

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

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): «Маркетинг»

Форма обучения: заочная

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Срок обучения: заочная форма – 4 года 6 мес.

Вид учебной работы	Трудоемкость, часы (з.е.)
	Заочная форма
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	28(0,78)
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	22(0,61)
• лекции	10(0,28)
• практические	12(0,33)
Промежуточная аттестация (контактная работа)	4(0,11)
Промежуточная аттестация (курсовая работа)	2(0,06)
2. Самостоятельная работа студентов, всего	73(2,03)
• курсовая работа	18(0,5)
• др. формы самостоятельной работы	55(1,53)
3. Промежуточная аттестация: зачет, экзамен	7(0,19)
Итого	108(3)

Гараева Д.Ф. Управление человеческими ресурсами: Рабочая программа дисциплины (модуля). – Казань: Казанский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, 2019. – 69 с.

Рабочая программа по дисциплине (модулю) «Управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент составлена Гараевой Д.Ф., 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 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «12» января 2016 г. № 7, и учебным планом для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (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
© Гараева Д.Ф., 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)	8
5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий.....	9
6. Лабораторный практикум	9
7. Практические занятия (семинары).....	9
8. Примерная тематика курсовых проектов (работ).....	10
9. Самостоятельная работа студента	12
10. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	14
11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).....	15
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).....	16
15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	16
16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей, образовательные технологии.....	18
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)	20
1. Паспорт фонда оценочных средств	21
1.1. Компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплины.....	21
1.2. Сведения об иных дисциплинах (преподаваемых, в том числе, на других кафедрах) участвующих в формировании данных компетенций	21
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 экзаменационных билетов для проведения промежуточной аттестации.....	31
Комплект тестовых заданий для проведения экзамена по дисциплине.....	32
2.3. Критерии оценки для проведения экзамена по дисциплине.....	36
2.4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания по дисциплине.....	37
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)	38
КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	39
КЕЙС-ЗАДАЧИ	45
КОМПЛЕКТ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ЗАДАЧ.....	56
ТЕМЫ ДОКЛАДОВ	66
КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ	68

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины — сформировать знания сущности, содержания и технологий кадрового менеджмента и практических навыков в области исследования проблем управления человеческими ресурсами; формулирование компетенций, необходимых в профессиональной деятельности бакалавра по направлению «Менеджмент».

Задачи освоения дисциплины:

- освоение теоретических и методологических основ управления человеческими ресурсами и их эволюции;
- изучение стратегических и тактических аспектов практики управления персоналом в его взаимосвязи с внешней средой;
- комплексное представление о системе управления персоналом на микроуровне, ее структуре, функциях, обеспечении кадровой службы, ее месте в менеджменте организации;
- изучение социальных и экономических аспектов управления человеческими ресурсами;
- получение практических навыков анализа управленческих ситуаций и принятия кадровых решений, навыков в области маркетинга и отбора персонала.

2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина относится к базовой части блока Б1.

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

Методы принятия управленческих решений (ОПК-2, ОПК-3, ОПК-6).

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих общепрофессиональных компетенций:

ОПК-1 - владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности;

ОПК-3 - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

Формируемые компетенции (код компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства
ОПК-1 ОПК-3	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы и методы управления человеческими ресурсами в организации; - методику проведения аудита человечески ресурсов, и принципы построения и диагностики организационной культуры; - стратегии управления человеческими ресурсами организаций; - виды управленческих решений и методы их принятия; - основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами. 	Тесты Доклад
	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализировать и использовать нормативные и правовых документы в сфере управления человеческими ресурсами; - разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации; - разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность; - использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации; - разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации. 	Тесты Решение задач
	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение; - навыками деловых коммуникации; - навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов; - методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль). - навыками работы с законодательными и нормативно-правовыми актами и подготовки основных корпоративных документов 	Кейс Контрольная работа

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

заочная форма обучения

Вид учебной деятельности	Часов	
	Всего	По курсам
		4
Контактная работа обучающихся с преподавателем:	28	28
Аудиторные занятия всего, в том числе:	22	22
Лекции	10	10
Практические занятия	12	12
Промежуточная аттестация (контактная работа)	4	4
Промежуточная аттестация (курсовая работа)	2	2
Самостоятельная работа студента всего, в том числе:	73	73
Курсовая работа	18	18
Другие виды самостоятельной работы:	55	55
Вид промежуточной аттестации – зачет, экзамен	7	7
ИТОГО:		
Общая трудоемкость	часов	108
	зач. ед.	3

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля)

Тема 1. Теория и методология управления человеческими ресурсами

Теория управления о роли человека в организации. Философия и концепция управления персоналом. Понятие управление человеческими ресурсами, 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.

Тема 2. 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 3. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации

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 4. Подбор, отбор и найм персонала

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.

Тема 5. 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 6. Адаптация персонала

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

Тема 7. 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. Обучение и организационное развитие.

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 8. 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 9. 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 10. 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.

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

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» формирует компетенции ОПК-1, ОПК-3, необходимые в дальнейшем для формирования компетенций преддипломной практики.

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

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в часах)			
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего
1.	Теория и методология управления человеческими ресурсами	1	1	4	6
2.	Планирование человеческих ресурсов	1	1	4	6
3.	Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации	1	1	5	7
4.	Подбор, отбор и найм персонала	1	1	6	8
5.	Оценка и аттестация персонала	1	1	6	8
6.	Адаптация персонала	1	1	6	8
7.	Обучение персонала. Управление карьерой персонала	1	1	6	8
8.	Мотивация персонала	1	1	6	8
9.	Управление организационным поведением персонала	1	2	6	9
10.	Оценка эффективности управления персоналом	1	2	6	9
	Подготовка к курсовой работе			18	18
	Итого	10	12	73	95

6. Лабораторный практикум

Лабораторные занятия не предусмотрены учебным планом.

