

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

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки: 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль): «Экономика организаций»

Форма обучения: заочная

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Срок обучения: заочная форма – 2 года 5 мес.

Объем дисциплины (модуля):

в зачетных единицах: 2 з.е.

в академических часах: 72 ак.ч.

Рабочая программа по дисциплине (модулю) «Управление персоналом организации» по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, направленность (профиль) «Экономика организаций» составлена Игнатьевым В.Г., к.э.н., доцентом кафедры экономики и управления в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30.03.2015 г., № 321, и учебными планами по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (год начала подготовки - 2019).

**Рабочая программа:**

**обсуждена и рекомендована** к утверждению решением Научно-методического совета «7» апреля 2021 г., протокол №3.

**утверждена** Ученым советом Российского университета кооперации «16» апреля 2021 г. № 8.

## 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) .....	7
5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий .....	8
6. Лабораторный практикум.....	8
7. Практические занятия (семинары) .....	8
8. Примерная тематика курсовых проектов (работ) .....	9
9. Самостоятельная работа студента .....	10
10. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	11
11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).....	11
12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля) .....	12
13. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости) .....	12
14. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) .....	12
15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю).....	13
16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей, образовательные технологии .....	14
17. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	14
17.1 Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции .....	14
17.2 Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания... ..	16
17.3. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации.....	21
17.4 Критерии оценки для проведения зачета по дисциплине .....	24
18. Материалы для проведения текущего контроля и текущей аттестации по дисциплине.....	26
18.1. Материалы для текущего контроля.....	26
Комплект задач .....	26
18.2. Материалы для проведения текущей аттестации .....	54

## **1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)**

Цель освоения дисциплины - формирование у магистрантов комплекса знаний по теоретическим, методическим и прикладным проблемам науки об управлении персоналом; приобретение практических навыков выбора приоритетных направлений формирования кадровой политики.

Задачи изучения дисциплины:

- освоение магистрантами теоретико-методологических основ управления персоналом;
- решение практических проблем в управлении персоналом;
- уяснение подсистем (элементов) системы управления персоналом;
- изучение передового отечественного и зарубежного опыта управления персоналом; освоение технологии управления персоналом.

## **2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

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

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

Б1.Б.04 Микроэкономика (продвинутый уровень) (ОК-1; ОК-3; ОПК-3; ПК-8; ПК-9; ПК-10);

Б1.Б.01 Макроэкономика (продвинутый уровень) (ОК-1; ОПК-3; ПК-8; ПК-9; ПК-10);

Б1.В.02 Теории экономической науки (ОК-1; ПК-1; ПК-2; ПК-3; ПК-4; ПК-8);

Б1.В.06 Функциональный менеджмент (ОПК-3; ПК-6).

## **3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)**

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

ОПК-2 – готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

ПК-11 – способностью руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

Формируемые компетенции (код компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства
ОПК-2 ПК-11	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- психологические свойства личности, их роль в профессиональной деятельности, психологию труда и профессиональной деятельности, психологию коллектива и руководства;</li> <li>- причины возникновения и способы разрешения конфликтных ситуаций;</li> <li>- особенности профессиональной этики, основные нормы и правила современного этикета;</li> <li>- основные функции экономических служб предприятий, организаций; функциональные подсистемы системы управления персоналом;</li> <li>- основы организации труда персонала; основы кадровой политики организации; стратегии управления персоналом;</li> </ul>	Тренинги Реферат
ОПК-2 ПК-11	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать знания психологии и этики в профессиональной деятельности; применять приемы делового общения, соблюдать этические нормы поведения</li> <li>- реализовывать основные управленческие функции в сфере управления персоналом;</li> <li>- применять современные методики расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы и явления на микроуровне</li> <li>- разрабатывать и реализовывать стратегии управления персоналом;</li> <li>- анализировать экономическую и социальную эффективность деятельности подразделений по управлению персоналом; проектировать кадровую политику организации</li> </ul>	Кейс-задания Задачи
ОПК-2 ПК-11	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками готовности руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;</li> <li>- способностью руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности современными технологиями управления развитием персоналом;</li> <li>- современными технологиями управления поведением персонала;</li> <li>- приемами кадрового аудита.</li> </ul>	Деловая игра Задания-ситуации

#### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

##### заочная форма обучения

Вид учебной деятельности	ак. часов	
	Всего	По курсам
		2 курс
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	10,5	10,5
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	10	10
• занятия лекционного типа	4	4
• занятия семинарского типа:	6	6
практические занятия	6	6
лабораторные занятия	-	-
в том числе занятия в интерактивных формах	-	-
в том числе занятия в форме практической подготовки	2	2
Контактные часы на аттестацию в период экзаменационных сессий	0,5	0,5
в том числе курсовая работа (проект)	-	-
2. Самостоятельная работа студентов, всего	61,5	61,5
- курсовая работа (проект)	-	-
- выполнение домашних заданий	60	60
- контрольное тестирование	1,5	1,5
3. Промежуточная аттестация: <i>зачет</i>	-	-
ИТОГО:		
Общая трудоемкость	ак. часов 72	72
	зач. ед. 2	2

#### 5. Содержание дисциплины (модуля)

##### 5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля)

###### **Тема 1. Теоретико-методологические основы управления персоналом**

Сущность и место управления персоналом в управлении организацией. Персонал как объект управления, понятие и особенности. Концепции управления персоналом. Закономерности и принципы управление персоналом. Система управления персоналом организации. Методы управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические. Типичные подходы к управлению персоналом: административно-технологический, ресурсный, программно-отраслевой, ментально-традиционалистский, патриархально-покровительственный, географический, корпоративный и антропоцентрический.

###### **Тема 2. Функциональные подсистемы управления персоналом**

Планирование персонала. Набор, отбор и прием персонала. Адаптация персонала. Обучение персонала. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Управление карьерой персонала. Деловая оценка персонала. Высвобождение персонала.

###### **Тема 3. Кадровая политика организации**

Сущность и понятие кадровой политики организации. Элементы

кадровой политики организации, цели, задачи кадровой политики. Принципы кадровой политики. Виды кадровой политики. Этапы проектирования кадровой политики. Документирование кадровой политики. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии управления персоналом организации.

#### **Тема 4. Стратегия управления персоналом**

Сущность понятия «стратегия». Факторы формирования стратегии управления персоналом. Принципы формирования стратегии управления персоналом. Целеполагание в формировании стратегии управления персоналом. Субъекты и объекты формирования стратегии управления персоналом. Процесс формирования стратегии управления персоналом.

#### **Тема 5. Конфликты в системе управления персоналом**

Природа возникновения конфликтов в организации, их виды и значение. Форма, структура и динамика конфликтов. Причины конфликтов и их устранение. Профилактика конфликтных ситуаций. Управление конфликтами.

#### **Тема 6. Аудит персонала (кадровый аудит)**

Понятие и сущность аудита персонала, его значение в системе управления персоналом. Классификация типов аудита персонала. Система, объекты и предметы аудита персонала. Основные направления проведения аудита персонала. Разработка программы проведения аудита персонала. Аудиторское заключение.

#### **Тема 7. Оценка эффективности управления персоналом**

Понятие эффективности управления персоналом. Критерии эффективности управления персоналом. Составляющие эффективности управления. Методы оценки эффективности управления персоналом. Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом. Оценка социальной эффективности совершенствования системы управления персоналом

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

Дисциплина «Управление персоналом организации» формирует ОПК-2, ПК-11 компетенции, необходимые в дальнейшем для формирования компетенций преддипломной практики.

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

#### заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы учебной дисциплины (модуля)	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в часах)			
		Лекции	Практические занятия/из них в форме практической подготовки	Самостоятельная работа	Всего
1	Теоретико-методологические основы управления персоналом.	-	-	6,5	6,5
2	Функциональные подсистемы управления персоналом	1	1	7	9
3	Кадровая политика организации.	1	1	8	10
4	Стратегия управления персоналом.	1	1/1	10	12
5	Конфликты в системе управления персоналом.	-	1	10	11
6	Аудит персонала (кадровый аудит).	-	1/1	10	11
7	Оценка эффективности управления персоналом.	1	1	10	12
	Контактная работа в период промежуточной аттестации				0,5
	<b>Итого</b>	<b>4</b>	<b>6/2</b>	<b>61,5</b>	<b>72</b>

#### 6. Лабораторный практикум

Лабораторные занятия не предусмотрены учебными планами.

