

Документ подписан простой электронной подписью.
Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 16.06.2022 11:27:25

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный экономический университет»

Институт Институт менеджмента

Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДЕНО

Ученым советом Университета

(протокол № 9 от 31 мая 2022 г.)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Наименование дисциплины

Б1.В.14 Управленческий потенциал
человеческих ресурсов

**Основная профессиональная
образовательная программа**

38.03.02 Менеджмент программа Менеджмент и
предпринимательство

Квалификация (степень) выпускника бакалавр

Самара 2022

Содержание (рабочая программа)

	Стр.
1 Место дисциплины в структуре ОП	3
2 Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе	3
3 Объем и виды учебной работы	4
4 Содержание дисциплины	5
5 Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины	7
6 Фонд оценочных средств по дисциплине	9

Целью изучения дисциплины является формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Управленческий потенциал человеческих ресурсов входит в часть, формируемая участниками образовательных отношений блока Б1. Дисциплины (модули)

Предшествующие дисциплины по связям компетенций: Философия, История (история России, всеобщая история), Математические методы в экономике, Основы финансового и экономического анализа, Технологии работы в социальных сетях, Информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности, Основы учета и финансовой отчетности, Консультационный проект, Стратегический анализ и моделирование бизнеса, Социальная ответственность и предпринимательство, Устойчивое развитие бизнеса, Основы управленческой деятельности, Поведенческий маркетинг, Управление маркетингом

Последующие дисциплины по связям компетенций: Бережливое производство и управление, Деловая игра: проектное управление организацией, Деловая игра: управление стоимостью компании

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе

Изучение дисциплины Управленческий потенциал человеческих ресурсов в образовательной программе направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Универсальные компетенции (УК):

УК-1 - Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
УК-1	УК-1.1: Знать: процедуры критического анализа, методики анализа результатов исследования и разработки стратегий проведения исследований, организации процесса принятия решения	УК-1.2: Уметь: принимать конкретные решения для повышения эффективности процедур анализа проблем, принятия решений и разработки стратегий	УК-1.3: Владеть (иметь навыки): методами установления причинно-следственных связей и определения наиболее значимых среди них; методиками постановки цели и определения способов ее достижения; методиками разработки стратегий действий при проблемных ситуациях

Профессиональные компетенции (ПК):

ПК-3 - Способен решать предпринимательские задачи разработки и выполнения бизнес-проектов на национальном или локальном российском рынке

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
ПК-3	ПК-3.1: Знать:	ПК-3.2: Уметь:	ПК-3.3: Владеть (иметь навыки):

	<p>нормы российского законодательства в области проведения юридическими лицами стартапов новых бизнес-проектов; практику обеспечения развития и повышения конкурентоспособности бизнес-проектов; систему мер и практику государственной и негосударственной поддержки стартапов новых бизнес-проектов с регистрацией юридических лиц в РФ</p>	<p>Разрабатывать бизнес-идеи новых бизнес-проектов; организовать реализацию новых бизнес-проектов, обеспечивать, доступ к ресурсам и инвестициям, необходимым для проведения стартапов новых бизнес-проектов; поддерживать личную предпринимательскую компетентность и осуществлять в текущем режиме самоорганизацию, самомотивацию, самоконтроль</p>	<p>навыками применения собственного трудового ресурса и его поддержание на конкурентоспособном уровне в ходе выполнения бизнес-проектов; навыками разработки новых бизнес-проектов в малом / среднем предпринимательстве; навыками текущего ведения предпринимательской деятельности по выполнению бизнес-проектов</p>
--	---	---	--

3. Объем и виды учебной работы

Учебным планом предусматриваются следующие виды учебной работы по дисциплине:

Очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего час/ з.е.
	Сем 7
Контактная работа, в том числе:	74.3/2.06
Занятия лекционного типа	36/1
Занятия семинарского типа	36/1
Индивидуальная контактная работа (ИКР)	0.3/0.01
Групповая контактная работа (ГКР)	2/0.06
Самостоятельная работа:	35.7/0.99
Промежуточная аттестация	34/0.94
Вид промежуточной аттестации:	
Экзамен	Экз
Общая трудоемкость (объем части образовательной программы): Часы	144
Зачетные единицы	4

очно-заочная форма

Виды учебной работы	Всего час/ з.е.
	Сем 7
Контактная работа, в том числе:	6.3/0.18
Занятия лекционного типа	2/0.06
Занятия семинарского типа	2/0.06
Индивидуальная контактная работа (ИКР)	0.3/0.01
Групповая контактная работа (ГКР)	2/0.06
Самостоятельная работа:	103.7/2.88
Промежуточная аттестация	34/0.94
Вид промежуточной аттестации:	
Экзамен	Экз
Общая трудоемкость (объем части образовательной программы): Часы	144
Зачетные единицы	4

4. Содержание дисциплины

4.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий:

Тематический план дисциплины Управленческий потенциал человеческих ресурсов представлен в таблице.