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.

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1.	Теория и методология управления человеческими ресурсами	Основные методы и принципы управления персоналом.	1
2.	Планирование человеческих ресурсов	Виды и стадии планирования кадров.	1
3.	Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации	Элементы кадровой политики и условия ее разработки.	1
4.	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.	1
5.	Оценка и аттестация	Оценка затрат на персонал.	1

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
	персонала		
6.	Адаптация персонала	Профессиональная и организационная адаптация персонала.	1
7.	Обучение персонала. Управление карьерой персонала	Оценка потребности в обучении; оценка эффективности обучения.	1
8.	Мотивация персонала	Методы повышения уровня мотивации. Формирование мотивационных программ. Наказание как мотивационное воздействие на персонал.	1
9.	Управление организационным поведением персонала	Условия и охрана труда. Социальная защита персонала.	2
10.	Оценка эффективности управления персоналом	Оценка эффективности управления персоналом. Требования к формированию подразделения управления персоналом.	2
	Итого		12

8. Примерная тематика курсовых проектов (работ)

1. Анализ и пути совершенствования взаимоотношений в трудовом коллективе
2. Внешняя среда организации и управление человеческими ресурсами.
3. Зарубежный опыт управления персоналом
4. Историческое развитие труда и деловой предприимчивости
5. Кадровый контроллинг и кадровый аудит
6. Коммуникации в организации
7. Контроль в управлении персоналом
8. Конфликты в управленческой деятельности
9. Концепция управления персоналом
10. Корпоративная культура в организации
11. Международное управление человеческими ресурсами
12. Место и роль управления персоналом в организации
13. Методы формирования эффективных управленческих команд в условиях кризиса
14. Методы эффективного управления персоналом
15. Механизм и политика управления персоналом
16. Модели управления персоналом
17. Мотивация в управлении персоналом
18. Мотивация и вознаграждающее управление и их влияние на отношения в организации
19. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности
20. Организационное поведение и организационная культура
21. Организация аттестации персонала на предприятии
22. Основные подходы к управлению персоналом

23. Отбор и оценка персонала
24. Оценка персонала и аттестация как инструмент развития персонала
25. Оценка эффективности деятельности персонала
26. Персонал организации как объект управления
27. Повышение квалификации персонала как инструмент развития организации
28. Проектирование управления персоналом
29. Профессиональная подготовка персонала: обучение и коучинг
30. Профориентация и адаптация персонала
31. Психология трудовых процессов и социология труда
32. Разработка кадровой политики организации
33. Разработка кадровой стратегии организации
34. Разработка организационной структуры системы управления человеческими ресурсами
35. Разработка системы нематериального стимулирования персонала организации
36. Роль конфликтов в социально-экономическом развитии организации
37. Совершенствование системы кадрового планирования в организации
38. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала организации
39. Совершенствование системы обучения персонала предприятия
40. Совершенствование системы оплаты труда персонала
41. Совершенствование системы развития персонала организации
42. Современные подходы к управлению персоналом
43. Состояние нормирования труда на предприятии и его совершенствование
44. Стратегическое управление человеческими ресурсами
45. Структура организации и персонал
46. Трудовые ресурсы и проблемы занятости
47. Управление карьерой в государственных (муниципальных) учреждениях
48. Управление карьерой в коммерческих учреждениях.
49. Управление конфликтами в организации
50. Управление конфликтами и стрессами в организации.
51. Управление персоналом в ситуации неопределенности и риска
52. Управление персоналом на предприятиях европейских стран.
53. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления
54. Формирование организационной культуры предприятия
55. Формирование системы управления человеческими ресурсами в организации

9. Самостоятельная работа студента

Тема 1. Теория и методология управления человеческими ресурсами

Краткая рекомендация к выполнению сам. работы: в теме «Теория и методология управления человеческими ресурсами» необходимо выявить особенности управления человеческими ресурсами, современные подходы к определению его сущности, отличие между категориями человеческие ресурсы и персонал.

Изучение учебных пособий. Конспектирование текста с составлением схем и таблиц. Работа с конспектом лекций. Ответы на контрольные вопросы. Решение тестов.

Тема 2. Планирование человеческих ресурсов

Краткая рекомендация к выполнению сам. работы: в теме «Планирование человеческих ресурсов» необходимо проанализировать сущность понятий профессионально-квалификационной структуры персонала, кадрового планирования, кадрового потенциала, показателей по труду, расходов на персонал.

Изучение учебных пособий. Конспектирование текста с составлением схем и таблиц. Работа с конспектом лекций. Подготовка к самостоятельным работам. Ответы на контрольные вопросы. Решение кейсов.

Тема 3. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации

Краткая рекомендация к выполнению сам. работы: в теме «Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации» обратите внимание на взаимосвязь кадровой политики и корпоративных целей и стратегии развития организации.

Изучение учебных пособий. Конспектирование текста с составлением схем и таблиц. Работа с конспектом лекций. Подготовка к самостоятельным работам. Ответы на контрольные вопросы. Решение кейсов.

Тема 4. Подбор, отбор и найм персонала

Краткая рекомендация к выполнению сам. работы: в теме «Подбор, отбор и найм персонала» рекомендуется рассмотреть зависимость форм и методов отбора, подбора и найма персонала от стратегии организации, ее местонахождения и традиций и социально-экономической среды.

Изучение учебных пособий. Конспектирование текста с составлением схем и таблиц. Работа с конспектом лекций. Подготовка к самостоятельным работам. Ответы на контрольные вопросы. Решение кейсов.