#### 7. Практические занятия (семинары)

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

#### заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)	В т.ч. в форме практической подготовки
1	Тема 2. Функциональные подсистемы управления персоналом	Планирование персонала. Набор, отбор и прием персонала. Адаптация персонала. Обучение персонала. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Управление карьерой персонала. Деловая оценка персонала. Высвобождение персонала.	1	-
2	Тема 3. Кадровая	Сущность и понятие кадровой политики	1	-



№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)	В т.ч. в форме практической подготовки
	политика организации.	организации. Элементы кадровой политики организации, цели, задачи кадровой политики. Принципы кадровой политики. Виды кадровой политики. Этапы проектирования кадровой политики. Документирование кадровой политики. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии управления персоналом организации.		
3	Тема 4. Стратегия управления персоналом.	Сущность понятия «стратегия». Факторы формирования стратегии управления персоналом. Принципы формирования стратегии управления персоналом. Целеполагание в формировании стратегии управления персоналом. Субъекты и объекты формирования стратегии управления персоналом. Процесс формирования стратегии управления персоналом.	1	1
4	Тема 5. Конфликты в системе управления персоналом.	Природа возникновения конфликтов в организации, их виды и значение. Форма, структура и динамика конфликтов. Причины конфликтов и их устранение. Профилактика конфликтных ситуаций. Управление конфликтами.	1	-
5	Тема 6. Аудит персонала (кадровый аудит).	Понятие и сущность аудита персонала, его значение в системе управления персоналом. Классификация типов аудита персонала. Система, объекты и предметы аудита персонала. Основные направления проведения аудита персонала. Разработка программы проведения аудита персонала. Аудиторское заключение.	1	1
6	Тема 7. Оценка эффективности управления персоналом.	Понятие эффективности управления персоналом. Критерии эффективности управления персоналом. Составляющие эффективности управления персоналом. Методы оценки эффективности управления персоналом. Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом. Оценка социальной эффективности совершенствования системы управления персоналом.	1	-
<b>Итого</b>			<b>6</b>	<b>2</b>

## 8. Примерная тематика курсовых проектов (работ)

Курсовые работы не предусмотрены учебными планами.

## 9. Самостоятельная работа студента

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Виды самостоятельной работы студента	Оценочное средство
1	Тема 1. Теоретико-методологические основы управления персоналом Рекомендации: Ознакомьтесь со списком рекомендованных источников. Прочитайте лекционный материал по подготовленному своему конспекту в форме тезисов – сжатое изложение основных положений прочитанного материала по данной теме в форме утверждения или отрицания, дополненное рассуждениями и доказательствами обучающегося.	Домашнее задание/Конспект темы	Тренинг
2	Тема 2. Функциональные подсистемы управления персоналом Рекомендации: Найдите ответы на контрольные вопросы в своем конспекте и в рекомендованных источниках.	Домашнее задание/Решение задач	Задачи
3	Тема 3. Кадровая политика организации. Рекомендации: Найдите ответы на контрольные вопросы в своем конспекте и в рекомендованных источниках.	Домашнее задание/ Задачи	Кейс-задача
4	Тема 4. Стратегия управления персоналом. Рекомендации: Подготовьте публичный доклад для этого: - проведите подборку литературы и ознакомьтесь с её содержанием; - составьте план доклада; - напишите текст доклада, прочитайте и отредактируйте его.	Домашнее задание/ Реферат	Реферат (Презентация)
5	Тема 5. Конфликты в системе управления персоналом. Рекомендации: Найдите ответы на контрольные вопросы в своем конспекте и в рекомендованных источниках.	Домашнее задание/ Тестирование	Задания-ситуации
6	Тема 6. Аудит персонала (кадровый аудит). Рекомендации: Ознакомьтесь со списком рекомендованных источников. Прочитайте лекционный материал по подготовленному своему конспекту в форме тезисов – сжатое изложение основных положений прочитанного материала по данной теме в форме утверждения или отрицания, дополненное рассуждениями и доказательствами обучающегося..	Домашнее задание/ Конспект темы	Тренинги
7	Тема 7. Оценка эффективности управления персоналом. Рекомендации: Найдите ответы на контрольные вопросы в своем конспекте и в рекомендованных источниках.	Домашнее задание/ Конспект темы	Задания-ситуации

## **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:

Управление персоналом организации : учебное пособие / О. В. Евтихов. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 297 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-009537-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1009036>

б) дополнительная литература:

Управление персоналом организации.: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 365 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-001973-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1062401>

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

а) основная литература:

Управление персоналом организации : учебное пособие / О. В. Евтихов. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 297 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-009537-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1009036>

б) дополнительная литература:

Управление персоналом организации.: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 365 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-001973-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1062401>

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

- <http://www.iprbookshop.ru> - ЭБС IPRbooks
- <https://www.book.ru/> - ЭБС Book.ru
- <https://rucont.ru/> - Национальный цифровой ресурс «Рукопт»
- <https://megapro.msal.ru/> - ЭБС Мега Про
- <https://www.elibrary.ru/> - ЭБС Word Bank eLibrary.ru
- <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)**

Desktop School ALNG LicSAPk MVL (MS Windows, MS Office);  
Консультант + версия проф.- справочная правовая система;  
Система тестирования INDIGO;  
Adobe Acrobat – свободно-распространяемое ПО;  
Интернет-браузеры: GoogleChrome, Firefox – свободно-распространяемое ПО.

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

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

*Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа*

Учебная мебель:

Столы; стулья; доска аудиторная; тумба для процессора; трибуна; плакаты.

Технические средства обучения:

Экран для проектора SACTUS EXPERT; проектор ACER; монитор ACER V173A; процессор celeron G1610 DDR III (ЭКСИМЕР Life); колонки Oklick.

*Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа*

Учебная мебель:

Доски аудиторные; столы; стул ИЗО; стулья.

Технические средства обучения:

Переносное мультимедийное оборудование: ноутбук; проектор.

*Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации*

Учебная мебель:

Столы; стулья; доска аудиторная; трибуна

Технические средства обучения:

Процессоры celeron G1610 (ЭКСИМЕР Life); мониторы Acer V193HQV (19.3"); клавиатура; мышь.

*Помещение для самостоятельной работы*

Учебная мебель:

Столы; стул ИЗО; стулья; шкаф книжный.

Технические средства обучения:

Моноблоки IRU Office P2121.

## **15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)**

Дисциплина «Управление персоналом организации» состоит из 7 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 и дополнительной рекомендуемой литературы.

Основной теоретический материал дается на лекционных занятиях. Лекции включают все темы и основные вопросы теории и практики. 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 проводятся практические занятия. В ходе практических занятий разбираются основные и дополнительные теоретические вопросы решаются практические 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 учебными планами 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 магистратуры 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 зачету по дисциплине сводится к дальнейшей систематизации полученных знаний, умений и навыков.

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

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

- а) для текущей успеваемости: реферат, решение задач, задания-ситуации, деловая игра, кейс-задачи, тренинги;
- б) для самоконтроля обучающихся: тесты;
- в) для промежуточной аттестации: вопросы для зачета.

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

### **17.1 Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции**

Основными этапами формирования компетенций является последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебной дисциплины. Изучение каждой темы предполагает овладение студентами необходимыми компетенциями. Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации студентов показывает уровень освоения ими компетенций.

№ п/п	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Контролируемые модули, разделы (темы) дисциплины	Наименование оценочного средства
1. 2.	ОПК-2 ПК-11	Теоретико-методологические основы управления персоналом. Функциональные подсистемы управления персоналом Кадровая политика организации. Стратегия управления персоналом. Конфликты в системе управления персоналом. Аудит персонала (кадровый аудит). Оценка эффективности управления персоналом.	Задачи Деловая игра Кейс-задания Задания-ситуации Тренинги Реферат

## Процедура оценивания

Процедура оценивания результатов освоения программы дисциплины «Управление персоналом организации» включает в себя оценку уровня сформированности общепрофессиональных (ОПК-2), профессиональных (ПК-11) компетенций студента при осуществлении текущего контроля и проведении промежуточной аттестации.

Уровень сформированности компетенции (одной или нескольких) определяется по качеству выполненной студентом работы и отражается в следующих формулировках: высокий, хороший, достаточный, недостаточный.

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

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.

## 17.2 Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
<b>Теоретические показатели</b>						
ОПК-2 ПК-11	Знает психологические свойства личности, их роль в профессиональной деятельности, психологию труда и профессиональной деятельности, психологию коллектива и руководства	Верно и в полном объеме знает психологические свойства личности, их роль в профессиональной деятельности, психологию труда и профессиональной деятельности, психологию коллектива и руководства;	С незначительными замечаниями знает психологические свойства личности, их роль в профессиональной деятельности, психологию труда и профессиональной деятельности, психологию коллектива и руководства;	На базовом уровне, с ошибками знает психологические свойства личности, их роль в профессиональной деятельности, психологию труда и профессиональной деятельности, психологию коллектива и руководства;	Не знает психологические свойства личности, их роль в профессиональной деятельности, психологию труда и профессиональной деятельности, психологию коллектива и руководства;	2-5
	Знает причины возникновения и способы разрешения конфликтных ситуаций	Верно и в полном объеме знает причины возникновения и способы разрешения конфликтных ситуаций;	С незначительными замечаниями знает причины возникновения и способы разрешения конфликтных ситуаций;	На базовом уровне, с ошибками знает причины возникновения и способы разрешения конфликтных ситуаций;	Не знает причины возникновения и способы разрешения конфликтных ситуаций;	
	Знает особенности профессиональной этики, основные нормы и правила современного этикета	Верно и в полном объеме знает особенности профессиональной этики, основные нормы и правила современного этикета;	С незначительными замечаниями знает особенности профессиональной этики, основные нормы и правила современного этикета;	На базовом уровне, с ошибками знает особенности профессиональной этики, основные нормы и правила современного этикета;	Не знает особенности профессиональной этики, основные нормы и правила современного этикета;	
	Знает основные функции экономических служб	Верно и в полном объеме знает основные	С незначительными замечаниями знает	На базовом уровне, с ошибками знает	Не знает основные функции	



Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
	предприятий, организаций; функциональные подсистемы системы управления персоналом	функции экономических служб предприятий, организаций; функциональные подсистемы системы управления персоналом;	основные функции экономических служб предприятий, организаций; функциональные подсистемы системы управления персоналом;	основные функции экономических служб предприятий, организаций; функциональные подсистемы системы управления персоналом;	экономических служб предприятий, организаций; функциональные подсистемы системы управления персоналом;	
	Знает основы организации труда персонала; основы кадровой политики организации; стратегии управления персоналом	Верно и в полном объеме знает основы организации труда персонала; основы кадровой политики организации; стратегии управления персоналом;	С незначительными замечаниями знает основы организации труда персонала; основы кадровой политики организации; стратегии управления персоналом;	На базовом уровне, с ошибками знает основы организации труда персонала; основы кадровой политики организации; стратегии управления персоналом;	Не знает основы организации труда персонала; основы кадровой политики организации; стратегии управления персоналом;	
<b>Практические показатели</b>						
ОПК-2 ПК-11	Умеет использовать знания психологии и этики в профессиональной деятельности; применять приемы делового общения, соблюдать этические нормы поведения	Верно и в полном объеме может использовать знания психологии и этики в профессиональной деятельности; применять приемы делового общения, соблюдать этические нормы поведения	С незначительными замечаниями может использовать знания психологии и этики в профессиональной деятельности; применять приемы делового общения, соблюдать этические нормы поведения	На базовом уровне, с ошибками может использовать знания психологии и этики в профессиональной деятельности; применять приемы делового общения, соблюдать этические нормы поведения	Не может использовать знания психологии и этики в профессиональной деятельности; применять приемы делового общения, соблюдать этические нормы поведения	2-5
	Умеет реализовывать основные управленческие функции в сфере управления персоналом	Верно и в полном объеме может реализовывать основные	С незначительными замечаниями может реализовывать основные управленческие функции	На базовом уровне, с ошибками может реализовывать основные	Не может реализовывать основные управленческие	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
		управленческие функции в сфере управления персоналом;	в сфере управления персоналом;	управленческие функции в сфере управления персоналом;	функции в сфере управления персоналом;	
	Умеет применять современные методики расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы и явления на микроуровне	Верно и в полном объеме может применять современные методики расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы и явления на микроуровне	С незначительными замечаниями может применять современные методики расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы и явления на микроуровне	На базовом уровне, с ошибками может применять современные методики расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы и явления на микроуровне	Не может применять современные методики расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы и явления на микроуровне	
	Умеет разрабатывать и реализовывать стратегии управления персоналом	Верно и в полном объеме может разрабатывать и реализовывать стратегии управления персоналом;	С незначительными замечаниями может разрабатывать и реализовывать стратегии управления персоналом;	На базовом уровне, с ошибками может разрабатывать и реализовывать стратегии управления персоналом;	Не может разрабатывать и реализовывать стратегии управления персоналом;	
	Умеет анализировать экономическую и социальную эффективность деятельности подразделений по управлению персоналом; проектировать кадровую политику организации	Верно и в полном объеме может анализировать экономическую и социальную эффективность деятельности подразделений по управлению персоналом;	С незначительными замечаниями может анализировать экономическую и социальную эффективность деятельности подразделений по управлению персоналом; проектировать кадровую	На базовом уровне, с ошибками может анализировать экономическую и социальную эффективность деятельности подразделений по управлению персоналом;	Не может анализировать экономическую и социальную эффективность деятельности подразделений по управлению персоналом; проектировать	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
		проектировать кадровую политику организации	политику организации	проектировать кадровую политику организации	кадровую политику организации	
Владеет						
ОПК-2 ПК-11	Владеет навыками готовности руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Верно и в полном объеме владеет навыками готовности руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;	С незначительными замечаниями владеет навыками готовности руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;	На базовом уровне, с ошибками владеет навыками готовности руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;	Не владеет навыками готовности руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;	2-5
	Владеет способностью руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности современными технологиями управления развитием персоналом	Верно и в полном объеме владеет способностью руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности современными технологиями	С незначительными замечаниями владеет способностью руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности современными технологиями управления развитием	На базовом уровне, с ошибками владеет способностью руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности современными технологиями	Не владеет способностью руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности современными технологиями управления	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
		управления развитием персоналом;	персоналом;	управления развитием персоналом;	развитием персоналом;	
	Владеет современными технологиями управления поведением персонала	Верно и в полном объеме владеет современными технологиями управления поведением персонала;	С незначительными замечаниями владеет современными технологиями управления поведением персонала;	На базовом уровне, с ошибками владеет современными технологиями управления поведением персонала;	Не владеет современными технологиями управления поведением персонала;	
	Владеет приемами кадрового аудита	Верно и в полном объеме владеет приемами кадрового аудита.	С незначительными замечаниями владеет приемами кадрового аудита.	На базовом уровне, с ошибками владеет приемами кадрового аудита.	Не владеет приемами кадрового аудита.	

### Шкала оценивания:

Оценка	Баллы	Уровень сформированности компетенции
зачтено	8-15	Высокий, хороший, достаточный
незачтено	Менее 7	недостаточный

### **17.3. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации**

Задания подготовлены для проверки сформированности компетенции:  
ОПК-2, ПК-11

Вопросы к зачету:

1. Адаптация персонала.
2. Виды и значение конфликтов.
3. Виды кадровой политики.
4. Высвобождение персонала.
5. Классификация типов аудита персонала.
6. Концепции управления персоналом.
7. Критерии эффективности управления персоналом.
8. Методы оценки эффективности управления персоналом.
9. Методы управления персоналом.
10. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.
11. Набор, отбор и прием персонала.
12. Обучение персонала.
13. Основные направления проведения аудита персонала.
14. Особенности управления персоналом на предприятиях и организациях различных форм собственности.
15. Оценка социальной эффективности совершенствования системы управления персоналом.
16. Персонал как объект управления, понятие и особенности.
17. Понятие и сущность аудита персонала, его значение в системе управления персоналом.
18. Понятие эффективности управления персоналом.
19. Принципы кадровой политики.
20. Принципы формирования стратегии управления персоналом.
21. Природа возникновения конфликтов в организации
22. Причины конфликтов и их устранение.
23. Процесс формирования стратегии управления персоналом.
24. Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом.
25. Система управления персоналом организации.
26. Система, объекты и предметы аудита персонала.
27. Сущность и место управления персоналом в управлении организацией.
28. Сущность и понятие кадровой политики организации.
29. Типичные подходы к управлению персоналом.
30. Управление карьерой персонала.
31. Управление конфликтами
32. Учет социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий в управлении персоналом

33. Факторы формирования стратегии управления персоналом.
34. Цели, задачи кадровой политики.
35. Элементы кадровой политики организации

### **Типовые контрольные задания:**

1. Представьте личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на должность экономиста.
2. Сформулируйте объявление для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в организации.
3. Разработайте структуру резюме на вымышленное лицо - претендента на должность.
4. Разработайте форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые дадут наиболее полное представление о претенденте.
5. Составьте письмо-приглашение на собеседование кандидатов на вакантную должность.
6. Назовите наиболее эффективные, по-вашему мнению, методы отбора персонала.
7. Назовите этапы проведения собеседования с претендентом на вакантную должность.
8. Разработайте форму оценочного листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата.
8. Охарактеризуйте японский и американский подходы к персоналу.
9. Опишите основные черты российского подхода к управлению человеческими ресурсами.

### **Образцы тестовых заданий для проведения промежуточной аттестации:**

1. Основными целями управления персоналом являются:
  - а) обеспечение потребности предприятия в кадрах;
  - б) выполнение производственного плана;
  - в) анализ финансовой деятельности предприятия;
  - г) обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива;
  - д) организация эффективного сбыта продукции, производимой предприятием.
2. Кадровая политика бывает следующих типов:
  - а) активная;
  - б) эффективная;
  - в) открытая;
  - г) удовлетворительная;

д) социальная.

3. На стадии создания предприятия кадровая политика решает следующие задачи:

- а) обеспечение квалифицированными и мотивированными работниками;
- б) сокращение лишних работников;
- в) аттестация персонала;
- г) разработка системы сбора, учета, хранения и использования кадровой информации;
- д) формирование корпоративной культуры.

4. Функции службы управления персоналом включают:

- а) планирование, прогнозирование и маркетинг персонала;
- б) разделение персонала на субъекты и объекты;
- в) развитие кадрового потенциала;
- г) анализ подходов к управлению персоналом;
- д) выбор методов управления персоналом.