Разделы, темы дисциплины и виды занятий Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контактная работа				Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по образовательной программе
		Лекции	Занятия семинарского типа	ИКР	ГКР		
			Практич. занятия				
1.	РАЗДЕЛ 1. Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР)	10	10			12	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
2.	РАЗДЕЛ 2 Практические аспекты управления человеческими ресурсами	26	28		2	18	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
3.	РАЗДЕЛ 3. Управление поведением	10	8			5,7	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
	Контроль	34					
	Итого	36	36	0.3	2	35.7	

очно-заочная форма

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контактная работа				Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по образовательной программе
		Лекции	Занятия семинарского типа	ИКР	ГКР		
			Практич. занятия				
1.	РАЗДЕЛ 1. Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР)	2		0.1		23.7	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
2.	РАЗДЕЛ 2. Практические аспекты управления человеческими ресурсами	1	2	0.1	1	40	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
3.	РАЗДЕЛ 3. Управление поведением	1	2	0.1	1	40	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
	Контроль	34					
	Итого	2	2	0.3	2	103.7	

4.2 Содержание разделов и тем

4.2.1 Контактная работа

Тематика занятий лекционного типа

№п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Вид занятия лекционного типа*	Тематика занятия лекционного типа
1.	РАЗДЕЛ 1. Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР)	лекция	Тема 1. Система управления человеческими ресурсами
		лекция	Тема 2. Планирование, прогнозирование, оценка потребностей ЧР
		лекция	Тема 3. Определение квалификационных требований к ЧР и документационное обеспечение управленческого труда
		лекция	Тема 4. Организация рабочих мест. Хронометраж. Профессиональное взаимодействие ЧР
		лекция	Тема 5. Планирование затрат на персонал как инструмент экономической эффективности организации
		лекция	Тема 6. Оценка сложности выполняемых работ и охрана здоровья
2.	РАЗДЕЛ 2. Практические аспекты управления человеческими ресурсами	лекция	Тема 7. Маркетинг персонала. Технологии подбора и расстановки кадров
		лекция	Тема 8. Высвобождение ЧР
		лекция	Тема 9. Формирование кадрового резерва и проектирование путей развития ЧР
		лекция	Тема 10. Функционально-стоимостной анализ в УЧР
		лекция	Тема 11. Организация управленческого труда
		лекция	Тема 12. Управление знаниями и качеством человеческих ресурсов. Оценка компетенций и соответствие ЧР требованиям должности
3.	РАЗДЕЛ 3. Управление поведением	лекция	Тема 13. Факторы влияния на управление поведением работников
		лекция	Тема 14. Планирование изменений и профилактика сопротивления изменениям
		лекция	Тема 15. Кадровый аудит ЧР организации. Методы оценки и показатели результативности и эффективности УЧР
		лекция	Тема 16. Управление кадровыми рисками, профилактика угроз. Корпоративное мошенничество

*лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся

Тематика занятий семинарского типа

№п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Вид занятия семинарского типа**	Тематика занятия семинарского типа
1.	РАЗДЕЛ 1. Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР)	практическое занятие	Тема 1. Система управления человеческими ресурсами
		практическое занятие	Тема 2. Планирование, прогнозирование, оценка потребностей ЧР
		практическое занятие	Тема 3. Определение квалификационных требований к ЧР и документационное обеспечение управленческого труда
		практическое занятие	Тема 4. Организация рабочих мест. Хронометраж. Профессиональное взаимодействие ЧР
		практическое занятие	Тема 5. Планирование затрат на персонал как инструмент экономической эффективности организации
		практическое занятие	Тема 6. Оценка сложности выполняемых работ и охрана здоровья

2.	РАЗДЕЛ 2. Практические аспекты управления человеческими ресурсами	практическое занятие	Тема 7. Маркетинг персонала. Технологии подбора и расстановки кадров
		практическое занятие	Тема 8. Высвобождение ЧР
		практическое занятие	Тема 9. Формирование кадрового резерва и проектирование путей развития ЧР
		практическое занятие	Тема 10. Функционально-стоимостной анализ в УЧР
		практическое занятие	Тема 11. Организация управленческого труда
		практическое занятие	Тема 12. Управление знаниями и качеством человеческих ресурсов. Оценка компетенций и соответствие ЧР требованиям должности
3.	РАЗДЕЛ 3. Управление поведением	практическое занятие	Тема 13. Факторы влияния на управление поведением работников
		практическое занятие	Тема 14. Планирование изменений и профилактика сопротивления изменениям
		практическое занятие	Тема 15. Кадровый аудит ЧР организации. Методы оценки и показатели результативности и эффективности УЧР
		практическое занятие	Тема 16. Управление кадровыми рисками, профилактика угроз. Корпоративное мошенничество

** семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия

Иная контактная работа

При проведении учебных занятий СГЭУ обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин (модулей) в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, проводимых организацией, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Формы и методы проведения иной контактной работы приведены в Методических указаниях по основной профессиональной образовательной программе.

