его схему (пример представлен на рисунке 2), опишите логику его выполнения и движение документооборота.

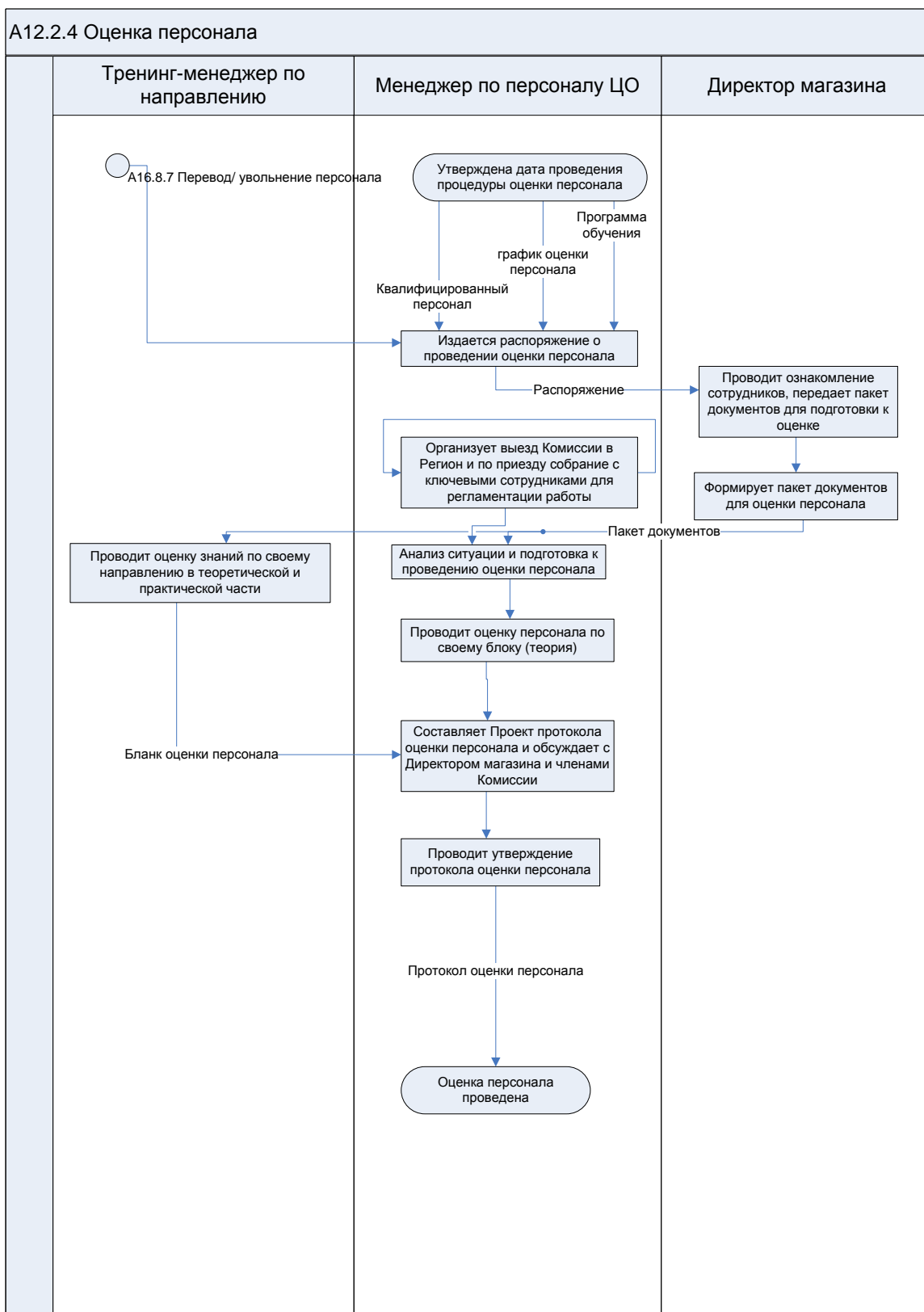


Рисунок 2. Пример описания бизнес-процесса в программном продукте «Бизнес-студии»

3. Выберите из группы 2 человека. Каждый из Вас претендует на должность директора по персоналу. Необходимо дать оценку качеств в баллах (по пятибалльной системе) каждому из претендентов на должность, выбрать из претендентов лучшего, определить средний балл по каждому из

претендентов. Перенесите в тетрадь и заполните лист оценки деловых и личностных качеств (табл. 3). Постройте социограмму лидера и сделайте выводы.

Лист оценки деловых и личных качеств

№	Оцениваемые качества	Баллы		
		А	Б	В
1	2			
1	Принципиальность			
2	Чувство долга			
3	Принципиальный подход к делу			
4	Предприимчивость			
5	Воля			
6	Настойчивость			
7	Способность доводить дело до конца			
8	Требовательность к себе			
9	Требовательность к подчиненным			
10	Чувство ответственности			
11	Производительность труда			
12	Качество труда			
13	Решительность			
14	Энергичность			
15	Трудолюбие			
16	Способность создать сплоченный коллектив			
17	Добросовестность			
18	Дисциплинированность			
19	Способность поддерживать высокую дисциплину в коллективе			
20	Самостоятельность в принятии решения			
21	Забота о людях			
22	Инициатива			
23	Новаторство			
24	Опыт работы			
25	Знания в области техники и технологии			
26	Знания в области экономики			
27	Знания в области организации и управления			
28	Знания в области психологии			
29	Знания в области социологии			
30	Знания в области педагогики			
31	Конкретные знания в области выполняемой работы			
32	Общее образование			
33	Культурный уровень			
34	Отношение к повышению своей деловой квалификации			
35	Отношение к повышению квалификации подчиненных			
36	Здоровье			
37	Работоспособность			
38	Чувство собственного достоинства			
39	Справедливость			
40	Честность			
41	Самообладание и выдержка			
42	Способность находить выход из затруднительных положений			
43	Коммуникабельность			
44	Моральная устойчивость			
45	Скромность			
46	Чувство юмора			