5. В структуру службы управления персоналом входят:

- а) отдел маркетинга персонала;
- б) отдел сбыта;
- в) отдел оценки персонала и оплаты труда;
- г) отдел снабжения;
- д) планово-экономический отдел.

6. Социальное партнерство базируется на следующих принципах:

- а) равноправие;
- б) несоблюдение законодательных норм;
- в) закрытость информации;
- г) добровольность принятия обязательств;
- д) незаинтересованность сторон в договорных отношениях.

7. К компетенции профсоюзов в условиях рыночной экономики относятся следующие функции:

- а) прием и увольнения работников в организацию;
- б) проведение в жизнь элементов социальной политики;
- в) защита интересов работников в трудовых спорах с администрацией;
- г) контроль за финансовой деятельностью организации;
- д) оценка эффективности работы организации.

8. К административным методам управления относятся:

- а) премирование персонала;
- б) участие работников в управлении организацией;

в) формирование трудовых коллективов с учетом особенностей характера;

г) дисциплинарные мероприятия;

д) пропаганда и агитация.

9. В состав экономических методов входят:

а) нормирование труда;

б) применение правовых и нормативных актов;

в) участие работников в прибылях и капитале;

г) социальное развитие коллектива;

д) аттестация работников.

10. Свойство человека беспристрастно оценивать других людей, события, явления, характеризующиеся противоречивыми чертами; способность с уважением относиться к мнению и убеждениям других людей, — это:

а) либеральность

б) толерантность

в) тактичность

г) объективность

11. Субъектами управления персоналом в организации являются:

а) работники производственных и функциональных подразделений

б) линейные и функциональные руководители всех уровней управления, работники производственных и функциональных подразделений, которые обеспечивают руководителей необходимой для управления персоналом информацией или выполняют обслуживающие функции

в) только линейные

г) только функциональные руководители всех уровней управления

#### **17.4 Критерии оценки для проведения зачета по дисциплине**

Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он способен руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти.

Оценка «не зачтено» ставится студенту за отсутствие способностей руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти.



Критерии оценивания тестовых заданий:

55% -100% правильных ответов – «зачтено»;

Менее 55% -правильных ответов - «не зачтено».

## **18. Материалы для проведения текущего контроля и текущей аттестации по дисциплине**

### **18.1. Материалы для текущего контроля**

#### Комплект задач

по дисциплине «Управление персоналом организации»

Задача 1. Определить численность трудоспособного населения на начало следующего года.

Условия: За текущий год численность населения трудоспособного возраста на начало года - 70 млн. чел; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года - 0.3 млн. чел; численность молодежи, достигшего в данном году трудоспособного возраста - 2.2 млн. чел; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году - 1.3 млн.

Задача 2. Плановая трудоемкость всех работ по текущему ремонту оборудования в промышленной организации составляет 20 тыс. нормо-часов в месяц. Определить плановую численность ремонтных рабочих, если цех по плану будет работать 22 дня по 8 час.

Задача 3. В крупном мебельном магазине-складе пересматривается штатное расписание, согласно которого требует уточнения численность работников на транспортировке, разгрузочных и погрузочных работах. Определить численность работников склада, а также на ее основании состав аппарата управления магазином-складом.

Данные для расчета. Общий годовой объем работы по погрузке и выгрузке-8000 тыс. т., работа производится круглосуточно 365 дней, норма в сутки составляет 120 т, а коэффициент выполнения норм в среднем составлял 1,1, коэффициент использования номинального фонда рабочего времени равен 0,893.

Согласно принятым нормам управляемости на 1 заведующего секцией приходится 20 работников склада, на 1 заведующего складом- 3 заведующих секцией, на 1 работника отдела управления сбытом, транспортировкой и складированием товара- 4 заведующих складом.

Задача 4. Определить 10 позитивных и отрицательных факторов потребности организации в молодом неопытном выпускнике Вуза по конкретной специальности.

Задача 5. Рассчитать численность персонала предприятия на будущий год, по следующим условиям:

1. Объем производства продукции за прошлый год составил 137, 3 млн. руб.

2. Стоимость валовой продукции в расчете на одного среднегодового работника составила 165 тыс. руб.

3. Планируется за счет постановки нового оборудования повысить производительность труда на 4%.

**Критерии оценки:**

- «отлично» (два балла) выставляется студенту, если студент решил задачу и дал обоснование.

- «хорошо» (один балл) за простое решение без обоснования.

## Деловая игра

по дисциплине «Управление персоналом организации»

### Деловая игра «Подбор и отбор персонала»

#### Описание деловой игры

Организация в связи с расширением своей деятельности произвела расчет потребности в персонале. Расчет показал, что на отдельных участках работников не хватает, появились вакантные должности и, следовательно, необходимо дополнительно привлечь персонал.

Были использованы различные источники поиска и подбора потенциальных работников: обращение к своим сотрудникам для поиска возможных кандидатов среди их родственников и знакомых; публикация объявлений в средствах массовой информации, в рекламных изданиях и т.п. В объявлениях содержались требования к работникам по каждой вакантной должности, составленные на основе должностных инструкций, указывался также телефон диспетчера (последний выступал как бы в роли «фильтра», отсеивающего заведомо неподходящих кандидатов).

В организацию стали поступать резюме и анкеты кандидатов на вакантные должности. Их изучение позволило работникам службы управления персоналом произвести предварительный отбор претендентов, которым и были разосланы письма с приглашением на собеседование.

До проведения собеседования работники звена по отбору и приему персонала отдела управления персоналом изучили систему методов оценки и отбора претендентов с целью выбора наиболее эффективных из них для характеристики отдельных оцениваемых качеств человека, а также провели мероприятия по подготовке помещения, пригласили нужных сотрудников из других подразделений, разработали стратегию проведения собеседования.

Специалисты отдела управления персоналом заранее подготовили стандартный бланк «Оценочный лист собеседования», на котором проводящий беседу сотрудник отмечает ответы претендента на вопросы, делает пометки о профессиональном уровне кандидата на должность или оценивает отдельные его качества (параметры).

Следующий этап отбора персонала - собеседование, в котором могут участвовать, с одной стороны, специалисты отдела управления персоналом, других подразделений, для которых производится отбор на вакантную должность, руководитель организации, консультант по вопросам отбора персонала, а с другой стороны - претендент (или претенденты) на должность.

По результатам собеседования должен быть выбран тот кандидат, который по своим характеристикам в наибольшей мере отвечает требованиям, предъявляемым к данной должности.

#### Постановка задачи

Для проведения работы по отбору персонала участникам деловой игры необходимо:

1. На основе анализа факторов появления дополнительной потребности в персонале определить состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности.

2. По каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника.

3. По каждой вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т.е. составить «идеальную» модель работника).

4. Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием номера телефона).

5. Разработать структуру резюме и составить резюме на себя либо на вымышленное лицо - претендента на должность.

6. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним.

7. Произвести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону, резюме и анкет кандидата на должность, отсеяв тем самым заведомо неподходящих людей.

8. Составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор.

9. Изучить систему методов отбора и оценки претендентов и отобрать наиболее приемлемые методы для каждой должности.

10. Разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие, кроме выработки стратегии собеседования, выбор и подготовку помещения, приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т.п.

11. Разработать форму оценочного листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата.

12. Провести собеседование, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности.

13. После собеседования проанализировать вопросы и ответы одной и другой стороны с точки зрения полноты и достоверности информации, корректности вопросов, логичности беседы и т.п.

14. Произвести отбор кандидатов и принять решение о приеме на работу тех из них, которые в наибольшей степени отвечают «идеальной» модели работника по конкретной должности.

#### Методические указания

1. Выбор организации, для которой проводятся подбор и отбор персонала, осуществляется участниками деловой игры самостоятельно на основе места работы или прохождения практики либо составления модели вымышленной организации.

Анализ факторов появления дополнительной потребности в персонале может проводиться логическим путем, а определение вакантных должностей и количества работников по ним - экспертно-аналитическим или расчетным путем с применением известных методов расчета: по трудоемкости, по нормам обслуживания, по рабочим местам.

2. По каждой вакантной должности необходимо разработать должностную инструкцию, которая содержит основные требования к работе, выполняемой по конкретной должности.

3. Следует составить личностную спецификацию - набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с данной должностью. Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования (табл. 1.1).

4. Объявление для публикации в СМИ о вакантных должностях должно содержать достаточно полную и выигрышную информацию, вызывающую интерес и к данной должности, и к самой организации. Оно должно быть кратким, лаконичным, содержать сведения о названии должности, иногда - об окладе, о социальных льготах, а также общие требования к претенденту на должность: уровень и вид образования, стаж работы, специальные навыки (иностранный язык, компьютер и т.п.).