4.2.2 Самостоятельная работа

№п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Вид самостоятельной работы ***
1.	РАЗДЕЛ 1. Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР)	- подготовка доклада - подготовка электронной презентации - тестирование
2.	РАЗДЕЛ 2. Практические аспекты управления человеческими ресурсами	- подготовка доклада - подготовка электронной презентации - тестирование
3.	РАЗДЕЛ 3. Управление поведением	- подготовка доклада - подготовка электронной презентации - тестирование

*** самостоятельная работа в семестре, написание курсовых работ, докладов, выполнение контрольных работ

5. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Литература:

Основная литература

Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 406 с.

— (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/46882>

Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468655>

Дополнительная литература

Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 183 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7303-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469355>

Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 245 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7304-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470600>

Литература для самостоятельного изучения

1. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 402 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08905-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/473945>

2. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00729-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469034>

3. Кравченко, С. А. Социология риска и безопасности : учебник и практикум для вузов / С. А. Кравченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 302 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00750-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451109>

5.2. Перечень лицензионного программного обеспечения

1. Microsoft Windows 10 Education / Microsoft Windows 7 / Windows Vista Business
2. Office 365 ProPlus, Microsoft Office 2019, Microsoft Office 2016 Professional Plus (Word, Excel, Access, PowerPoint, Outlook, OneNote, Publisher) / Microsoft Office 2007 (Word, Excel, Access, PowerPoint)

5.3 Современные профессиональные базы данных, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия» - <http://www.gov.ru/>)

2. Профессиональная база данных «Финансово-экономические показатели Российской Федерации» (Официальный сайт Министерства финансов РФ - <https://www.minfin.ru/ru/>)

3. Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - <http://www.gks.ru/>)

5.4. Информационно-справочные системы, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. справочно-правовая система «Консультант Плюс»
2. справочно-правовая система «ГАРАНТ-Максимум»

5.5. Специальные помещения

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
---	---

Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования

6. Фонд оценочных средств по дисциплине **Управленческий потенциал человеческих ресурсов:**

6.1. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля	Отметить нужное знаком « + »
Текущий контроль	Оценка докладов	+
	Устный/письменный опрос	+
	Тестирование	+
	Практические задачи	+
Промежуточный контроль	Экзамен	+

Порядок проведения мероприятий текущего и промежуточного контроля определяется Методическими указаниями по основной профессиональной образовательной программе высшего образования, утвержденными Ученым советом ФГАОУ ВО СГЭУ, протокол №9 от 31.05.2022; Положением о балльно-рейтинговой системе оценки успеваемости обучающихся по основным образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Самарский государственный экономический

университет».

6.2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе

Универсальные компетенции (УК):

УК-1 - Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
	УК-1.1: Знать: процедуры критического анализа, методики анализа результатов исследования и разработки стратегий проведения исследований, организации процесса принятия решения	УК-1.2: Уметь: принимать конкретные решения для повышения эффективности процедур анализа проблем, принятия решений и разработки стратегий	УК-1.3: Владеть (иметь навыки): методами установления причинно-следственных связей и определения наиболее значимых среди них; методиками постановки цели и определения способов ее достижения; методиками разработки стратегий действий
Пороговый	Знать простейшие процедуры критического анализа, методики анализа результатов исследования и разработки стратегий проведения исследований, организации процесса принятия решения	Уметь в стандартных ситуациях принимать конкретные решения для повышения эффективности процедур анализа проблем, принятия решений и разработки стратегий	Владеть отдельными методами установления причинно-следственных связей и определения наиболее значимых среди них; методиками постановки цели и определения способов ее достижения; методиками разработки стратегий действий в типичных ситуациях
Стандартный (в дополнение к пороговому)	Знать особенности применения процедур критического анализа, методик анализа результатов исследования и разработки стратегий проведения исследований, организации процесса принятия решения в условиях цифровой экономики	Уметь применять конкретные решения в любых ситуациях для повышения эффективности процедур анализа проблем, принятия решений и разработки стратегий	Владеть современными навыками выбора оптимальных методов установления причинно-следственных связей и определения наиболее значимых среди них; методик постановки цели и определения способов ее достижения; методик разработки стратегий действий при стабильных ситуациях.
Повышенный (в дополнение к пороговому, стандартному)	Систематически обновлять знания по применению процедур	Уметь подбирать оптимальные решения для повышения эффективности	Владеть навыками выбора оптимальных методов установления причинно-следственных