№	Оцениваемые качества	Баллы		
		А	Б	В
1	2			
47	Авторитет как специалиста			
48	Авторитет как руководителя			
49	Авторитет как воспитателя			
50	Авторитет как человека			

С. ЗАДАЧИ ТВОРЧЕСКОГО УРОВНЯ

1. Разработайте логику, параметры и систему оценки эффективности управления персоналом по подпроцессам (подпроцесс выбирается согласно номеру по списку студента в журнале группы):

- 1) подбор персонала;
- 2) адаптация персонала;
- 3) оценка и аттестация персонала;
- 4) обучение и развитие персонала;
- 5) формирование кадрового резерва;
- 6) мотивация персонала;
- 7) увольнение персонала;
- 8) учет персонала;
- 9) управление изменениями;
- 10) внутренний PR;
- 11) регламентация деятельности;
- 12) управление проектами совершенствования системы управления персоналом;
- 13) расстановка персонала;
- 14) начисление заработной платы персонала;
- 15) планирование карьеры персонала;
- 16) стратегическое управление персоналом;
- 17) маркетинг персонала;
- 18) формирование корпоративной культуры;
- 19) бюджетирование управления персоналом;
- 20) контроллинг персонала;
- 21) организационное проектирование;
- 22) аудит персонала;
- 23) управление совещаниями, тайм-менеджмент компании;
- 24) управление конфликтами и стрессами;
- 25) организация и нормирование труда;
- 26) информационное обеспечение.

Критерии оценки эффективности работы служб управления персоналом (объективные и субъективные) могут быть сгруппированы следующим образом:

- собственно экономическая эффективность: показатели эффективности (отношение стоимости рабочей силы к полученному результату); стоимость оцениваемой программы на одного работника;

- показатели степени соответствия;
- степень удовлетворенности работников: удовлетворенность работников деятельностью службы (например, обучением, оплатой, премиальными, служебным продвижением); удовлетворенность работника своей работой;

- косвенные показатели эффективности работы служащих: текучесть кадров; абсентеизм (количество самовольных невыходов на работу); брак (например, из-за плохого качества сырья); частота заявок о переводе на другие работы; количество жалоб; безопасность труда и количество несчастных случаев. Разработка и внедрение организационных проектов совершенствования системы управления персоналом требует определенных инвестиций, поэтому при расчете экономической эффективности данных проектов следует пользоваться Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования.

Напишите эссе на тему «Актуальные проблемы управления персоналом». Остановитесь и исследуйте подробнее одну из проблем. Предложите методы ее решения.

2. Составьте свой личный жизненный план карьеры, отвечая на ниже приведенные вопросы.

1) Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях? Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей? Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе? Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет? Есть ли у меня воодушевление и мотивация? Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет? Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации? Какие действия следует предпринять, чтобы моя работа в ближайшие годы отвечала моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

Каково мое экономическое положение? Есть ли у меня личный бюджет — каков он, придерживаюсь ли я его рамок? Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние

Каково мое физическое состояние? На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)? Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние — человеческие отношения

Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю? Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы? Интересует ли меня другое мнение? Навязываю ли я другим свои мысли и мнения? Умею ли я слушать? Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как это проявляется на практике? Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь? Как я поддерживаю дружеские отношения? Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние

Каково мое психическое состояние? На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)? Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне в настоящее время поменять работу? Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем? Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби? Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

Имеются ли у меня условия для создания семьи? Следует ли завести еще одного ребенка? Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям? Как лучше проводить досуг в кругу семьи? Куда поехать на отдых? Куда пойти учиться детям? Как помочь детям, имеющим свою семью?

2). Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

2.2. Моя карьера должна осуществляться до 20 __ г.

2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры? А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.?

2.6. Готов ли я взять на вооружение эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

3). Каков план мероприятий реализации карьеры (пример, табл. 4).

Таблица 4 - План мероприятий реализации карьеры

Дня постижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического воспитания		
3.4. В области социального взаимодействия, дружеских отношений и увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

Критерии оценки:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;

– оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;

– оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ

по дисциплине «Управление персоналом организации»

1. Основные этапы эволюции теории управления персоналом.
2. Теория «человеческого капитала».
3. Теория самообучающейся организации.
4. Концепция управления человеческими ресурсами.
5. Концепция организационной культуры и ее значение для практики управления человеческими ресурсами.
6. Концепция командного менеджмента.
7. Концепция стратегического управления человеческими ресурсами.
8. Процессный подход в современном управлении человеческими ресурсами.
9. Практика управления человеческими ресурсами в ФРГ.
10. Особенности управления человеческими ресурсами в Великобритании.
11. Американская модель управления человеческими ресурсами.
12. Развитие управления персоналом в российских организациях в начале XXI века.
13. Роль Международной организации труда в развитии управления персоналом на современном этапе.
14. Государственная система управления трудовыми ресурсами в РФ.
15. Особенности управления персоналом в малом бизнесе.
16. Принципы и методы проектирования организационной структуры управления персоналом.
17. Информационное обеспечение системы управления персоналом.
18. Правовое обеспечение системы управления персоналом в организации.
19. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом в организации.
20. Делопроизводство в кадровой службе: нормативные требования и правила.
21. Японская модель управления персоналом и ее роль в развитии современного кадрового менеджмента.
22. Развитие стратегического управления персоналом в России: проблемы и перспективы.