Тема 5. Оценка и аттестация персонала

Краткая рекомендация к выполнению сам. работы: в теме «Оценка и аттестация персонала» рекомендуем проанализировать методы оценки персонала и аттестации персонала.

Изучение учебных пособий. Конспектирование текста с составлением схем и таблиц. Работа с конспектом лекций. Подготовка к самостоятельным работам. Ответы на контрольные вопросы. Решение кейсов.

Тема 6. Адаптация персонала

Краткая рекомендация к выполнению сам. работы: в теме «Адаптация персонала» особое внимание следует уделить рассмотрению адаптации молодых специалистов.

Изучение учебных пособий. Конспектирование текста с составлением схем и таблиц. Работа с конспектом лекций. Подготовка к самостоятельным работам. Ответы на контрольные вопросы. Решение кейсов.

Тема 7. Обучение персонала. Управление карьерой персонала

Краткая рекомендация к выполнению сам. работы: в теме «Обучение персонала. Управление карьерой персонала» необходимо уяснить особенности эффективности обучения менеджеров.

Изучение учебных пособий. Конспектирование текста с составлением схем и таблиц. Работа с конспектом лекций. Подготовка к самостоятельным работам. Ответы на контрольные вопросы. Решение ситуационных задач. Решение тестов.

Тема 8. Мотивация персонала

Краткая рекомендация к выполнению сам. работы: в теме «Мотивация персонала» рекомендуется обратить внимание на способы мотивации и проанализировать методы повышения уровня мотивации.

Изучение учебных пособий. Конспектирование текста с составлением схем и таблиц. Работа с конспектом лекций. Подготовка к самостоятельным работам. Ответы на контрольные вопросы. Подготовка сообщений к выступлению на практическом занятии. Решение тестов. Доклад.

Тема 9. Управление организационным поведением персонала

Краткая рекомендация к выполнению сам. работы: в теме «Управление организационным поведением персонала» обратите внимание на основные факторы развития социальной среды организации.

Изучение учебных пособий. Конспектирование текста с составлением схем и таблиц. Работа с конспектом лекций. Подготовка к самостоятельным работам. Ответы на контрольные вопросы. Решение ситуационных задач. Доклад.

Тема 10. Оценка эффективности управления персоналом

Краткая рекомендация к выполнению сам. работы: в теме «Оценка эффективности управления персоналом» рекомендуем уделить особое внимание изучению методов оценки эффективности управления персоналом.

Изучение учебных пособий. Конспектирование текста с составлением схем и таблиц. Работа с конспектом лекций. Подготовка к самостоятельным работам. Ответы на контрольные вопросы. Решение задач. Решение кейсов.

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 человеческими ресурсами: Учебник / Дейнека А.В., Беспалько В.А. - М.: Дашков и К, 2017. - 392 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/415041>

б) дополнительная литература:

1. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 235 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/648501>

2. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В; Под ред. В.И. Еремина- М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/445081>

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. Трудовой кодекс Российской Федерации (ред. от 21.07.2014) // Собрание законодательства РФ. – 2014. – Консультант Плюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].

б) основная литература:

1. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Дейнека А.В., Беспалько В.А. - М.: Дашков и К, 2017. - 392 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/415041>

в) дополнительная литература:

1. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 235 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/648501>

2. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В; Под ред. В.И. Еремина- М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/445081>

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
6. Антиплагиат.ВУЗ

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, выполнения курсовых работ, 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 человеческими ресурсами» состоит из 10 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 основной 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 основную и

дополнительную учебную литературу, позволяющую дополнить знания и лучше подготовиться к практическим занятиям.

Для закрепления теоретического материала, формирования профессиональных компетенций и практических навыков со студентами бакалавриата проводятся практические занятия. В ходе практических занятий разбираются основные и дополнительные теоретические вопросы управления человеческими ресурсами, решаются ситуационные задачи, 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 бакалавриата может обращаться за консультацией к преподавателю. Выполнение заданий контролируется и 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 экзамену по дисциплине сводится к дальнейшей систематизации полученных знаний, умений и навыков.

В процессе освоения дисциплины студентам следует обратить внимание на следующие основные разделы и темы:

В теме «Теория и методология управления человеческими ресурсами» необходимо уяснить особенности управления человеческими ресурсами, современные подходы к определению его сущности.

В теме «Планирование человеческих ресурсов» рекомендуем проанализировать сущность понятий профессионально-квалификационной структуры персонала, кадрового потенциала, показателей по труду, расходов на персонал.

В теме «Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации» обратите внимание на взаимосвязь кадровой политики и корпоративных целей и стратегии развития организации.

В теме «Подбор, отбор и найм персонала» рекомендуем рассмотреть зависимость форм и методов отбора, подбора и найма персонала от стратегии организации, ее местонахождения и традиций и социально-экономической среды.

В теме «Оценка и аттестация персонала» рекомендуем проанализировать методы оценки персонала и аттестации персонала.

В теме «Адаптация персонала» особое внимание следует уделить рассмотрению адаптации молодых специалистов.

В теме «Обучение персонала. Управление карьерой персонала» необходимо уяснить особенности эффективности обучения менеджеров.

В теме «Мотивация персонала» рекомендуем проанализировать методы повышения уровня мотивации.

В теме «Управление организационным поведением персонала» обратите внимание на основные факторы развития социальной среды организации.

В теме «Оценка эффективности управления персоналом» рекомендуем уделить особое внимание изучению методов оценки эффективности управления персоналом.

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, доклад, решение задач;
- б) для самоконтроля обучающихся: тесты;
- в) для промежуточной аттестации: вопросы для экзамена.