Таблица 1.1 - Личностная спецификация

Должность	Требуемые качества		
	основные	желаемые	противопоказания
Перечень требований к работнику			
1. Физический облик (возраст, рост, пол, здоровье, внешний вид)			
2. Достижения (образование, квалификация, опыт)			
3. Интеллект (ум, сообразительность, память, беглость речи, логика мышления, четкое выражение мысли)			
4. Специальные способности (к вычислениям, чертежам, музыкальные, художественные)			
5. Интересы (к конструированию, общественной работе; к власти, деньгам, престижу, карьере)			
6. Черты характера (инициативность, самостоятельность, ответственность, эмоциональность)			
7. Внешние условия (домашние, социально-бытовые, финансовые, возможность командировок)			

5. Резюме - одно из самых мощных средств самомаркетинга на рынке труда. Его задача - привлечь внимание работодателя к претенденту, оно должно быть кратким, достоверным, со вкусом оформлено.

6. Процедура заполнения анкеты кандидата, как правило, предшествует собеседованию, поэтому ее форма должна быть такой, чтобы из нее можно было получить максимально полную информацию о кандидате.

7. Для первоначального отбора и отсеивания неподходящих по основным требованиям кандидатов, позвонивших в организацию по телефону, может быть использована специальная карточка, в которую заносятся основные сведения о них. В дальнейшем с ее помощью, так же как и с применением резюме и анкеты кандидата, можно отобрать тех лиц, которых необходимо пригласить на собеседование.

8. Письмо-приглашение на собеседование является свидетельством того, что кандидат заинтересовал организацию, так как его анкетные данные соответствуют тем требованиям, которые предъявляются к работнику по данной должности. Приглашения лучше рассылать в письменном виде по почте на фирменном бланке.

9. Для оценки и отбора претендентов на вакантную должность могут быть использованы различные методы, применение которых может быть более или менее целесообразным для оценки разных качеств человека. Система основных методов должна быть изучена работниками отдела управления персоналом (звеном по отбору и приему персонала).

10. При подготовке к проведению собеседования надо тщательно продумать вопрос о том, в какой обстановке - формальной или неформальной - будет проходить беседа. От этого будет зависеть выбор места, помещения, присутствующих лиц (руководителя организации, внешнего консультанта по отбору и оценке персонала, психолога и т.д.). Всех, кому необходимо быть на собеседовании, нужно оповестить об этом заранее. Предупредите сотрудника у входа в здание о прибытии конкретных лиц.

Важный фактор эффективного собеседования - выработка стратегии, которая должна включать три элемента:

1) установление контакта с претендентом для создания доверительных, откровенных отношений;

2) подготовка содержания собеседования, т.е. тех вопросов, которые должны быть заданы претенденту;

3) управление процессом собеседования (представителем организации).

11. Лицо или лица, проводящие собеседование, должны четко представлять себе его цели, которые состоят в следующем:

1) оценить способности данного человека к выполнению работы по конкретной должности;

2) выяснить мотивацию претендента, т.е. почему он желает работать именно в данной организации;

3) выяснить, управляет ли претендент, понимает ли, что такое субординация, насколько он уживчив, коммуникабелен с другими людьми.

Эти цели можно достичь с помощью предварительно составленных и тщательно продуманных вопросов, которые затем будут заданы кандидату в ходе собеседования. Готовясь к собеседованию, специалисты отдела управления персоналом должны изучить специальную литературу с рекомендациями, правилами эффективного собеседования.

12. В ходе собеседования не рекомендуется вести записи, однако небольшие пометки, замечания делать необходимо. С этой целью можно

использовать оценочный лист собеседования, один из вариантов которого приведен в табл. 6.3. После окончания собеседования специалист по управлению персоналом может дать краткий комментарий его результатов и указать дату сообщения претенденту о принятом решении.

13. Окончательное решение о приеме кандидата на работу в данную организацию или об отказе ему в этом должно быть принято в кратчайший срок руководителем организации по представлению отдела управления персоналом и непосредственного руководителя отбираемых работников на основании анализа и сопоставления всех представленных ими документов, результатов собеседования, с одной стороны, и требований к работнику по конкретной должности - с другой.

Пример резюме

*Личные данные*

1. Ф.И.О.
2. Адрес
3. Телефон
4. Год рождения
5. Пол
6. Семейное положение

*Образование*

1. Какое из перечисленных учебных заведений Вы окончили?

обычная средняя школа

специальная школа

Укажите специализацию

ПТУ / Техникум

2. Высшее образование, в том числе вуз, посещаемый на данный

МОМЕНТ

Название вуза	Факультет	Специальность	Год окончания или курс на данный момент

3. Уровень работы на компьютере

4. Какими языками Вы владеете?

Английский свободно хорошо удовлетвор.

Немецкий свободно хорошо удовлетвор.

Французский свободно хорошо удовлетвор.

5. Есть ли у Вас водительские права?

*Сведения о работе*

1. В каких организациях Вы работали или работаете в настоящее время?

Название организации	Направление деятельности организации	Должность	Зарплата	Год поступления. Год ухода



2. Назовите основную причину, по которой Вы работаете / работали:  
Деньги Для интеллектуального развития  
Для получения опыта Карьера  
Другое \_\_\_\_\_
3. Отметьте наиболее предпочтительный для Вас род занятий:  
Финансы Продажи  
Маркетинг Кадры  
Консалтинг Производство  
Научные исследования Реклама  
Еще не определился/Не имеет значения
4. Какой тип организации Вы считаете наиболее привлекательным с точки зрения работы в ней?  
Российская фирма с небольшим штатом  
Крупное российское предприятие с большим штатом  
Совместное предприятие с небольшим штатом  
Совместное предприятие с большим штатом  
Иностранная фирма с большим штатом  
Не имеет значения
5. Ожидаемая величина заработной платы
6. Почему вы отдали предпочтение именно этой организации?  
Хорошая зарплата  
Имидж  
Рекомендации друзей  
Высокое качество продукции/услуг  
Привлекательная область деятельности  
Другое \_\_\_\_\_
7. Укажите основной способ трудоустройства или источник информации о наличии вакансии:  
Самостоятельно  
При помощи родственников  
Через службы занятости  
При помощи друзей  
Через объявление  
На Дне карьеры  
Другое \_\_\_\_\_
- Подпись, дата

Анкета кандидата на вакантную должность  
Организация  
Должность  
Фамилия  
Имя  
Отчество  
Год рождения  
Пол

Национальность.....  
Гражданство.....  
Адрес  
Место работы  
Должность  
Специализация  
Образование  
Учебное заведение  
Специальность по образованию  
Иностранный язык - степень владения  
Телефоны: служ.....дом.....  
Дополнительные сведения  
Ф.И.О.  
Дата  
Подпись

## Образец карточки, используемой при телефонном отборе

Кому \_\_\_\_\_

Адрес \_\_\_\_\_

Приглашение на собеседование  
по вопросу найма кандидата на  
вакантную должность

Уважаемый \_\_\_\_\_!

(имя, отчество)

Большое спасибо за Ваш отклик на наше предложение!

Мы будем проводить собеседование с рядом кандидатов на следующей неделе и хотели бы встретиться с Вами в 17.00, во вторник 15 апреля для обсуждения прилагаемого описания работы и возможности Вашей работы на данной должности.

Собеседование будет проходить по адресу:

Вам следует подойти к сотруднику при входе и сообщить Ф.И.О. Прилагаем карту, показывающую, как быстрее добраться от станции метро \_\_\_\_\_ (платформы \_\_\_\_\_) до нашего здания. Собеседование, вероятно, продлится около часа.

Если предложенное время или дата неудобны для Вас, пожалуйста, дайте мне знать сразу же, чтобы мы могли установить другое время.

Буду Вам признателен, если Вы в любом случае сообщите о своем решении.

Дата

тел. \_\_\_\_\_ Искренне Ваш \_\_\_\_\_

Ф.И.О., должность

Пример приглашения

Таблица 1.2 - Система методов оценки и отбора претендентов (сравнительная характеристика)

Оцениваемое качество	1	2	3	4	5	6
	Анализ анкетных данных	Проверка отзывов и рекомендаций	Квалификационное тестирование	Психологическое тестирование	Собеседование	Оценочные деловые игры
1. Интеллект				++	+	++
2. Эрудиция	+		++			+
3. Профессиональные знания, навыки	+	+	++			+
4. Организаторские способности, навыки	+	+	+			++
5. Коммуникационные способности, навыки				+	++	++
6. Личностные особенности (психологический портрет)		+		++	++	+
7. Здоровье и работоспособность	+	+			+	+
8. Внешний вид и манеры					++	
9. Мотивация					++	

+ - рекомендуемый метод;

++ - наиболее эффективное использование метода.