23. Анализ факторов внешней среды, влияющих на стратегию управления человеческими ресурсами.

24. Анализ факторов внутренней среды в стратегическом управлении персоналом.

25. Основные этапы разработки стратегии управления человеческими ресурсами.

26. Новейшие технологии отбора кадров.

27. Характеристика методов отбора кадров.

28. Формы и методы привлечения персонала.

29. Правовые основы найма на работу.

30. Формирование кадрового резерва и методы работы с ним.

31. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.

32. HR- брендинг и его методы.

33. Профилактика текучести кадров на различных этапах трудовой адаптации.

34. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом.

35. Управление корпоративной культурой и его методы.

36. Стадии жизненного цикла предприятия и их влияние на стратегию и тактику управления человеческими ресурсами.

37. Методы управления трудовой мотивацией персонала.

38. Опыт индустриальных развитых стран в сфере управления трудовой мотивацией персонала.

39. Нематериальное стимулирование персонала, его формы и методы.

40. Пути совершенствования материального стимулирования персонала.

41. Высвобождение персонала: правовые, социальные и экономические аспекты.

42. Система мероприятий по высвобождению персонала.

Критерии оценки:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;

– оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;

– оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

2. Материалы для проведения текущей аттестации Текущая аттестация 1

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ №1 (в форме контрольной работы)

по дисциплине «Управление персоналом организации»

Решение кейса

Институт биохимической физики им. Н.М. Эмануэля РАН. Институт является самостоятельным научно-исследовательским учреждением, главная цель которого состоит в проведении фундаментальных исследований. Институт является некоммерческой организацией и может осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых он создан, и соответствующую этим целям.

Р.Лайкерт утверждал, что «управление и другие организационные процессы должны обеспечивать максимальную вероятность того, что при всех взаимодействиях и всех взаимосвязях с организацией каждый ее член, обладающий собственным опытом, значимостью, ожиданиями, ощущает поддерживающий подход, вызывающий у него и помогающий ему сохранить чувство собственного достоинства и значимости». Жизнь нашего коллектива - подтверждение слов Р.Лайкерта.

Целью данной модели управления является обеспечение достаточного качества (инициативы, творчества), что можно отнести и к нашему Институту. Наша организация представляет собой социальную систему, важнейшим элементом которой является ее работник.

Структура Института, включая временные подразделения, разрабатывается директором и утверждается Ученым советом Института. Научными подразделениями Института являются: научно-исследовательские отделы, лаборатории, центры. В состав отделов входят научно-исследовательские лаборатории, центры и группы. Управление Институтом осуществляется директором на основе сочетания принципов административного управления и самоуправления научного и трудового коллективов.

В научный коллектив входят научные сотрудники, специалисты, руководители подразделений, осуществляющих научную и научно-техническую деятельность, организующие использование ее результатов.

Высшим органом научного коллектива Института является Ученый совет.

В трудовой коллектив входят все его работники - научные сотрудники, администрация, руководители научных, хозяйственных и иных подразделений, специалисты, технический и иной персонал. Высшим органом трудового коллектива является общее собрание (конференция) коллектива.

Институт возглавляет директор, утверждаемый Президиумом РАН. Директор выносит обсуждение важнейших вопросов деятельности Института на заседание дирекции Института. Членами дирекции являются заместители директора, ученый секретарь Института, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, заведующие отделами, советники, назначаемые директором, председатель профсоюзного комитета Института.

Ученый совет Института является выборным органом, представляющим и гарантирующим права и интересы научного коллектива Института и отдельных его членов. Ученый совет является органом управления Института, определяет научную политику Института и относящиеся к ней приоритеты.

Ученый совет принимает решения об основных вопросах научной и научно-организационной деятельности Института, о структуре Института и ее изменениях. Для нашего Института скорее характерно управление при непосредственном участии сотрудников, чем власть над ними, что имеет большое значение для достижения высокого уровня мотивации. Сотрудники Института - это высококвалифицированный персонал, с большим потенциалом. И необходимо, поэтому, создать такие условия, при которых этот потенциал позволит людям быть готовыми принимать на себя дополнительную ответственность, вносить личный вклад в фундаментальные исследования.