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

- 1) лекции с использованием методов проблемного изложения материала;
- 2) решение разноуровневых задач.

№	Занятие в интерактивной форме	Количество часов по заочной форме	
		Лекция	Практич.
1	Подбор, отбор и найм персонала Виды: Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение подготовленных студентами вопросов для самостоятельного изучения)	1	1
2	Оценка и аттестация персонала Виды: Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение подготовленных студентами вопросов для самостоятельного изучения)	1	1
3	Адаптация персонала Виды: Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение подготовленных студентами вопросов для самостоятельного изучения)	1	1

№	Занятие в интерактивной форме	Количество часов по заочной форме	
		Лекция	Практич.
4	Обучение персонала. Управление карьерой персонала Виды: Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение подготовленных студентами вопросов для самостоятельного изучения)	1	1
5	Мотивация персонала Виды: Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение подготовленных студентами вопросов для самостоятельного изучения)	1	1
6	Управление организационным поведением персонала Виды: Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение подготовленных студентами вопросов для самостоятельного изучения)	1	1
	Итого	6	6

**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 ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Направленность: «Маркетинг»

1. Паспорт фонда оценочных средств

1.1. Компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплины

Индекс	Формулировка компетенции
ОПК-1	владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности
ОПК-3	способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

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

2.1 Компетенция ОПК-1 формируется в процессе изучения дисциплин (прохождения практик):

Правовое регулирование профессиональной деятельности

Защита потребителей от фальсифицированной и контрафактной продукции

Брендинг

Учебная практика. Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков

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

Производственная практика. Преддипломная практика

2.2 Компетенция ОПК-3 формируется в процессе изучения дисциплин (прохождения практик):

Основы менеджмента

Методы принятия управленческих решений

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

1.3. Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства
1 2	ОПК-1 ОПК-3	Теория и методология управления человеческими ресурсами	Тесты Решение задач Кейс Контрольная работа Доклад
		Планирование человеческих ресурсов	
		Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации	
		Подбор, отбор и найм персонала	
		Оценка и аттестация персонала	

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства
		Адаптация персонала	
		Обучение персонала. Управление карьерой персонала	
		Мотивация персонала	
		Управление организационным поведением персонала	
		Оценка эффективности управления персоналом	

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) - 4 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 3 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 2 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
<i>Теоретические показатели</i>						
ОПК-1 ОПК-3	Знает принципы и методы управления человеческими ресурсами в организации; (тесты)	Верно и в полном объеме знает принципы и методы управления человеческими ресурсами в организации;	С незначительными замечаниями знает принципы и методы управления человеческими ресурсами в организации;	На базовом уровне, с ошибками знает принципы и методы управления человеческими ресурсами в организации;	Не знает принципы и методы управления человеческими ресурсами в организации;	20
	Знает методику проведения аудита человечески ресурсов, и принципы построения и диагностики организационной культуры; (доклад)	Верно и в полном объеме знает методику проведения аудита человечески ресурсов, и принципы построения и диагностики организационной культуры;	С незначительными замечаниями знает методику проведения аудита человечески ресурсов, и принципы построения и диагностики организационной культуры;	На базовом уровне, с ошибками знает методику проведения аудита человечески ресурсов, и принципы построения и диагностики организационной культуры;	Не знает методику проведения аудита человечески ресурсов, и принципы построения и диагностики организационной культуры;	
	Знает стратегии управления человеческими ресурсами организаций; (доклад)	Верно и в полном объеме знает стратегии управления человеческими ресурсами организаций;	С незначительными замечаниями знает стратегии управления человеческими ресурсами организаций;	На базовом уровне, с ошибками знает стратегии управления человеческими ресурсами организаций;	Не знает стратегии управления человеческими ресурсами организаций;	
	Знает виды управленческих решений и методы их принятия; (тесты)	Верно и в полном объеме знает виды управленческих решений и методы их принятия;	С незначительными замечаниями знает виды управленческих решений и методы их принятия;	На базовом уровне, с ошибками знает виды управленческих решений и методы их принятия;	Не знает виды управленческих решений и методы их принятия;	
	Знает основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами. (доклад)	Верно и в полном объеме знает основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами.	С незначительными замечаниями знает основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами.	На базовом уровне, с ошибками знает основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами.	Не знает основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, коммуникаций, лидерства и управления	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 4 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 3 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 2 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б. конфликтами.	
<i>Практические показатели</i>						
ОПК-1 ОПК-3	Умеет анализировать и использовать нормативные и правовых документы в сфере управления человеческими ресурсами; (тесты)	Верно и в полном объеме может анализировать и использовать нормативные и правовых документы в сфере управления человеческими ресурсами;	С незначительными замечаниями может анализировать и использовать нормативные и правовых документы в сфере управления человеческими ресурсами;	На базовом уровне, с ошибками может анализировать и использовать нормативные и правовых документы в сфере управления человеческими ресурсами;	Не может анализировать и использовать нормативные и правовых документы в сфере управления человеческими ресурсами;	20
	Умеет разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации; (задачи)	Верно и в полном объеме может разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;	С незначительными замечаниями может разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;	На базовом уровне, с ошибками может разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;	Не может разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;	
	Умеет разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность; (задачи)	Верно и в полном объеме может разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;	С незначительными замечаниями может разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;	На базовом уровне, с ошибками может разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;	Не может разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;	
	Умеет использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации; (тесты)	Верно и в полном объеме может использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации;	С незначительными замечаниями может использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации;	На базовом уровне, с ошибками может использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации;	Не может использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации;	
	Умеет разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации. (тесты)	Верно и в полном объеме может разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации.	С незначительными замечаниями может разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации.	На базовом уровне, с ошибками может разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации.	Не может разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 4 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 3 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 2 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
<i>Владеет</i>						
ОПК-1 ОПК-3	Владеет современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое повеление; (кейс)	Верно и в полном объеме владеет современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое повеление;	С незначительными замечаниями владеет современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое повеление;	На базовом уровне, с ошибками владеет современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое повеление;	Не владеет современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое повеление;	20
	Владеет навыками деловых коммуникации; (контрольная работа)	Верно и в полном объеме владеет навыками деловых коммуникации;	С незначительными замечаниями владеет навыками деловых коммуникации;	На базовом уровне, с ошибками владеет навыками деловых коммуникации;	Не владеет навыками деловых коммуникации;	
	Владеет навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов; (контрольная работа)	Верно и в полном объеме владеет навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов;	С незначительными замечаниями владеет навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов;	На базовом уровне, с ошибками владеет навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов;	Не владеет навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов;	
	Владеет методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль). (кейс)	Верно и в полном объеме владеет методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).	С незначительными замечаниями владеет методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).	На базовом уровне, с ошибками владеет методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).	Не владеет методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).	
	Владеет навыками работы с законодательными и нормативно-правовыми актами и подготовки основных корпоративных документов (контрольная работа)	Верно и в полном объеме владеет навыками работы с законодательными и нормативно-правовыми актами и подготовки основных корпоративных документов	С незначительными замечаниями владеет навыками работы с законодательными и нормативно-правовыми актами и подготовки основных корпоративных документов	На базовом уровне, с ошибками владеет навыками работы с законодательными и нормативно-правовыми актами и подготовки основных корпоративных документов	Не владеет навыками работы с законодательными и нормативно-правовыми актами и подготовки основных корпоративных документов	
Всего						60