Таблица 1.3 - Оценочный лист собеседования

Параметры	Оценка (соответствие) -1 2 3 4 5+	Комментарий
1. Физический облик Внешний вид Здоровье Речь Манеры Динамизм		
2. Достижения Образование Иностранные языки Квалификация Опыт работы Карьера		
3. Интеллект Ум Память Сообразительность Логика		
4. Специальные способности		
5. Интересы Хобби		
6. Черты характера Общительность Лидерство Уверенность Самоконтроль		
7. Управляемость		
8. Мотивация		
9. Бытовые условия		

#### Описание хода деловой игры

1. Деловая игра рассчитана на 4 академических часа.
2. Преподаватель за неделю до аудиторного занятия дает задание изучить соответствующие темы из учебников по «Управление персоналом организации», объясняет цели и задачи деловой игры.
3. Из участников деловой игры формируются три группы: экспертная группа, состоящая из двух человек, и две равные по численности группы из остальных участников, одна из которых представляет собой претендентов на вакантные должности, а другая - представителей конкретной, выбранной участниками организации (ее руководителя, начальника и сотрудников отдела управления персоналом, психолога, консультанта по оценке и отбору персонала и т.д.). Участники игры распределяют между собой роли самостоятельно, по желанию (группа «Претенденты» и группа «Специалисты»).
4. Экспертная группа оценивает разработанные той и другой стороной документы с точки зрения их полноты, правильности, достоверности составления и заполнения, информативности и т.д.; консультирует всех участников по вопросам подбора и отбора персонала.

5. Две другие группы работают параллельно. Ориентируясь на пункты, изложенные в разделе «Постановка задачи», каждая из групп выполняет следующие пункты:

п. 1 - совместно обе группы;

специалисты - п. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13;

претенденты - п. 4, 5, 6, 12.

6. Все разработанные документы активно обсуждаются участниками игры: претендентами, специалистами, экспертной группой. Преподаватель руководит ходом обсуждения.

7. По п. 12 - проведение собеседования - отбирается один или несколько претендентов, наиболее полно отвечающих требованиям организации, и формируется группа из числа специалистов в количестве 3-4 человек. Все остальные участники игры внимательно наблюдают за ходом собеседования, выслушивают вопросы и ответы двух сторон, а после окончания беседы участвуют в обсуждении хода собеседования, оценивают его эффективность, соблюдение правил, рекомендаций, достижение поставленных задач.

8. Преподаватель дает свои комментарии и делает замечания по ходу деловой игры, а по окончании ее подводит итоги.

### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если даны полные, исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы или если дан неверный ответ на один из поставленных вопросов;

- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если даны неверные ответы на два из поставленных вопросов или если все приведенные ответы являются неправильными.

## Кейс-задачи

по дисциплине «Управление персоналом организации»

Кейс-задача 1. Разработать личный план жизнедеятельности на 5 лет в целом и на I год подробно по следующей схеме:

1. В области профессионального развития.
2. В области обучения.
3. В области здоровья.
4. В области культурного развития.
5. В области семейной жизни.

Кейс-задача 2. Менеджер вступил в первую фазу служебного пути в 25 лет. Преемник должен сменить его в конце восьмой фазы служебного пути. В каком возрасте будут находиться менеджер и его преемник в момент ухода в отставку менеджера? В каком возраст преемник достигнет поры готовности, если он сменил менеджера конце шестой фазы?

В соответствии с законом Паркинсона менеджер-руководитель проходит следующие фазы служебного пути:

1. Пора готовности (Г).
2. Пора благоразумия ( $B = Г - 3$  года).
3. Пора выдвижения ( $B = B + 7$  лет),
4. Пора ответственности ( $O = B + 5$  лет).
5. Пора авторитета ( $A \sim O + 3$  года). В случае притеснения преемник;
6. Пора достижений ( $D \sim A + 7$  лет).      6. Пора краха ( $K = A + 7$  лет).
7. Пора наград ( $H = D + 9$  лет).      7. Пора зависти ( $3 - K + 9$  лет).
8. Пора важности ( $Ba = H + 6$  лет). 8. Пора смирения ( $C - 3 + 4$  года).

Кейс-задача 3. Разработать карьерограмму для следующих категорий работников:

- государственный служащий;
- учитель-предметник в школе;
- рабочий на машиностроительном заводе;
- продавец крупного торгового предприятия;
- канцелярский служащий в государственной организации;
- преподаватель вуза;
- специалист юридической консалтинговой фирмы;
- санитарка поликлиники и др.

### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» (5 баллов) выставляется студенту, если решение кейса выполнено верно, в соответствии с изученными методиками, ответы сопровождаются выводами, студент свободно владеет теоретическим материалом, при защите верно и четко отвечает на вопросы;

- оценка «не зачтено» (0 баллов) выставляется студенту, если решение кейса выполнено с грубыми ошибками, отсутствуют пояснения ответов, выводы по итогам решения кейса необоснованны, студент не владеет теоретическим материалом, при ответах на вопросы во время защиты допускает ошибки.



## Задания-ситуации

### по дисциплине «Управление персоналом организации»

#### Практическая ситуация 1

##### Описание ситуации

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

##### Постановка задачи

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.
2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.
4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

#### Практическая ситуация 2

##### Описание ситуации

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

##### Постановка задачи

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.
2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.
3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.
4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

### Практическая ситуация 3.

Оцените, каким рискам управления персоналом подвергается организация, когда принимает на работу:

А) молодого выпускника ВУЗа;

Б) молодую женщину после отпуска по уходу за ребенком до достижения им возраста 3 лет;

В) опытного специалиста в возрасте 53 лет;

Г) опытного руководителя в возрасте 45 лет;

Д) беременную женщину – редкого специалиста и др.

Проанализируйте возможные мероприятия, которые может предпринять организация для снижения возможного риска управления персоналом.

### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если решение кейс-задачи выполнено верно, в соответствии с изученными методиками, ответы сопровождаются выводами, студент свободно владеет теоретическим материалом, при защите верно и четко отвечает на вопросы;

- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если решение кейса выполнено с грубыми ошибками, отсутствуют пояснения ответов, выводы по итогам решения кейса необоснованны, студент не владеет теоретическим материалом, при ответах на вопросы во время защиты допускает ошибки.

## Тренинги (психологические тесты)

### по дисциплине «Управление персоналом организации»

1. Тест на оценку уровня защиты личности, мотивации к избеганию неудач, страха перед несчастьем (предложен Т. Элером)

Вам предлагается список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберите только одно из трех слов, которое наиболее точно вас характеризует, и пометьте его.

1	2	3
1. Смелый	бдительный	предприимчивый
2. Кроткий	робкий	упрямый
3. Осторожный	решительный	пессимистический
4. Непостоянный	бесцеремонный	внимательный
5. Неумный	трусливый	недумающий
6. Ловкий	бойкий	предусмотрительный
7. Хладнокровный	колеблющийся	удалой
8. Стремительный	легкомысленный	боязливый
9. Незадумывающийся	жеманный	непредусмотрительный
10. Оптимистичный	добросовестный	чуткий
11. Меланхолический	сомневающийся	неустойчивый
12. Трусливый	небрежный	взволнованный
13. Опрометчивый	тихий	боязливый
14. Внимательный	неблагоразумный	смелый
15. Рассудительный	быстрый	мужественный
16. Предприимчивый	осторожный	предусмотрительный
17. Взволнованный	рассеянный	робкий
18. Малодушный	неосторожный	бесцеремонный
19. Пугливый	нерешительный	нервный
20. Исполнительный	преданный	авантюрный
21. Предусмотрительный	бойкий	отчаянный
22. Укрощенный	безразличный	небрежный
23. Осторожный	беззаботный	терпеливый
24. Разумный	заботливый	храбрый
25. Предвидящий	неустранимый	добросовестный
26. Поспешный	пугливый	беззаботный
27. Рассеянный	опрометчивый	пессимистический
28. Осмотрительный	рассудительный	предприимчивый
29. Тихий	неорганизованный	боязливый
30. Оптимистичный	бдительный	беззаботный

Используя ключ, подсчитайте баллы. Вы получаете по 1 баллу за следующие выборы (первая цифра перед чертой означает номер строки, вторая цифра после черты – номер столбца, в котором находится нужное слово: 1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Например, 1/2 означает, что слово, получившее 1 балл, находится в первой строке, во втором столбце – «бдительный». Другие выборы баллов не получают.

Найдите сумму и оцените свой результат.

Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

2-10 баллов. Низкая мотивация к защите.

12-15 баллов. Средний уровень мотивации.

17-20 баллов. Высокий уровень мотивации.

Свыше 20 баллов. Слишком высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

Свои показатели соотнесите с результатами тестов «Мотивация к успеху» и «Готовность к риску».

Исследования Д. МакКлелланда показали, что люди с высоким уровнем защиты, т.е. страхом перед несчастным случаем, чаще попадают в подобные неприятности, чем те, которые имеют высокую мотивацию на успех.

## 2. Тест «Готовы ли Вы заняться своей карьерой?»

### Часть 1

1. Когда необходимо самоограничение, например, отказаться от сладкого, чтобы сбросить лишние килограммы, Вы:

А) идете на компромисс и балуете себя лишь изредка;

Б) очень стараетесь, но не выдерживаете искушения;

В) чтобы выдержать режим, включаете воображение: вот Вы на пляже, стройная и прекрасная...

2. Во время рабочего совещания Ваш начальник выносит на обсуждение выпестованный им план, который с Вашей точки зрения, рискован и непродуман, Вы:

Ф) немедленно излагаете возражения, Ваше мужество и искренность не могут не произвести впечатления;

Б) ждете, пока выскажутся старшие по должности. Если Вы одиноки во мнении, то промолчите;

В) ничего не скажете, а позже напишите подробную служебную записку, где изложите свою позицию.