	критического анализа, методик анализа результатов исследования и разработки стратегий проведения исследований, организации процесса принятия решения в условиях цифровой экономики	процедур анализа проблем, принятия решений и разработки стратегий	связей и определения наиболее значимых среди них в нестандартных условиях; использовать методики постановки цели и определения способов ее достижения с учетом особенностей организации и рабочего места; автоматизировать подбор уникальных методик разработки стратегий действий при проблемных ситуациях в нестабильной среде.
--	--	---	---

Профессиональные компетенции (ПК):

ПК-3 - Способен решать предпринимательские задачи разработки и выполнения бизнес-проектов на национальном или локальном российском рынке

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
	ПК-3.1: Знать:	ПК-3.2: Уметь:	ПК-3.3: Владеть (иметь навыки):
	нормы российского законодательства в области проведения юридическими лицами стартапов новых бизнес-проектов; практику обеспечения развития и повышения конкурентоспособности бизнес-проектов; систему мер и практику государственной и негосударственной поддержки стартапов новых бизнес-проектов с регистрацией юридических лиц в РФ	Разрабатывать бизнес-идеи новых бизнес-проектов; организовать реализацию новых бизнес-проектов, обеспечивать, доступ к ресурсам и инвестициям, необходимым для проведения стартапов новых бизнес-проектов; поддерживать личную предпринимательскую компетентность и осуществлять в текущем режиме самоорганизацию, самомотивацию, самоконтроль	навыками применения собственного трудового ресурса и его поддержание на конкурентоспособном уровне в ходе выполнения бизнес-проектов; навыками разработки новых бизнес-проектов в малом / среднем предпринимательстве; навыками текущего ведения предпринимательской деятельности по выполнению бизнес-проектов
Пороговый	нормы российского законодательства в области проведения юридическими лицами стартапов	Разрабатывать бизнес-идеи новых бизнес-проектов;	навыками применения собственного трудового ресурса и его поддержание на конкурентоспособном

	новых бизнес-проектов;		уровне в ходе выполнения бизнес-проектов;
Стандартный (в дополнение к пороговому)	практику обеспечения развития и повышения конкурентоспособности бизнес-проектов;	организовать реализацию новых бизнес-проектов, обеспечивать, доступ к ресурсам и инвестициям, необходимым для проведения стартапов новых бизнес-проектов;	навыками разработки новых бизнес-проектов в малом / среднем предпринимательстве;
Повышенный (в дополнение к пороговому, стандартному)	систему мер и практику государственной и негосударственной поддержки стартапов новых бизнес-проектов с регистрацией юридических лиц в РФ	поддерживать личную предпринимательскую компетентность и осуществлять в текущем режиме самоорганизацию, самомотивацию, самоконтроль	навыками текущего ведения предпринимательской деятельности по выполнению бизнес-проектов

6.3. Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контролируемые планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по программе	Вид контроля/используемые оценочные средства	
			Текущий	Промежуточный
1.	РАЗДЕЛ 1. Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР)	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3	Оценка докладов, Тестирование, Устный/письменный опрос Практические задачи	Экзамен
2.	РАЗДЕЛ 2 Практические аспекты управления человеческими ресурсами	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3	Оценка докладов, Тестирование, Устный/письменный опрос Практические задачи	Экзамен
3.	РАЗДЕЛ 3. Управление поведением работников	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3	Оценка докладов, Тестирование, Устный/письменный опрос Практические задачи	Экзамен

6.4. Оценочные материалы для текущего контроля

<https://lms2.sseu.ru/course/index.php?categoryid=1906>

Примерная тематика докладов

Раздел дисциплины	Темы
РАЗДЕЛ 1. Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР)	<ol style="list-style-type: none"> 1. История управления человеческими ресурсами 2. Отношения между управляющими и управляемыми системами. 3. Концепции Управления человеческими ресурсами 4. Современные проблемы и особенности внутрифирменного управления человеческими ресурсами 5. Стратегическое управление человеческими ресурсами 6. Функции, принципы и методы УЧР в организации. 7. Вовлечение работников в процесс принятия решений 8. Ответственность работников за наилучшее использование активов компании и максимизацию прибылей. 9. Базовый конфликт интересов между нанимателями и наемными работникам 10. Различие между официальным и неформальным лидерами? 11. Характеристика типов руководства с упором на производство и с упором на персонал 12. Функции наблюдательного контрольного совета 13. Хоторнский эксперимент. 14. Деловое письмо как эффективный инструмент организации и поддержания деловых контактов 15. Построение команд. Самоуправляемые команды. 16. Сплоченность группы. Отличия команд от простой рабочей группы 16. Теория результативности руководства Фидлера 17. Управленческий стиль и результативность 18. Школа и принципы управления Элтона Мэйо. 19. Мотивация и разочарование в процессе работы 20. Усилия и эффективность труда: Портер и Лоулер