Шкала оценивания:

Оценка	Баллы	Уровень сформированности компетенции
отлично	52-60	высокий
хорошо	43-51	хороший
удовлетворительно	31-42	достаточный
неудовлетворительно	30 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. Профорентация, 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

Задание 1.

В Ваш «дружный» коллектив приходит «новичок». Он считается прекрасным специалистом и его качества соответствуют большинству наилучших качеств менеджера. С течением времени это подтверждается, но выясняется, что при выполнении срочных заданий, требующих высокой организованности и пунктуальности, качество его работы снижается. Вы приглашаете его на беседу и говорите: ...

Задание 2.

Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать. Но тем не менее он отличный профессионал в своей деятельности. Как Вы разрешите данную ситуацию?

Задание 3.

Вам предложено заполнить анкету, посвященную преимуществам самоменеджмента. Какие из этих преимуществ наиболее важные и какие в наибольшей степени оказывают влияние на формирование жизненной цели менеджера? Что Вы запишете в качестве определения в графу «Организованность»?

Свой ответ аргументируйте.

Задание 4.

Исходя из модели качеств менеджера искусство персонального менеджмента, управления собственной жизнедеятельностью складывается из 7 блоков качеств. Перечислите эти блоки и дайте краткую характеристику каждого из них.

Задание 5.

Вы – руководитель крупной компании. Сегодня Ваш день посвящен отбору кандидата на должность начальника отдела рекламы. Вы должны провести собеседование с двумя прошедшими все испытания претендентами. Первый кандидат предварительно прислал свое резюме, а также сопроводительное письмо, характеризующее его как отличного специалиста и человека, который заинтересован в работе именно в Вашей компании. Второй претендент принес свое резюме лично, в тот момент, когда начался отбор кандидатов. К тому же, Вы знаете, что он отлично работает, так как Вам приходилось вместе с ним работать ранее.

Как Вы построите структуру собеседования с каждым кандидатом и кому отдадите предпочтение?

Задание 6.

Каково будет Ваше отношение как руководителя к кандидату на вакантное место, если его сопроводительное письмо будет отпечатано на бумаге для записок, да еще без логической структуры написания? Предпочтете ли Вы его на должность, требующуюся Вашей фирме?

Каково будет Ваше первое впечатление о кандидате, и согласитесь ли Вы пригласить его на личную беседу, так как он соответствует нужным профессиональным качествам специалиста?

Задание 7.

Как Вы отнесетесь к тому, что резюме одного из претендентов на должность начальника отдела маркетинга в разделе «Опыт работы» содержит огромную информацию о различных местах работы данного специалиста (причем не более полугода на одном рабочем месте)?

Как Вы построите собеседование с этим кандидатом?

Задание 8.

Вы – начальник отдела крупного предприятия, у Вас в подчинении находится 50 служащих. Некоторые Ваши подчиненные постоянно обращаются к Вам за советом или рекомендациями по вопросам, которые должны решать самостоятельно, и тем самым отвлекают Вас от неотложных и более важных дел. Как Вы поступите в этой ситуации и есть ли в сложившейся ситуации Ваша вина как руководителя?

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 наем 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.

Литература для подготовки к экзамену:

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. Трудовой кодекс Российской Федерации (ред. от 21.07.2014) // Собрание законодательства РФ. – 2014. – Консультант Плюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].

б) основная литература:

1. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Дейнека А.В., Беспалько В.А. - М.: Дашков и К, 2017. - 392 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/415041>

в) дополнительная литература:

1. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 235 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/648501>

2. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В; Под ред. В.И. Еремина- М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/445081>

Промежуточная аттестация

2.2. Комплект экзаменационных билетов для проведения промежуточной аттестации

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

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленности: «Маркетинг»

Дисциплина: Управление человеческими ресурсами

БИЛЕТ № 1

1. Основные этапы эволюции теории управления персоналом.
2. Трудовая адаптация персонала: методы и практика.