Руководством Института выработаны методы удовлетворения потребностей высшего уровня. Сотрудники имеют такие задачи и работы, которые позволяют им находиться в постоянном общении друг с другом. Каждая лаборатория работает по определенной теме. Каждая лаборатория - это, как правило, единая команда. Заведующие лабораториями практически ежедневно совещаются со своими сотрудниками, решая текущие вопросы. А все это создает базу для удовлетворения социальных потребностей высших уровней. Руководство нашей организации стремится также к обеспечению эффективной обратной связи с результатами проводимых научных исследований. При проведении ежегодных конкурсов научных работ, руководство высоко оценивает и поощряет достигнутые результаты. Результаты конкурсов вывешиваются на доске объявлений. Проводятся награждения победителей. Руководители идут навстречу тем, кто высказывает желание продолжить свое обучение или повысить квалификацию. В большей степени, конечно, это относится не к научным подразделениям, а к службам. Но это тоже очень важный фактор в удовлетворении потребностей в уважении. Для удовлетворения же потребностей в самовыражении необходимо всячески стараться определять и реализовывать потенциал каждого сотрудника. Руководство Института не

боится поручать сложные задания, которые требуют полной отдачи. Важно также поощрять и развивать творческие способности подчиненных, особенно нужно быть внимательными к молодым работникам.

Руководство Института проявляет большую гибкость в принятии решений. Часто проводятся совещания с руководителями подразделений, которые в свою очередь обсуждают спорные вопросы в своих лабораториях. Каждый сотрудник вправе высказать свое мнение и внести конкретное предложение. Руководство стремится использовать такой стиль, при котором будут высокие качества трудовой жизни в организации.

Сотрудники нашего Института - это особенные люди, среди которых достаточно много работающих за «идею». Они обладают воображением, изобретательностью, творческими способностями. И нужно сделать так, чтобы эти качества правильно использовались в трудовом процессе. В настоящее время нет необходимости осуществлять постоянный контроль за выполнением поставленных задач. Каждая лаборатория в конце года сдает научный отчет, в котором фиксируются и полученные результаты, и печатные работы, и участие в выставках и конференциях. Каждая работа выигрывает от самоконтроля. Работа должна позволять работнику быть самому себе хозяином во время выполнения задания.

В Институте налицо и развитие инициативы, и причастности к общему делу. Руководство при принятии большинства решений прислушивается к мнению коллектива. В институте хороший морально- психологический климат. Инициатива сотрудников поддерживается администрацией.

Развиваются мотивационные системы: стремление к достижению поставленных задач (у большинства сотрудников), росту профессионализма, поскольку их потребности в статусе и признании удовлетворяются на более высоком уровне, они обладают внутренним импульсом к работе.

Материальные мотивации пока еще не достигли такого уровня, когда на первое место ставятся не деньги, а стажировки, призы, подарки и др. Но среди молодых сотрудников - об этом можно говорить. Но, к сожалению, средний возраст кандидатов наук нашего Института - 54 года, средний возраст научных работников без степени - 42 года. Научные работники в возрасте до 35 лет составляют 20% всей численности. Поэтому, большое внимание необходимо уделять омоложению состава. Руководство в этом направлении проводит очень большую работу. В настоящее время в Институте обучается в аспирантуре 33 человека. Их привлекают также к работе в организации. Аспиранты принимают активное участие в проведении научных конференций. В этом году планируется проведение международной конференции молодых специалистов.

Ощущается стремление «старожилов» передать свои знания и опыт молодым сотрудникам. При утверждении нормативной численности (485 единиц) Президиумом РАН Институту удалось добиться выделения дополнительных 10 единиц для зачисления молодых научных работников.

Финансовые средства Института формируются из средств федерального бюджета, выделяемых Институту в порядке, устанавливаемом Президиумом

РАН, а также из средств, поступающих в качестве целевого финансирования исследований, выполняемых по федеральным программам РФ и грантам государственных научных фондов, грантов и субсидий международных и иностранных некоммерческих организаций и фондов, средств, поступающих от заказчиков (в том числе зарубежных) на выполнение работ по договорам (контрактам), на производство научной продукции (работ, услуг), доходов от предусмотренной Уставом Института предпринимательской деятельности, добровольных пожертвований и взносов и иных, не запрещенных законом источников. Если рассматривать жизненный цикл организации (по показателям финансирования Института), то можно сказать, что она находится в устойчивой фазе. Но нужно уделять больше внимания предпринимательской деятельности, развивать свой «бизнес». Пока в общем объеме финансирования организации преобладает базовое бюджетное финансирование (бюджет РАН). Необходимо стремиться к росту дополнительных источников финансирования.

В связи с этим возникает необходимость развития у наших сотрудников новых групп способностей. Руководителю важно направить силы и выбрать систему поддержки и развития мотиваций предпринимательской деятельности, которая характеризуется повышенным риском.

Поэтому, уровень полученной (за короткое время) прибыли должен быть высок, чтобы мотивировать сотрудников начать свое дело, начать внедрение своих разработок. Это даст людям возможность реализовать собственные амбиции, возможность самореализации вообще.

Одной из первоочередных задач также является создание в Институте центра коммерциализации научных разработок, развитие инновационной деятельности и инновационной инфраструктуры. Необходимо стремиться к сокращению разрыва между научной идеей и прибылью организации.

Институт биохимической физики им. Н.М.Эмануэля РАН (ИБХФ РАН) – авторитетное научное учреждение в системе Российской академии наук. Институт был создан в 1994 г. с целью развития фундаментальных исследований физической сущности химических процессов в биологических и молекулярно-организованных системах. В Институте работают 500 сотрудников, в состав Института входит 5 отделов, объединяющих 50 лабораторий и научных групп.

Создание службы коммерциализации в Институте, с одной стороны, - назревшая необходимость, с другой стороны, вынужденный шаг в развитии российской науки в современных условиях.