	<p>21. Жалобы (трудовые конфликты). Регулирование трудовых конфликтов. 22. Инфраструктура системы управления ЧР. 23. Договорная система управления человеческими ресурсами 24. Концепция человеческого капитала (человеческий, интеллектуальный, социальный и организационный капиталы) 25. HR-брендинг. Определение целесообразных направлений позиционирования и репозиционирования работодателя на рынке труда 26. Приоритетные направления деятельности службы по управлению персоналом на разных этапах жизненного цикла организации (формирования, интенсивного роста, устойчивого функционирования, спада «свертывания» деятельности организации 27. Место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления предприятием. 28. Кадровое и информационное обеспечение управления человеческими ресурсами. 29. Анализ кадрового потенциала. Работа с кадровым резервом. 30. Теория ERG Альдерфера. 31. Теория приобретенных потребностей МакКлеланда. 32. Теория двух факторов Герцберга. 33. Теория ожидания 34. Теория постановки целей. 35. Теория равенства. 36. Организация управленческого труда. 37. Система управления по целям и оплаты по результатам. 38. Методы оценки эффективности оплаты труда. 39. Мотивация творческой активности сотрудников предприятия. 40. Сдельно-регрессивная система Хелси оплаты труда</p>
<p>РАЗДЕЛ 2 Практические аспекты управления человеческими ресурсами</p>	<p>41. Стабильность "ядра" персонала 42. Использование гибких режимов работы в организации. 43. Документирование управленческой деятельности. 44. Источники покрытия потребности в человеческих ресурсах (персонале). 45. Выбор путей покрытия потребности в персонале. Сущность внутреннего маркетинга 46. Определение потребности в персонале. Расчет дополнительной потребности в персонале. 47. Сущность кадрового аудита. Цель, задачи, основные направления кадрового аудита. 48. Система бюджетирования расходов на персонал. 49. Методики оценки эффективности внутреннего маркетинга Акцент на удовлетворенность клиентов 50. Сущность и роль корпоративной культуры в управлении человеческими ресурсами. 51. Управление знаниями. Создание Корпоративного университета. 52. Лизинг персонала. Аутплейсинг. Аутстаффинг. 53. Профессиональные ценности и идеалы в организационной культуре предприятия. 54. Техники и приемы преодоления сопротивления со стороны персонала 55. Показатели результативности и эффективности управления человеческими ресурсами. Кадровый отчет резервиста 56. Формирование кадрового резерва. Сущность и задачи кадрового резерва 57. Кадровый анализ и учет 58. Управленческий учет в работе с человеческими ресурсами. Программное обеспечение. 59. Понятие «профессиональная карьера» и «профессиональное развитие». Факторы профессионального развития и их влияние на развитие карьеры 60. Цели и задачи кадрового администрирования.</p>
<p>РАЗДЕЛ 3. Управление поведением</p>	<p>61. Интерактивные методы обучения. Принципы активного обучения 62. Характеристика деятельности служб по организации планированию</p>

	<p>непрерывного обучения: учет и анализ состава кадров</p> <p>63. Оценка эффективности обучения персонала. Модель Киркпатрика и Филиппса.</p> <p>64. Внутрифирменное обучение персонала. Методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места, их преимущества и недостатки.</p> <p>65. Сущность системы непрерывного обучения персонала организации. Организация и планирование непрерывного обучения персонала</p> <p>66. Управление интеллектуальным капиталом. Спиловер знаний.</p> <p>67. Система стимулирования эффективности труда.</p> <p>68. Управленческое консультирование как деловая услуга и как метод диагностики</p> <p>69. Характеристики внутреннего и внешнего консультирования. Методы контроля оперативных управленческих процессов</p> <p>70. Планирования и контроллинг, анализ трудовых показателей</p> <p>71. Управленческий учет и учет персонала. Центры затрат, центры ответственности, управленческая отчетность.</p> <p>72. Управление рабочим временем. Анализ и учет использования рабочего времени. Планирование времени руководителей и специалистов</p> <p>73. Оценка социальной и экономической эффективности процесса формирования персонала.</p> <p>74. Оценка социальной и экономической эффективности мероприятий по развитию персонала</p> <p>75. Оценка социальной и экономической эффективности деятельности службы управления персоналом</p> <p>76. Эффективность и рентабельность управления персоналом</p> <p>77. Управленческая этика и этика деятельности руководителя.</p> <p>78. Системный подход к управлению риском</p> <p>79. Моделирование и расчет последствий аварий при оценке риска</p> <p>80. Факторы, влияющие на выбор стратегии предприятия в условиях риска</p>
--	---