БИЛЕТ № 2

1. Принципы и методы управления персоналом в организации.
2. Методы профессионального обучения персонала в процессе труда.

БИЛЕТ № 3

1. Структура системы управления персоналом в организации.
2. Методы профессионального обучения вне рабочего места.

БИЛЕТ № 4

1. Принципы и методы проектирования организационной структуры управления персоналом.
2. Виды и этапы деловой карьеры.

БИЛЕТ № 5

1. Информационное обеспечение системы управления персоналом.
2. Планирование деловой карьеры.

Промежуточная аттестация
Комплект тестовых заданий для проведения экзамена по дисциплине

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

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленности: «Маркетинг»

Дисциплина: Управление человеческими ресурсами

Задания для проверки уровня обученности ЗНАТЬ:

1. Персонал – это:

- а) основной состав работников предприятия, к ним не относят внештатных сотрудников, временных работников
- б) весь личный состав работников, включая постоянных и временных
-: коллектив для решения новых стратегических задач организации

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. Принцип комплексности подразумевает:

- а) многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
- б) учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом
- в) ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства

4. С принятием решения о будущей профессии связана (о):

- а) профессиональное самоопределение

- б) профессиональная ориентация
- в) профессиональная консультация
- г) профессиональная подготовка

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

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

б) распространением «научной организации труда», развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями

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

6. Система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей и задач управления персоналом называется:

- а) концепцией управления персоналом
- б) философией управления персоналом
- в) организационной культурой

7. Сдержанность, аффектация, индифферентность относятся к:

- а) психическим процессам
- б) психическим состояниям
- в) эмоциональным качествам
- г) волевым качествам

Тестовые задания для проверки уровня обученности УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ:

Задание 1

Проведите оценку кого-либо из ваших общественных руководителей (старосты группы, профорга и т. д.). С этой целью:

1. Определите функции (три или четыре) и сферу ответственности руководителя.

2. Определите показатели каждой функции и единицы измерения этих показателей.

3. Установите индивидуальные двойные «стандартные исполнения».

4. Определите достигнутые показатели (по месяцам, семестрам, за год).

5. Оцените результаты работы руководителя по пятибалльной системе.

6. Сделайте выводы.

7. Продолжайте наблюдение в последующем, анализируйте, делайте выводы.

Задание 2

Используя метод проигрывания ролей:

1. Организуйте беседы при приеме на работу кандидатов:

а) на должность рабочего-станочника; б) на должность мастера участка; в) менеджера в отдел маркетинга

В каждой беседе участвуют два человека — интервьюер (руководитель или работник отдела кадров) и интервьюируемый (кандидат на должность).

Сделайте выводы об успехах переговоров (беседы).

2. Исследуйте кандидатов с помощью наблюдения и тестирования.

Задание 3

Задание. Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных Вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим результаты решений данных ситуаций будут различаться.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуации.

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.

2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом притираются друг к другу. Происходит много разногласий.

3. Отдел—победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.

4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.

5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.

6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.

8. На генерального директора постоянно поступают анонимки в адрес руководства корпорации.

9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.

10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Задание 4.

1. Проведите несколько деловых совещаний по любым вопросам (учебным, общественным, организационным и т.д.).

1.1. Разработайте план подготовки к каждому деловому совещанию.

1.2. Разработайте план подготовки к деловой беседе, ориентируясь на поставленные цели.

1.3. Сделайте анализ собственного «я» в беседе.

1.4. Подведите итоги и сделайте выводы.

2. Проработайте предложенный ниже тест по самооценке линии собственного поведения на совещаниях.

Это надо делать корректно и объективно. Оценки означают: 1 — нет, так совсем не бывает; 2 — нет, как правило, так не бывает; 3 — неопределенная оценка; 4 — да, как правило, так бывает; 5 — да, так бывает всегда.

Задание 5.

1. Выберите сферу деятельности и сформируйте предприятие с учетом финансово-экономических и политических реалий в российских условиях. Обоснуйте свой выбор сферы деятельности и этапа жизненного цикла предприятия.

2. Выберите организационно-правовую форму (ООО, АО и пр.) и обоснуйте свой выбор

3. Сформулируйте миссию, цели в долгосрочной и краткосрочной перспективе, определите основные задачи Вашего предприятия.

4. Определите стратегию развития предприятия. Дайте ей краткую характеристику и основные требуемые характеристики персонала, необходимые для ее осуществления.

5. Постройте дерево целей, отражающее работу с персоналом. Оно должно включать все основные аспекты (кадровый состав, системы мотивации и оплаты труда и пр.), направленные на обеспечение удовлетворенности работников своим трудом.

6. Выберите организационную структуру управления. Результаты должны быть представлены в виде объективно обоснованной схемы.

Задание 6.

У Вас на предприятии открылся новый отдел, в который необходимо подобрать двух человек. Сформулируйте название отдела и должности (у обоих кандидатов должность одинаковая). Изложите суть и требования по выбранной должности, используя системный анализ.

Выявите контингент лиц внутри Вашей группы, которые хотели бы и могли работать в этом отделе. Они будут играть роль работников (из внешней среды).

Члены Вашей подгруппы являются работниками Вашего предприятия и также могут претендовать на должность в новом отделе.

Системный анализ вакантной должности включает в себя ряд

контрольных вопросов:

1. Первоначальные данные:

- наименование предприятия и сфера его деятельности;
- наименование подразделения;
- наименование должности.

2. Основное содержание работы (краткая и простая формулировка того, что нужно делать).