Поскольку фундаментальные исследования все менее и менее востребованы в современной российской действительности, прикладное значение научных разработок приобретает решающее значение. Это значение - и в смысле дальнейшего развития науки, и в смысле дальнейшего выживания ученых, решивших остаться в науке.

Но ученые советского периода - это отличные научные работники, но никак не бизнесмены. Жизнь заставляет их приспособливаться к существующей действительности и, вопреки здравому смыслу, приобретать

навыки бизнес-человека. Но каждый должен заниматься своим делом. Ученый не может одновременно совершать научные открытия и превращать их в деньги. Поэтому в современных условиях назрела необходимость создания специальной службы в рамках научно-исследовательских институтов, которая специализировалась бы на продвижении научных разработок в производство.

Эта проблема в последние год-два встала и перед нашим Институтом. Научный потенциал ИБХФ РАН (как и многих академических институтов) огромен. Дать ему выход, реализовать его (пусть даже не на 100 %) - вот задача создаваемой службы коммерциализации. Выход на практику, на производство - единственная возможность выживания чисто научного учреждения в данных условиях.

Служба коммерциализации предполагает работу по продолжению цепочки «идея - НИР - НИОКР - опытное производство - производство».

В данный момент такой структуры в Институте не существует. Но есть все предпосылки для ее создания. Коллектив из 5 человек готов объединиться для организации такой структуры. В этом коллективе есть лидер, который способен возглавить команду людей, имеющих отношение к материализации научных идей. Коллектив работает около года, поэтому пока рано говорить о команде (как ее понимают в менеджменте), но тенденция к общности, пониманию целей, активной работе с самого начала присутствует в коллективе.

Стиль руководства в создаваемой службе коммерциализации - демократический. Руководитель прислушивается к мнению подчиненных, у него работает обратная связь с сотрудниками. Он принимает решения, привлекая подчиненных к этому решению. Руководитель ценит психологический климат в коллективе, стремится его не нарушать. Сотрудники не ощущают давления сверху, могут принимать самостоятельные решения, не опасаясь запретов.

Каждый член команды действует, с одной стороны, самостоятельно, сообразно своему опыту, знаниям, интуиции. С другой стороны, прислушивается к «голосу» руководителя, и не только прислушивается, но корректирует свои решения с учетом конструктивных замечаний. В коллективе доминирует комфортная психологическая атмосфера. Но это не означает панибратства и постоянных чаепитий. Просто создается климат, способствующий проявлению индивидуальных способностей каждого сотрудника. Нет диктатуры руководителя, есть поддержка руководителя в выполнении сотрудниками заданий.

Руководитель создаваемой в Институте службы коммерциализации при управлении сотрудниками придерживается принципов (в силу своего характера): не делай другим того, чего не хочешь, чтобы делали тебе; жизнь может идти очень неровно, но отношение к ней должно быть ровным, воспринимай жизненные ситуации философски; никогда не обманывай, всегда называй вещи своими именами, всегда адекватно реагируй и отображай ситуацию.

Руководитель поддерживает и помогает своим сотрудникам при выполнении ими работы. При этом у сотрудников создается ощущение соучастия, сопричастности к деятельности Института. Соответственно, возникает и развивается мотивационная система. По моему мнению, при создании службы коммерциализации существует три группы людей в Институте, для которых существуют различные мотивации. Одна группа - это дирекция Института. Она заинтересована в создании и функционировании службы коммерциализации, как отдельной структуры, в силу сложившейся ситуации в науке. Поскольку у дирекции существует множество своих проблем, то почему бы не переложить одну из этих проблем на новую структуру.

Вторая группа заинтересованных лиц - это сами научные сотрудники. Здесь может возникать несколько мотиваций: физические потребности, т.е. хочу получать хорошие деньги; признание и самоутверждение (возможность пройти от идеи до реализации); самореализация.

Третья группа - собственно сама служба коммерциализации. Здесь мотивация сотрудников к труду больше определяется потребностью в статусе и признании, поскольку в академическом институте зарплата таких работников невысока, т.е. материальная мотивация практически полностью отсутствует. Таким образом, у сотрудников пробуждаются внутренние импульсы к работе. Но это возможно в том случае, если в семье сотрудника кто-то зарабатывает деньги. Иначе все мысли человека будут лишь о «добывании себе на пропитание». Да, это интересная работа, она может принести моральное удовлетворение, но на первом этапе создания и развития такой структуры сотрудник материально не будет удовлетворен. Если удастся развить деятельность этой службы, то в перспективе возможна и материальная мотивация сотрудников, но это не означает, что нематериальная мотивация уйдет на второй план. На первом этапе создания службы коммерциализации главная мотивация - это «идея», возможность попробовать себя в новых условиях не как научный сотрудник, а как деловой партнер.

Создание структуры, занимающейся коммерческой реализацией научных проектов, в рамках устоявшегося менталитета академического института дело весьма непростое. Тем более, когда такая структура создается из сотрудников данного института. Консерватизм мышления, приверженность сложившимся стереотипам могут создать достаточные препятствия в деятельности такой службы. Но у сотрудников есть желание работать в такой структуре, есть понимание стратегических целей, есть опыт научной работы, т.е. есть совокупное понимание идеи создания и функционирования такой службы.

Общий порядок выполнения задания:

1. Описать особенности бизнес-среды и перспективы развития описанной в кейсе организации.
2. Оценить сильные и слабые стороны организации и ее системы управления персоналом, выделив количественные и качественные показатели.