3. На многолюдной вечеринке Вы замечаете привлекательного мужчину, окруженного приятелями и приятельницами. Он ловит Ваш взгляд и улыбается. Ваша реакция:

А) ведете себя прохладно – пусть он сделает первый шаг;

Б) дождетесь, когда он останется один, подойдете и заведете нейтральный разговор;

В) немедленно подойдете и постараетесь быть в центре внимания.

4. Вы по-дружески относитесь к своей подчиненной, но она начинает этим пользоваться – задерживается в обеденный перерыв, пренебрегает служебными обязанностями. Вы:

А) поступите с ней, как с любым другим работником, и устроите разгром;

Б) после работы пригласите ее на чашку чая и попробуете поговорить по душам;

В) наедине предупредите ее, чтобы подтянулась, не то ...

5. На деловых конференциях Вы:

А) активно общаетесь, заводите разговоры, знакомитесь, обмениваетесь визитками;

Б) сосредотачиваетесь на одном-двух важных деловых контактах;

В) держитесь около тех, кого знаете.

6. В результате крупной реорганизации Ваш отдел ликвидируется, но Вам предложено несколько новых назначений. Вы предпочтете:

А) возглавить неблагополучный отдел. Вы рассчитываете, что у Вас достаточно авторитета, чтобы изменить его к лучшему;

Б) пойти в заместители к благополучному руководителю, который имеет репутацию воспитателя талантов;

В) работу, подобную той, какую Вы выполняете сейчас, в спокойном незаметном отделе. Так надежнее.

7. У Вас стабильные семейные отношения. Вдруг появляется человек, которого Вы когда-то любили, и дает понять, что не все забыто. Что Вы предпримите?

А) пресечете всякий намек на возврат к прошлому: у Вас есть хоть и не страстная любовь, но надежные отношения, устроенная жизнь;

Б) организуете романтическую встречу, чтобы посмотреть, к чему она приведет;

В) флиртуете, поддерживая в нем интерес, пока не выясните, что за всем этим скрывается.

8. Ваш полугодовой отчет приходит со следующей резолюцией начальника: работа выполнена неряшливо, следует быть более внимательным. Вы:

А) возражаете и, если необходимо, в письменной форме. Вас не запугаешь!

Б) стоически спокойно спрашиваете, в чем именно начальник видит небрежность;

В) реагируете на замечание с извинениями и почти со слезами.

9. Ваши мечты, как правило:

А) романтичны;

Б) это потрясающие сценарии, в которых Вы – то миллионер, то выдающийся ученый и т.п.;

В) это пересмотр Ваших жизненных ситуаций с точки зрения «какими бы следовало им быть»: нахалу Вы отвечаете с абсолютным самообладанием, а на вчерашнем совещании на голову превосходили коллег.

10. Милая, но ленивая приятельница хочет устроиться в Вашу организацию и просит у Вас рекомендацию. Что Вы ответите начальнику, когда он обратится с просьбой дать ей характеристику?

А) неопределенно, скажете, что знаете как доброго друга, но не можете судить о ее профессиональных способностях;

Б) чуть покривите душой, преуменьшив ее недостатки и преувеличив достоинства;

В) честно и критически: Вы не хотите ставить под угрозу свою репутацию.

11. Через несколько месяцев после знакомства Вы обнаруживаете, что Ваш возлюбленный хронически неточен, забывчив, «без руля и ветрил» в служебных делах. Что Вы предпринимаете?

А) ничего, уж какой есть;

Б) мягко намекаете, что хорошо бы ему пересмотреть свое поведение. Если Ваши отношения зайдут дальше, позже еще раз обратите на это внимание;

В) начнете отдаляться и посматривать в другом направлении.

12. Что Вы готовы сделать, лишь бы получить возжеленную должность? Отметьте все, что хотите:

А) уехать от друзей и родных;

Б) оставаться после работы 3-4 раза в неделю и трудиться по выходным;

В) соперничать с близкой подругой или приятельницей;

Г) поменять стиль одежды на более деловой;

Д) попросить друзей, родных, знакомых о лестной рекомендации;

Е) слегка преувеличить степень своих прошлых заслуг;

Ж) плести интриги;

И) солгать другу;

К) льстить начальнику и даже флиртовать с ним.

## Часть 2

Согласны ли Вы со следующими утверждениями? Отвечайте: «да», «нет» или «отчасти да».

1. Не понимаю людей, которые способны валяться на диване. Я не могу сидеть без дела.

2. В жизни ничего нет недостижимого, если Вы готовы ради этого трудиться, не жалея себя.

3. Разочарование парализует меня.

4. Я не могу тратить жизнь на людей, которые вечно плачутся. И почему они сами не в состоянии справиться со своими проблемами?

5. Я не способна соображать на ходу.

6. Устраиваясь на работу, я стесняюсь себя «подавать».

7. Не люблю что-либо поручать: мне проще все сделать самой.

8. Я очень строга и к себе, и к другим.

9. Помимо работы у меня с полдюжины хобби.

10. Мне трудно оставить работу, на которой я завела так много друзей.

11. Я не могу сосредоточиться надолго и легко отвлекаюсь от предмета разговора.

12. Довольство может быть уютной ловушкой.

### Часть 3

Принцип ответов тот же, что и во второй части.

1. Мой дом – рай, блаженство, сплошные подушечки и безделушечки.
2. Мне проще представить свое будущее без карьеры, чем без семьи.
3. В мужчине нет ничего более привлекательного, чем его карьера.
4. В школе я была скорее «синим чулком», чем душой общества.
5. Мне нравится, когда меня опекает сильный мужчина, пусть даже с ноткой властности.
6. Я предпочла бы работать лишь на полставки.
7. В чем я никогда не сомневаюсь, так это в своей способности увлечь и удержать того, кто мне нравится.
8. Я работаю только ради денег и, если бы они появились в достатке, уволилась бы в тот же миг.
9. В любовные отношения я вкладываю ровно столько, сколько и мой партнер.
10. Мне нравятся интересные, непредсказуемые и слегка ненадежные мужчины.
11. Я всегда была любимица отца и немного избалована.
12. Служебные успехи кажутся слегка пресными, если нет мужчины, с которым их можно разделить.

Ключ к ответам на вопросы:

#### Часть 1

Номер вопроса	Очки по вариантам ответа		
	А	Б	В
1	3	1	5
2	5	1	3
3	1	3	5
4	5	1	3
5	5	3	1
6	5	3	1
7	1	5	3
8	5	3	1
9	1	5	3
10	3	1	5
11	1	3	5
12	5 очков за каждый отмеченный пункт «А»-«Д» и 10 очков за каждый отмеченный пункт «Е»-«К».		

## Часть 2

«Да» - 5 очков, кроме вопросов 3,5,6,7,9,10, каждый из которых оценивается 1 очком. «Нет» - 1 очко, кроме вопросов 3,5,6,7,9,10, каждый из которых оценивается 5 очками. «Отчасти да» - 3 очка.

## Часть 3

«Да» – 5 очков, кроме вопросов 4,9,10, каждый из которых оценивается 1 очком. «Нет» - 1 очко, кроме вопросов 4,9,10, каждый из которых оценивается 5 очками. «Отчасти да» - 3 очка.

**ИНТЕРПРЕТАЦИЯ** полученных результатов. Часть 1 определяет Ваш потенциал честолюбия в целом. Части 2 и 3 показывают, за каким сияющим призом Вы гонитесь. Если Ваш результат в части 2 выше, чем в части 3, то Вы стремитесь к власти, должности и карьере высокого полета.

Менее 50 очков: Вы готовы отложить на время замужество, чтобы целенаправленно строить карьеру. Если же Ваш результат в части 3 выше – значит, Вы жаждете обеспеченной жизни с партнером, который будет хозяином и на работе, и дома. Более 50 очков означает, что Вы греетесь у костра своего избранника и спокойно откажетесь от карьеры, чтобы посвятить себя ему.

Тот результат, что выше по части 2 или 3, прибавьте к сумме очков части 1.

Свыше 145 очков. Вы не позволяете никому и ничему отвлечь себя от гонки за успехом. Но будьте осторожны: в гонке можно сбить людей и покалечить себя. Если Ваша цель – замужество, то серьезность и стремление к самому лучшему могут восприниматься мужчинами как расчетливость. Если Ваша цель - профессиональный успех, начальники могут заметить некоторую безжалостность в Вашем стремлении продвинуться по службе. Учитесь усмирять свои желания – или они станут Вам поперек дороги.

105-144 очка. Вам не занимать смелости, и порой цель, к которой Вы стремитесь, кажется близкой – и вдруг в лихорадочном усилии Вы оступаетесь. Не торопитесь! Попробуйте совместить любовь к работе с заботой об окружающих, состраданием. Хорошенько посмотрите как-нибудь на себя в зеркало и улыбнитесь. Мужчины не любят женщин, состоящих из одних острых углов, и начальство продвигает тех, кто уверен в себе и обладает чувством юмора. Найдите время для друзей и увлечений, научитесь расслабляться, и приз будет даже слаще, если Вы сумеете наслаждаться погоней за ним.