3. Основные производственные связи, включающие в себя три блока:

- кому подчиняется (должности, фамилии);
- кем руководит (должности, фамилии);
- с кем взаимодействует по горизонтали (должности, фамилии).

4. Условия труда, включающие в себя характеристику вакантной должности, то есть описание ее отличительных черт от других должностей на предприятии, в отрасли, в регионе, таких как:

- особые условия труда;
- система и размер оплаты труда;
- льготы;
- возможности роста.

5. Характеристика оборудования и инструментов, которыми предстоит пользоваться занявшему вакантную должность.

6. Характеристика приемов и методов работы, которыми должен владеть кандидат на вакантную должность.

7. Характеристика видов материалов и информации, которые необходимо использовать в работе.

8. В дополнительных условиях и ограничениях указываются дополнительные характеристики вакантной должности.

2.3. Критерии оценки для проведения экзамена по дисциплине

После завершения тестирования на экзамене 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 экзамен, 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 экзамене (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:

– 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 ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Направленность: «Маркетинг»

1. Материалы для текущего контроля

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

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

Контрольные работы по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» состоят из тестовых вопросов и задачи.

I. ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ:

Вопрос 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

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

- а) особенности корпоративной культуры
- б) элементы стратегии организации
- с) феномены групповой динамики

Вопрос 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

Вопрос 4. Целевая направленность деятельности персонала означает:

- a) отнесение его к одной из категорий персонала
- b) обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации
- c) обладание определенными качественными характеристиками

Вопрос 5. Аналитическая структура подразумевает:

- a) разделение персонала по таким признакам, как квалификация, профессия, образование, пол, возраст, стаж работы
- b) распределение персонала и его движение в разрезе занятых по видам деятельности, а также категорий и групп должностей категории
- c) сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов и эксперты, привлекаемы для проведения различных исследований
- d) совокупность работников, когда-либо работавших в данной организации

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

- a) квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов, и других служащих
- b) штатным расписанием
- c) пожеланием руководителя

Вопрос 7. Персонал организации представляют:

- a) рабочие организации
- b) специалисты организации
- c) физические лица, состоящие с фирмой, как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма
- d) совокупность работников, когда-либо работавших в данной организации

Вопрос 8. «Белые воротнички» - это:

- a) работники социальной инфраструктуры
- b) инженерно-технический персонал и конторские служащие вместе с управленцами
- c) рабочие, занятые физическим трудом

Вопрос 9. Статистическая структура персонала отражает:

- a) распределение персонала и его движение в разрезе занятых по видам деятельности, а также категорий и групп должностей
- b) такие признаки, как квалификация, профессия, образование, пол, возраст, стаж работы персонала
- c) соотношение отдельных групп работников

Вопрос 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

Вопрос 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

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

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

Вопрос 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

Вопрос 14. Функция управления персоналом реализуется:

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

Вопрос 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

Вопрос 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

Вопрос 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

Вопрос 18. Подсистема линейного руководства:

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

Вопрос 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

Вопрос 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

Вопрос 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:

Задание 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

Задание 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.

Задание 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-ЗАДАЧИ

по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

Кейс-задача 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 поручено 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 Слишко. 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 избежания подобных ситуаций в будущем?

Кейс-задача 2.

По словам Павла Безручко генерального директора ЭКОПСИ Консалтинг у большинства компаний есть кадровая стратегия или кадровая политика. На данный момент чаще всего это некий гуманитарный документ, где вперемешку с красивыми и правильными «бла-бла-бла» сказано примерно следующее: «Персонал - наше все. У нас есть 3 цели. Одна цель - учить людей, делать их самыми квалифицированными в отрасли. Вторая - создавать нужную корпоративную культуру, нацеливать сотрудников на результат. Третья цель - быть хорошим, ответственным работодателем и всячески защищать интересы персонала».

Бизнес становится все более квалифицированным и профессиональным заказчиком по отношению к HR. И такие гуманитарные стратегии с «бла-бла-бла» его больше не устраивают. Ему нужна бизнес-стратегия, построенная на цифрах и расчетах. HR-стратегия должна отвечать на вопросы о том, за счет чего, какими ресурсами эти задачи будут решаться.

Сейчас у HR по отношению к бизнесу есть всего 2 задачи: обеспечить необходимое количество профессиональных людей и создать условия для того, чтобы эти люди качественно и результативно работали.

Вопросы и задания:

1. Дайте определение HR-стратегии? Назовите ее составляющие?

2. Приведите примеры функций по управлению персоналом в условиях стратегического управления

3. Что на Ваш взгляд мешает созданию таких стратегий, которые отвечают на вопросы о том, за счет чего, какими ресурсами будут решаться задачи организации?

Кейс-задача 3.

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 собственными 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:

- 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.