Выбрать стратегию, наиболее пригодную для организации в сложившихся условиях.

3. Определить проблемы в области управления людьми в данной организации. Определить их влияние на модель организационного поведения.

4. Предложить свой вариант изменения модели организационного поведения и обосновать свой выбор.

5. Указать возможные результаты и последствия (позитивные и негативные) для организации при изменении модели организационного поведения.

6. Указать пути перевода одной модели (существующей на сегодняшний день) в другую (будущую).

Критерии оценки:

Студент аттестован, если точно и аргументированно ответил на все вопросы кейса.

Текущая аттестация 2

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ №2 (в форме контрольной работы)

по дисциплине «Управление персоналом организации»

Решение кейса «Один день из жизни топ-менеджера»

Владимира Леонидовича Смирнова разбудил яркий луч апрельского солнца за пять минут до того, как это должен был сделать будильник. Владимир энергично покинул кровать, принял душ, позавтракал и уже через 25 минут сидел за рулем служебного «Мерседеса». Справа от него сидел его водитель-охранник. Владимир закурил и, утопив педаль в пол, помчался на работу, хотя спешить ему, собственно, было совсем не обязательно. Уже 3 года Смирнов возглавлял фирму ЗАО «Пром-Трейд», которая занималась комплектацией промышленных предприятий во всех регионах России. Компания развивалась из года в год и была куплена Владимиром после кризиса 1998 г. Таким образом, Владимир Леонидович был не только ее генеральным директором, но и единственным акционером.

В свои 35 лет он привык быстро принимать решения, что помогло ему сколотить состояние в сфере производства и торговли спиртными напитками, игрой на бирже ценными бумагами и на реализации нефтепродуктов. Кризис помог Владимиру приумножить капитал, но он решил больше не рисковать и в начале 1999 г. выкупил контрольный пакет акций ЗАО «Пром-Трейд». Смирнова вполне устраивала компания, которая за 5 лет существования смогла добиться лидирующего положения на рынке, а первые успехи и нежелание согласовывать ни с кем свои решения в дальнейшем подвигли Владимира к единоличному обладанию компанией.

И вот наш герой уже в своем просторном кабинете пьет традиционный утренний кофе, изучает свежие газеты и анализирует распорядок дня. По дороге на работу Владимир назначил пару важных встреч с потенциальными клиентами и теперь давал указание секретарю о переносе еженедельных совещаний по финансовым и сбытовым вопросам, хотя в приемной уже начали собираться участники одного из них. На осторожное замечание секретаря Владимир заявил, что после встречи хотел бы видеть только главного бухгалтера и финансового директора, а остальные могут заниматься своими делами. Для себя он отметил нерадивость секретаря и необходимость

переговорить по этому поводу с директором по персоналу.

Встреча с клиентами прошла успешно. Владимир умел убеждать людей и был хорошим продавцом. Дальнейшее ведение контракта он поручил самому продвинутому менеджеру по сбыту и хорошему приятелю - Андрею Быстрову. Правда, Андрей попытался напомнить о своей перегруженности и планах уйти в отпуск на следующей неделе. Быстров планировал поездку с семьей в Египет еще в декабре, в период согласования графика отпусков на следующий год. Это должен был быть его первый отпуск за три года работы в «Пром-Трейд». Владимир не мог не отпустить Андрея, хотя понимал, что поручить эту работу некому.

Владимир вызвал к себе директора по сбыту, который возглавлял его со дня основания компании, - Александра Ивановича Божко, непосредственного руководителя Андрея. Ранее Божко возглавлял небольшое производство в составе крупнейшего завода, где у него в подчинении было более 150 человек. Александр Иванович неплохо разбирался в потребностях промышленного предприятия и владел искусством продаж. Заменить Божко у Владимира Смирнова не поднималась рука, хотя бы потому, что менять было нечем. Да и мешал он не сильно.

Вот и сейчас, в который раз, Божко затруднился с решением о выполнении нового заказа. В последнее время продажи компании росли из квартала в квартал, и все менеджеры были достаточно загружены. Но показывать это Владимиру он не стал. Вернувшись в кабинет, Александр Иванович вызвал по телефону своего инициативного подчиненного и назначил его ответственным за новый заказ. Когда же подчиненный попытался уточнить детали и сроки выполнения заказа, это закончилось криком со стороны Божко и менеджеру ничего не оставалось, как немедленно приступить к выполнению задания.

А в это время в кабинете Смирнова уже сидели Дмитрий Самсонов, главный бухгалтер, и Георгий Михайлович Мерман, финансовый директор «Пром-Трейд». Смирнов уважал этих людей, так как они отвечали за деньги компании. Георгий Михайлович Мерман был прирожденным финансистом и, несмотря на возраст, в свои 69 лет успешно справлялся с обязанностями. Владимир мог спокойно заниматься общим руководством компанией и перспективным развитием, так как все финансовые вопросы Георгий Михайлович брал на себя. Дмитрий, как главный бухгалтер, полностью отвечал интересам Смирнова, который переманил его

из другой компании. За полтора года работы Дмитрий полностью оправдал надежды Смирнова, однако в последнее время Владимир подметил определенную напряженность в отношениях с Дмитрием.