Вопросы для устного/письменного опроса

Раздел дисциплины	Вопросы
<p>РАЗДЕЛ 1. Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Человеческие ресурсы предприятия как объект управления. 2. Место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления предприятием. 3. Принципы управления человеческими ресурсами 4. Стратегии управления человеческими ресурсами. 5. Кадровое и информационное обеспечение управления персоналом. 6. Техническое и правовое обеспечение системы управления ЧР. 7. Анализ кадрового потенциала предприятия. 8. Перемещения персонала. 9. Работа с кадровым резервом. 10. Планирование деловой карьеры. 11. Подбор персонала и профориентация. 12. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. 13. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. 14. Теория иерархии потребностей Маслоу 15. Теория ERG Альдерфера. 16. Теория приобретенных потребностей МакКлеланда. 17. Теория двух факторов Герцберга. 18. Теория ожидания. 19. Теория постановки целей. 19. Теория равенства. 20. 21. Формирование имиджа привлекательного работодателя 21. Система управления человеческими ресурсами 22. Функции, принципы и методы управления человеческими ресурсами в организации 23. Построение организационной структуры компании 24. Технологии работы с кадровыми агентствами.

	<p>25. Лизинг и аутплейсмент персонала. Особенности, преимущества и недостатки лизинга персонала</p> <p>26. <u>Планирование</u> затрат на персонал как инструмент экономической эффективности организации</p> <p>27. Система управления по целям и оплаты по результатам.</p> <p>28. Моделирование системы мотивации персонала и оплаты труда</p>
<p>РАЗДЕЛ 2</p> <p>Практические аспекты управления человеческими ресурсами</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие маркетинга персонала, его роль в развитии предприятия. 2. Технологии подбора и расстановки кадров. 3. Кадровая политика в области 4. Продвижение, перевод. Понижение в должности, вывод на пенсию 5. Методы оценки сложности работы 6. Директивы по охране труда и техника безопасности на производстве 7. Оценка сложности труда и охрана здоровья 8. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала . Организация управленческого труда 9. Подбор и расстановка персонала. Учет ЧР 10. Выбор методов профессионального взаимодействия 11. Оценка компетенций, распределение функциональных обязанностей, делегирование полномочий 12. Понятие маркетинг персонала, его роль в развитии предприятия. Особенности маркетинга в управлении персоналом. 13. Потенциал маркетинговых технологий в управлении человеческими ресурсами. 14. Оценка потребностей в персонале 15. Применение технологий внутреннего маркетинга в процессах управления персоналом. 16. Высвобождение ЧР 17.Формирование кадрового резерва и проектирование карьерного роста 18.Анализ оборота и стабильности ЧР 19.Проектирования путей развития ЧР 20.Функционально-стоимостной анализ в УЧР. Проектирования путей развития ЧР 21.Организация управленческого труда 22.Управление властными полномочиями (Лидерство и власть). 23. Делегирование полномочий 24. Оценка эффективности форм занятости 25. Документационное обеспечение управленческой деятельности 26. Анализ эффективности управленческого труда 27. Управление знаниями и качеством человеческих ресурсов. Внутрифирменное обучение 28.Повышение квалификации руководящих кадров. Оценка компетенций и соответствие ЧР требованиям должности
<p>РАЗДЕЛ 3. Управление поведением</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Факторы влияния на управление поведением 2. Планирование изменений и профилактика сопротивления изменениям 3. Стратегия и тактика преодоления сопротивления со стороны персонала, разрешения конфликтов в организации 4. Кадровый аудит. Диагностика управленческого потенциала. 5. Диагностика состояния кадрового делопроизводства и кадрового учета. 6. Оформление результатов кадрового аудита - аудиторское заключение. 7. Методы оценки и показатели результативности и эффективности УЧР Оценка эффективности человеческих ресурсов организации 8. Бенчмаркинг 9. Управление кадровыми рисками, профилактика угроз 10. Обеспечение безопасности и защита документов Microsoft Office Word. 11. Защита информации от вредоносных программ Угроза информационной безопасности от вредоносных программ 12. Растущие угрозы компьютерной безопасности как следствие коммерциализации Интернета. Понятие и типология информационных

	<p>технологий в ДОУ.</p> <p>13. Организация отражения рейдерского захвата.</p> <p>14. Корпоративное мошенничество</p> <p>15. Защита корпоративной и коммерческой тайны</p> <p>16. Борьба с коррупцией властных структур</p>
--	---

Задания для тестирования по дисциплине для оценки сформированности компетенций (min 20, max 50 + ссылку на ЭИОС с тестами)

1. Верны ли утверждения:

А) В отличие от управления персоналом, управление человеческими ресурсами переориентировано с потребностей организации в рабочей силе на нужды персонала

Б) В отличие от управления персоналом, управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд персонала на потребности самой организации в рабочей силе:

- А-да, Б-нет.