61-104 очка. Поздравляем! У Вас очень четкая цель, но, главное, есть твердое представление о приоритетах – Вы не хотите рисковать ни здоровьем, ни дружбой, чтобы слегка приблизиться к цели. Начальство Вами довольны; Вы приятный партнер, готовый к компромиссам, сильный, но не подавляющий. Более волевые люди могут воспользоваться этим; пусть это Вас не пугает – Ваш путь к вершине самый надежный и самый безопасный.



23-60 очков. Вы имеете лишь мутное представление о том, чего бы Вам хотелось от жизни, и не горите желанием надрываться и жертвовать, чтобы добиться этого. Вы предпочитаете, чтобы успех со временем пришел к Вам. Но если Вы хотите для себя интересного будущего, придется постараться. Проснитесь и возьмите себя в руки – сбросьте вес или пойдите в гости. Вы видите, что поиск успеха – почти такое же приключение, как сам успех.

### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» (пять баллов) выставляется студенту, если выполняются все критерии оценивания участия в тренингах;
- оценка «хорошо» (три балла) выставляется студенту, если выполняются практически все критерии оценивания участников тренинга, однако все результаты носят поверхностный характер;
- оценка «неудовлетворительно» (ноль баллов) выставляется студенту, если он не участвует в тренингах.

## Темы рефератов

### по дисциплине «Управление персоналом организации»

1. Развитие науки «Управление персоналом» в рамках классической школы менеджмента.
2. Развитие науки «Управление персоналом» в рамках школы человеческих отношений и поведенческих наук.
3. Основные этапы развития науки управление персоналом
4. Современная концепция управления персоналом.
5. Внешние и внутренние факторы, влияющие на кадровую политику организации.
6. Понятие экономической и социальной эффективности в управлении персоналом.
7. Функции персонального менеджмента.
8. Методы управления персоналом.
9. Понятия «рынок труда» и «занятость».
10. Основные показатели эффективности занятости.
11. Специфические особенности формирования российского рынка труда.
12. Сущность, цели и место кадрового планирования в системе внутреннего планирования.
13. Определение потребности в персонале: задачи, элементы, факторы, влияющие на потребность в кадрах.
14. Определение качественной потребности в персонале.
15. Методы определения количественной потребности в персонале.
16. Влияние факторов внешней среды и внутриорганизационных переменных на процесс набора персонала.
17. Внутренние источники привлечения персонала.
18. Внешние источники привлечения персонала.
19. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников набора персонала.
20. Методы набора персонала.
21. Анализ затрат и результативности набора персонала.
22. Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на процесс отбора персонала.
23. Цели и критерии отбора персонала.
24. Организация процедуры отбора персонала.
25. Методы профессионального отбора персонала.
26. Анализ эффективности профессионального отбора персонала.
27. Задачи социальной и производственной ориентации новых работников.
28. Профессиональное обучение: содержание, принципы, основные виды и формы.
29. Методы определения потребности в обучении на рабочем месте.

30. Методы и техника производственного обучения.
31. Основные методы развития и совершенствования менеджеров.
32. Преимущества и недостатки различных методов обучения.
33. Цели, функции и принципы оценки результативности труда работников.
34. Проблемы, возникающие при оценке результативности труда работников и пути их преодоления.
35. Методы оценки результативности труда работников. Нетрадиционные подходы к оценке персонала.
36. Характеристика количественных и качественных методов оценки персонала.
37. Выбор и планирование карьеры.
38. Проблемы развития карьеры и программы поддержки работников.
39. Социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия в коллективе
40. Управление персоналом в организациях различных форм собственности

#### Краткие рекомендации к выполнению

Реферат предусматривает углубленное изучение дисциплины, способствует развитию навыков самостоятельной работы с литературными источниками, нормативными актами, положениями, методиками и электронными ресурсами. Реферат является формой представления результатов самостоятельной работы студента, способом освоения компетенций в сфере научно-исследовательской работы.

Реферат – краткое изложение в письменном виде содержания научного труда по предоставленной теме. Это самостоятельная научно-исследовательская работа, где студент раскрывает суть исследуемой проблемы, проводит интерпретацию полученных аналитических данных, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на проблемы темы реферата. Содержание реферата должно быть логичным, изложение материала носить проблемно-тематический характер.

#### Требования к содержанию

Во введении необходимо показать значение, актуальность рассматриваемой проблемы, обоснованность причины выбора темы. Кроме того, следует отметить известных ученых-экономистов, уделявших внимание в своих исследованиях изучаемой проблеме, сформулировать основную цель и задачи, которые ставятся в реферате.

В основной части работы большое внимание следует уделить глубокому теоретическому освещению как темы в целом, так и отдельных ее вопросов, правильно увязать теоретические положения с практикой, конкретным фактическим и цифровым материалом. Изложение должно осуществляться в соответствии с составленным планом, отличаться логикой изложения, актуальностью приводимых фактических данных,

использованием графических возможностей интерпретации информации (таблицы, графики, диаграммы, схемы), обоснованностью выявленных тенденций и сформулированных выводов.

Подготовленный реферат защищается на семинарском занятии. После обсуждения реферата в группе работа студента оценивается преподавателем. Студенты, не представившие реферат и не получившие оценки по нему, к экзамену не допускаются.

Требования к оформлению

Объем реферата может колебаться в пределах 10-15 печатных страниц.

Текст реферата должен содержать следующие разделы:

- титульный лист;
- введение, отражающее актуальность, содержание проблематики степень проработанности темы;
- основной раздел;
- заключение, отражающее краткие выводы по теме реферата.
- Список использованных источников, представляющий собой библиографическое описание, включая интернет-источники, оформленное по ГОСТ 7.1 – 2003.

Список литературных источников должен иметь не менее 10 библиографических названий, включая сетевые ресурсы.

Текстовая часть реферата оформляется на листе формата А 4 в соответствии со следующими требованиями:

- отступ сверху – 2 см;
- отступ слева – 3 см;
- отступ справа – 1 см;
- отступ снизу – 2 см;
- шрифт текста - Times New Roman;
- высота шрифта – 14;
- пробел – 1,5;
- нумерация страниц – внизу по центру листа. На первой и второй страницах номер не ставится.

Реферат должен быть выполнен грамотно с соблюдением культуры изложения. Обязательно должны иметься ссылки на используемую литературу.

## **Критерии оценки:**

- актуальность темы исследования;
  - соответствие содержания теме;
  - глубина проработки материала;
  - правильность и полнота разработки поставленных вопросов;
  - значимость выводов для дальнейшей практической деятельности;
  - соответствие оформления реферата рекомендациям по оформлению;
  - качество сообщения и ответов на вопросы при защите реферата.
- оценка «отлично» выставляется студенту, если соблюдены все требования, определяющие критерии оценки реферата. Студент прошел процедуру публичной защиты реферата и качественно ответил на вопросы;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если соблюдены все требования, определяющие критерии оценки реферата, но студент не прошел процедуру публичной защиты реферата или не смог ответить на вопросы при защите;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если материалы реферата не соответствуют в полном объеме требованиям, перечисленным в критериях оценки реферата. Студент не смог ответить на вопросы в процессе публичной защиты реферата или не проходил ее;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту при отсутствии выполненного в соответствии с предъявленными критериями реферата.

## **18.2. Материалы для проведения текущей аттестации**

Комплект заданий для проведения текущей аттестации

по дисциплине «Управление персоналом организации»

Проводится в форме контрольной работы по итогам изучения дисциплины и включает следующие задания.

### **Вариант 1**

Задание 1. Персонал как объект управления, понятие и особенности.

Задание 2. Рассчитать численность персонала предприятия на будущий год при следующих условиях:

а) объем производства продукции за прошлый год составил 137, 3 млн. руб.;

б) стоимость валовой продукции в расчете на одного среднегодового работника составила 165 тыс. руб.;

в) планируется за счет постановки нового оборудования повысить производительность труда на 4%.

### **Вариант 2**

Задание 1. Методы управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.

Задание 2. Определить заработок рабочего 5 разряда по сдельно-прогрессивной системе оплаты труда.

Часовая тарифная ставка рабочего составляет 630 усл. ед. Рабочий выполнил работу объемом 215 нормо-час. отработав 23 смены по 8 час.

Согласно существующему положению при выполнении норм выше 110 % тариф увеличивается в 1,5 раза.

### **Вариант 3**

Задание 1. Набор, отбор и прием персонала.

Задание 2. Плановая трудоемкость всех работ по текущему ремонту оборудования в промышленной организации составляет 20 тыс. нормо-часов в месяц. Определить плановую численность ремонтных рабочих, если цех по плану будет работать 22 дня по 8 часов.

### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если набрал 10 баллов;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если набрал 8 баллов;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если набрал 6 баллов;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если набрал менее 6 баллов.

## Обновление рабочей программы дисциплины (модуля)

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Рабочая программа:  
обновлена, рассмотрена и одобрена на 20\_\_\_/\_\_\_ учебный год на заседании  
кафедры \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ г.,  
протокол № \_\_\_\_\_