Выслушав доклад Мермана о текущей ситуации в фирме и анализ работы по результатам 2001 г., Смирнов затронул свою излюбленную тему - сокращение расходов на бухгалтерию. До прихода в «Пром-Трейд» Владимир полагал, что единственной функцией бухгалтерии является ведение налогового учета. Тем более, что Божко на общих собраниях постоянно отмечал возрастание сложностей в общении с бухгалтерией, непрерывно требующей от его менеджеров каких-то документов, в то время как им некогда выполнять свою

основную работу. Аргументы Самсонова о возросшей загруженности бухгалтеров в связи с увеличением оборотов и количества контрагентов Владимир не принимал. Какой может быть рост загруженности, если прибыль снижается? Смирнов сам оборвал начатый им разговор и заявил, что совещание закончено. Георгий Михайлович был достаточно опытным и мудрым, чтобы не вступать в бесперспективный спор...

Дмитрий вышел из кабинета первым. В который раз приходилось доказывать начальству элементарные вещи. Но с каждым разом ему все меньше хотелось делать это. По пути в свой кабинет он вспомнил об обещаниях Смирнова при приеме на работу: месячное вознаграждение в размере \$2 тыс., служебный автомобиль и решение вопроса обучения сына. Однажды, напомнив о договоренностях, он не был услышан Смирновым, а будучи человеком скромным, решил про себя больше эти вопросы не поднимать. Усевшись в свое кресло, Дмитрий в очередной раз достал из стола написанное месяц назад заявление об увольнении и опять положил его обратно. Сегодня у него слишком много работы, чтобы думать об этом серьезно.

Да и Смирнову некогда вспоминать о каких-то там обещаниях. Он считал своей главной задачей развитие компании, поиск новых клиентов, разработку новых продуктов. С клиентами у него вроде бы получалось, а вот с продуктами все обстояло значительно сложнее. Он уже неоднократно делился соображениями с Божко и с Мерманом, но никакой практической отдачи и встречных идей не было. Владимир понимал, что предстоит поиск новых сотрудников для осуществления его замыслов, и поставил себе на заметку очередной вопрос к директору по персоналу.

Свободный час до обеда Владимир использовал для занятий спортом. Два раза в неделю он играл в теннис со своими клиентами. Вот и сегодня игра удалась, и Владимир в раздевалке завел разговор о новых условиях контракта, предложив вернуться к их обсуждению в офисе.

Обед Смирнова прошел в корпоративной столовой, куда он вернулся после тенниса. За обедом Владимиру удалось решить пару оперативных вопросов с начальниками отделов. Конечно, он может пообедать и в отдельном зале, но все же он предпочитал просто подсаживаться к своим подчиненным и «работать» даже во время обеда, изучая тем самым проблемы компании «снизу».

Смирнов не любил работать после обеда. Большую часть времени уделял прессе и разборке корреспонденции. Очередной раз зазвонил телефон, и Игорь Мягков уточнил, когда можно зайти переговорить. Владимир попросил сделать это через 20 минут и продолжил чтение полученных по электронной почте сообщений.

Игорь Мягков, сотрудник с высшим медицинским образованием, полтора года руководил службой персонала компании. В компанию «Пром-Трейд» Игорь пришел после перестройки и несколько лет возглавлял один из отделов. Проучившись два года в бизнес-школе, он так и не получил диплома МВА, но зато четко усвоил возрастающую роль управления человеческими ресурсами в российских компаниях и решил на этом построить свою карьеру.

А тут в компанию пришел новый собственник и генеральный директор - Владимир Смирнов. Мягков, используя свой шанс, убедил новоиспеченного генерального директора в необходимости назначить его директором по персоналу и только сейчас начал осознавать, какую ответственность он на себя взвалил. В свою очередь, Смирнов был вполне доволен Игорем, так как директор по персоналу был его союзником, он соглашался со всеми его идеями и даже иногда выдавал их за свои.

Смирнов, закончив с почтой, вызвал Мягкова для обсуждения с ним необходимости заменить секретаря, в очередной раз формулируя свои требования. В голосе Владимира Леонидовича сквозило некоторое раздражение, вызванное тем, что уже четвертый раз за время его работы в «Пром-Трейд» приходится менять секретаря. Мягков сразу согласился с шефом и доложил о том, что уже начал поиск замены. Собеседники плавно перешли к вопросу потребностей в персонале для осуществления планов Смирнова по развитию компании и внедрению новых услуг. Донеся до Мягкова ключевые моменты, Владимир попросил дополнительно согласовать их с Самсоновым и Божко и лишь потом приступить к действиям.

Отметив указания руководителя у себя в тайм-менеджере, Мягков вдруг вспомнил о разговоре месячной давности со Смирновым относительно жалоб клиентов и проблем взаимодействия между сотрудниками компании. Тогда, проанализировав ситуацию в компании, Владимир Леонидович поручил Мягкову подготовить документ, регламентирующий взаимоотношения между сотрудниками и клиентами. Игорь уже две недели назад подготовил проект этого документа, немного переработав полученный от партнеров образец, но забыл взять его на сегодняшнюю встречу. Немного подумал и решил вернуться с указанным документом в кабинет Смирнова. Владимир в это время уже обсуждал по телефону свои планы на вечер, что дало Игорю время не только отдышаться, но и собраться с мыслями. Вернувшись к беседе, Смирнов получил от Мягкова документ следующего содержания:

Правила деловой этики компании «Пром-Трейд»

1. Общие правила

Мы все осознаем, что каждый сотрудник прежде всего - личность и член коллектива, и в этом мы видим наше преимущество, поэтому у нас принято уважительное и терпимое отношение друг к другу и к чужому мнению независимо от должности и функциональных обязанностей. Мы избегаем излишней фамильярности в отношениях, следим за своей речью и обращаемся друг к другу на совещаниях и во время переговоров с клиентами только на ВЫ. Все это позволяет нам избежать конфликтных ситуаций, создать здоровую рабочую атмосферу, необходимую для решения стоящих перед нами задач любой сложности.