- А-да, Б-да.

- А-нет, Б-да.

- А-нет, Б-нет.

2. Верны ли утверждения?

А) Для управления человеческими ресурсами на современном этапе характерно системное, комплексное решение вопросов управления персоналом и всех других стратегических задач на основе единой программы деятельности организации

Б) Для управления человеческими ресурсами на современном этапе характерно участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения задач в области управления персоналом

- А-да, Б-нет.

- А-да, Б-да.

- А-нет, Б-да.

- А-нет, Б-нет.

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

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

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

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

6. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления человеческими ресурсами. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:

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

- контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

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

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

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

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

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

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

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

- с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

- с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

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

9. Планы по человеческим ресурсам определяют:
- политику по набору женщин и национальных меньшинств;
 - политику по отношению к временным работающим;
 - уровень оплаты;
 - оценку будущих потребностей в кадрах.
10. Основными функциями подсистемы развития человеческих ресурсов являются (при необходимости указать несколько):
- разработка стратегии управления человеческими ресурсами;
 - работа с кадровым резервом;
 - переподготовка и повышение квалификации работников;
 - планирование и контроль деловой карьеры;
 - планирование и прогнозирование человеческих ресурсов; е. организация трудовых отношений.
11. Принцип обусловленности функций управления человеческими ресурсами целями производства подразумевает, что:
- функции управления человеческими ресурсами, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;
 - функции управления человеческими ресурсами формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;
 - необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления человеческими ресурсами и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.
12. Принцип комплексности подразумевает:
- многовариантную проработку предложений по формированию системы управления человеческими ресурсами и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;
 - учет всех факторов, воздействующих на систему управления человеческими ресурсами;
 - ориентированность на развитие производства, опережение функций управления человеческими ресурсами функций, направленных на обеспечение функционирования производства.
13. К методам формирования системы управления человеческими ресурсами относятся (при необходимости указать несколько):
- метод аналогий;
 - метод структуризации целей;
 - морфологический анализ.
14. Какой метод в области совершенствования управления человеческими ресурсами получил наибольшее распространение:
- метод аналогий;
 - метод творческих совещаний.
15. Выделите основные группы методов управления человеческими ресурсами в организации (при необходимости указать несколько):
- административные;
 - экономические;
 - статистические;
 - социально-психологические;
 - стимулирования.
16. Какой метод управления человеческими ресурсами отличается прямым характером воздействия:
- административные;
 - экономические;
 - социально-психологические.
17. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):
- административные;
 - экономические;
 - социально-психологические.
18. К каким методам управления человеческими ресурсами Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:
- административные;
 - экономические;
 - социально-психологические.
19. Какая зарубежная концепция управления человеческими ресурсами является наиболее подходящей

для отечественных предприятий:

- Японская;
- Американская;
- Смешанная.

20. Какой из школ управления соответствует следующие характеристики: «менеджмент участия, повышение внимания к социальным потребностям человека»?

- школа научного управления;
- школа административного управления;
- школа человеческих отношений.

21. Какой метод дает возможность рассчитать численность персонала, количество которого определяется непосредственно трудоемкостью процесса:

- метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса;
- методы расчета - по нормам обслуживания, по рабочим местам, по нормативам численности, по нормам управляемости;
- стохастические методы - расчет числовых характеристик, регрессионный анализ, корреляционный анализ;
- методы экспертных оценок - простая оценка, расширенная (однократная или многократная) оценка.

22. Какой метод дает возможность рассчитать определить численность руководителей через нормы управляемости:

- метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса;
- методы расчета - по нормам обслуживания, по рабочим местам, по нормативам численности, по нормам управляемости;
- стохастические методы - расчет числовых характеристик, регрессионный анализ, корреляционный анализ;
- методы экспертных оценок - простая оценка, расширенная (однократная или многократная) оценка.

23. Какой метод позволяет оценить кадровый потенциал предприятия субъективно:

- метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса;
- методы расчета - по нормам обслуживания, по рабочим местам, по нормативам численности, по нормам управляемости;
- стохастические методы - расчет числовых характеристик, регрессионный анализ, корреляционный анализ;
- методы экспертных оценок - простая оценка, расширенная (однократная или многократная) оценка.

24. Какой метод дает возможность установить взаимосвязь между причинами изменениями численности работников во времени:

- метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса;
- методы расчета - по нормам обслуживания, по рабочим местам, по нормативам численности, по нормам управляемости;
- стохастические методы - расчет числовых характеристик, регрессионный анализ, корреляционный анализ;
- методы экспертных оценок - простая оценка, расширенная (однократная или многократная) оценка.

25. С какой целью реализуется количественная и качественная оценка персонала предприятия:

- планирование численности персонала;
- определение работников для выдвижения в кадровый резерв;
- анализ причин текучести кадров.