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

КОМПЛЕКТ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ЗАДАЧ

по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

А. ЗАДАЧИ РЕПРОДУКТИВНОГО УРОВНЯ

Задача 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	

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

Задача 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

Задача 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			

Задача 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

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

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

A12.2.4 Оценка персонала

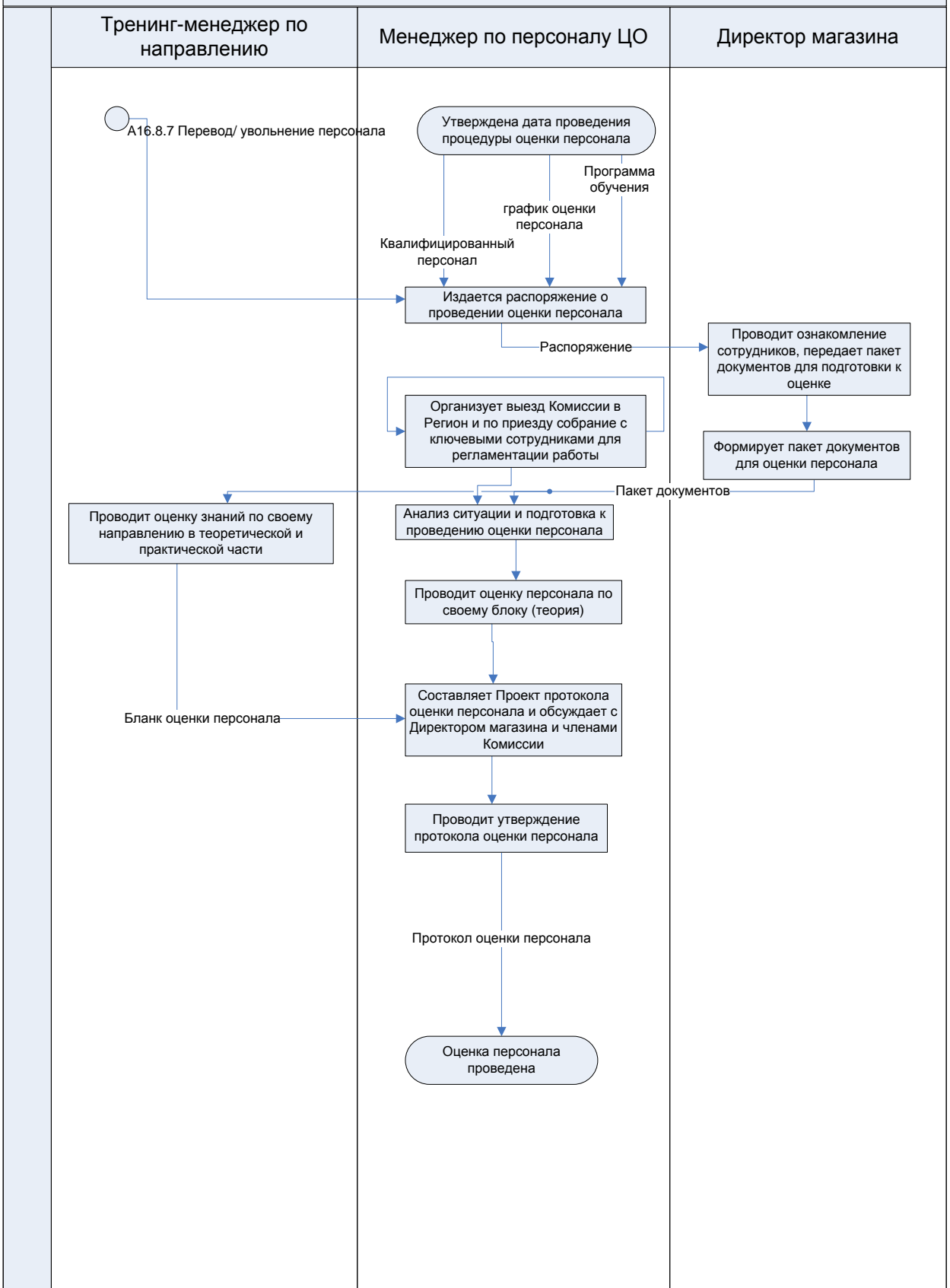


Рисунок 2. Пример описания бизнес-процесса в программном продукте «Бизнес-студии»

Задача 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			

№	Оцениваемые качества	Баллы		
		А	Б	В
1	2			
42	Способность находить выход из затруднительных положений			
43	Коммуникабельность			
44	Моральная устойчивость			
45	Скромность			
46	Чувство юмора			
47	Авторитет как специалиста			
48	Авторитет как руководителя			
49	Авторитет как воспитателя			
50	Авторитет как человека			

С. ЗАДАЧИ ТВОРЧЕСКОГО УРОВНЯ

Задача 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 ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ;
- 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.

Задача 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 человеческими ресурсами»

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 индустриального 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

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

**КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ
АТТЕСТАЦИИ**
(в форме контрольной работы)

по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

Вариант 1

1. Становление науки управления персоналом
2. Эффективность управления персоналом.
3. Что необходимо предпринять для преодоления препятствий в управлении человеческими ресурсами?

Вариант 2

1. Теория «научной организации труда»
2. Деловые и личные качества руководителя
3. Какие препятствия могут встретиться на пути стратегического управления человеческими ресурсами?

Вариант 3

1. Теории «человеческих отношений»
2. Должностная инструкция, ее структура и значение в управлении персоналом.
3. основные принципы систем управления человеческими ресурсами.

Вариант 4

1. Теория «научного управления»
2. Карьера как способ развития персонала
3. Система управления человеческими ресурсами в современной организации

Вариант 5

1. теории «человеческих ресурсов»
2. Кадровый потенциал организации
3. Что учитывается при расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы?

Вариант 6

1. Являются ли понятия «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы» одинаковыми по смыслу?
2. Анализ кадрового состава организации.
3. Какие факторы учитываются при планировании потребности в человеческих ресурсах?

Вариант 7

1. Сущность управления персоналом
2. Оптимизация структуры кадровых служб в современных условиях. Функции подразделений кадровой службы.
3. Проблемы самооценки в управлении персоналом, адекватность самооценки.

Вариант 8

1. Отличия понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»
2. Кадровая политика и стратегия развития организации.
3. Управление по целям

Вариант 9

1. Технократические модели управления персоналом
2. Внешние и внутренние факторы в системе управления человеческими ресурсами.
3. Психологические аспекты власти. Власть и мотивация.

Вариант 10

1. экономические модели управления персоналом
2. задачи прогнозирования потребности в персонале?
3. Современные модели управления персоналом

Критерии оценки:

Студент аттестован, если правильно ответил минимум на 2 вопроса.