2. Прием клиентов и партнеров в офисах и представительствах

Мы уважаем наших клиентов и партнеров и дорожим их временем. Для того чтобы клиенты в это верили, чувствовали себя комфортно и воспринимали нас как деловых партнеров, мы строго выполняем

следующие правила.

– Мы заранее информируем о предполагаемых переговорах офис-менеджера (по необходимости) и в обязательном порядке своего непосредственного руководителя, согласовываем с ним цели и задачи и определяем протокольный уровень.

– В соответствии с запланированным протокольным уровнем и составом участников переговоры проводятся в комнате переговоров, кафе или на рабочих местах либо по решению руководства вне стен Компании.

Во время переговоров мы никогда не обсуждаем по телефону или с коллегами коммерческие или производственные темы, не имеющие отношения к повестке дня. При возникновении экстренных производственных проблем текущего характера мы извиняемся и покидаем на короткое время помещение для переговоров. Мобильные телефоны на время запланированных и важных переговоров должны быть отключены.

– Мы никогда, кроме экстренных случаев, не отвлекаем участников переговорного процесса, даже если они являются нашими подчиненными.

– В случае же необходимости обратиться к сотруднику Компании во время переговоров мы обращаемся к нему по имени и отчеству.

3. Информационная этика

У нас запрещено обсуждение и распространение непроверенной информации и слухов в отношении деятельности Компании. Это наносит ущерб нашей репутации, порождает подозрительность и неуверенность в действиях сотрудников. Чтобы избежать этого, мы не стесняемся задавать вопросы своим руководителям и другим лицам, обладающим квалификацией и знаниями. Каждый руководитель будет только приветствовать такую инициативу и обязан ответить на вопросы в пределах своей компетенции. Мы все - участники единой информационной системы и не должны заражать ее вирусами подозрительности и сплетен, и даже в сложных ситуациях своей выдержкой и спокойствием помогаем своей Компании и - тем самым себе.

У нас не принято устанавливать приемные часы у руководства. Поэтому мы можем обратиться по любому вопросу, в том числе и по личному, к любому руководителю вплоть до генерального директора в течение рабочего дня. Для обращения к генеральному директору необходимо предварительно записаться на прием у секретаря.

4. Интересы в деятельности других организаций

Требования современной конкурентной борьбы не допускают наличия у наших сотрудников и их ближайших родственников финансовых или имущественных интересов в любой конкурирующей компании, а если данные интересы существуют в фирмах-поставщиках и заказчиках (партнерских и клиентских фирм), с которыми у Компании имеются какие-либо взаимоотношения, то сотрудник должен сообщить о данных фактах своему руководству. Утаивание такой информации может привести к определенным выводам и однозначным последствиям для утаившего.

5. Использование служебного положения

В Компании не допускается использовать в собственных целях или в

интересах третьих лиц служебное положение, служебную информацию, накопленную в ходе деятельности Компании, а также любые материалы, связанные с существующей и планируемой деятельностью Компании.

6. Ответственность

Данные Правила являются неотъемлемой частью нашей Компании, поэтому нарушение этих норм и правил говорит о неуважении не только к Компании, но и ко всем ее сотрудникам. Если эти нарушения расцениваются как невыполнение условий контракта, то в этих случаях к сотруднику применяются административные санкции вплоть до увольнения.

Смирнов, обстоятельно ознакомившись с документом, молча подписал его, поблагодарил Мягкова за работу и возложил на него контроль за исполнением разработанных правил. В течение следующего дня Мягков должен был разослать эти правила всем сотрудникам по электронной почте и разъяснить некоторые моменты.

Смирнов посмотрел на часы и еще раз поблагодарил Мягкова за работу. Попрошавшись с ним, Владимир собрал портфель и покинул свой кабинет. Проходя мимо секретаря, он сообщил, что уже не вернется в офис, и через минуту сидел за рулем своего автомобиля. Рабочий день Смирнова на сегодня был закончен, и он спешил на учебу. Владимир Леонидович уже третий месяц занимался в местной бизнес-школе и чувствовал, что начинает лучше понимать проблемы, встающие перед его компанией.

Задание:

1. Оцените стиль управления человеческими ресурсами в компании «Пром-Трейд», уровень менеджмента и ключевые проблемы в системе управления персоналом.

2. Какие ошибки допустил Смирнов за время руководства ЗАО «Пром-Трейд»?

3. Проанализируйте альтернативы развития ситуации. С какими проблемами в области управления человеческими ресурсами придется столкнуться компании «Пром-Трейд» в ближайшей перспективе? Возможно ли их предотвратить и как это следует сделать?

4. Сформируйте предложения и рекомендации

5. Разработайте план действий

Критерии оценки:

Студент аттестован, если точно и аргументированно ответил на все вопросы.