26. Документ, схематически отражающий состав и иерархию подразделений предприятия, называется:

- организационная структура;
- организационная культура;
- корпоративная политика;
- корпоративная культура.

27. Сборник документально зафиксированных руководящих принципов и подходов, из которых должны исходить и которым должны следовать руководители, должностные лица и сотрудники предприятия, называется:

- организационная структура;
- организационная культура;
- корпоративная политика;

- корпоративная культура.
28. Совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, называется:
- организационная структура;
 - организационная культура;
 - корпоративная политика;
 - корпоративная культура.
29. Система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других, называется:
- организационная структура;
 - организационная культура;
 - корпоративная политика;
 - корпоративная культура.
30. Инновационные подходы к управлению персоналом должны основываться на следующих принципах:
- люди наделены интеллектом, их реакция на внешнее воздействие эмоционально-осмысленная, а не механическая, и, значит, процесс взаимодействия между компанией и сотрудником является двухсторонним.
 - люди не способны к постоянному совершенствованию и развитию, а это - наиболее значительный и долговременный ресурс увеличения эффективности деятельности любой компании.
 - трудовая жизнь человека в современном обществе длится 30-50 лет, в соответствии с этим взаимоотношения между сотрудником и компанией имеют долговременный характер.
 - Люди приходят в компанию осознанно, с определенными целями, которые никак не соотносятся с организационными.
31. Системный подход к управлению персоналом характеризуется принципами:
- сложностью взаимосвязей;
 - структурой как формой взаимосвязи элементов;
 - функциями элементов и целого;
 - различиями внутренней и внешней среды системы;
 - законами развития системы и ее составляющих.
32. Одной из главных проблем эффективного внедрения инноваций в управлении персоналом является:
- отсутствие у подчиненных гибкого мышления, способного приспособиться к инновациям и адекватно реагировать на них;
 - большое количество теоретической информации, неподкрепленной практикой;
 - низкая гибкость нормативно-правовой базы, которая не позволяет проводить те или иные инновации в управлении персоналом.
33. Каковы причины высвобождения работников в организации (при необходимости указать несколько):
- структурные сдвиги в производстве;
 - перемещения работников внутри организации;
 - текучесть кадров;
 - повышение технического уровня производства;
 - изменение объемов производства.
34. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (при необходимости указать несколько):
- горизонтальное перемещение;
 - понижение в должности;
 - досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
 - обучение;
 - вознаграждение сотрудника.
35. Конкретные методы и приемы достижения поставленной цели в рамках определенных условий управления человеческими ресурсами и хозяйственной деятельности рассматриваемого предприятия называется:
- кадровая политика;
 - кадровая стратегия;
 - тактика управления человеческими ресурсами.
36. Система работы с персоналом, объединяющая воедино различные формы деятельности, называется:
- кадровая политика;
 - кадровая стратегия; в. тактика управления человеческими ресурсами.

37. Определенное руководством организации приоритетное направление действий называется:
- кадровая политика;
 - кадровая стратегия;
 - тактика управления человеческими ресурсами.
38. Совокупные способности кадров предприятия, которые необходимы для того, чтобы выполнять и координировать действия, обеспечивающие предприятию стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний, это:
- кадровый потенциал;
 - трудовой потенциал; в. человеческий потенциал.
39. Совокупная общественная способность к труду, потенциальная дееспособность общества, его ресурсы труда, это:
- кадровый потенциал;
 - трудовой потенциал;
 - человеческий потенциал.
40. Качества людей, принципиально влияющие на результаты активности, в которую они вовлечены в той или иной сфере деятельности, это:
- кадровый потенциал;
 - трудовой потенциал;
 - человеческий потенциал.

Практические задачи (min 20, max 50 + ссылку на ЭИОС с электронным изданием, если имеется)

Раздел дисциплины	Задачи
<p>РАЗДЕЛ 1. Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР)</p>	<p>Задание 1. Международная компания «Техно-нано» действует на высокотехнологичном рынке, она производит и продает оборудование для металлизации, резательно-перемоточные устройства, металлизированную пленку, а также осуществляет сервисные услуги и поставку запчастей. В настоящее время компания столкнулась со снижением рентабельности производства основной продукции (оборудование для металлизации), которое занимает более 60 % в структуре текущего продуктового портфеля, устареванием технологии, а также со снижением темпов роста рынка оборудования для металлизации. В связи с этим компания предполагает с 2012 г. исключить данный продукт из продуктового портфеля, а также производство оборудования для резки пленки и оказание услуг по резке пленки под формат клиентов ввиду низкой добавленной стоимости. Это позволит высвободить оборотные средства, производственные мощности и обученный персонал. Стратегия компании включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – увеличение доли производства оборудования для металлизации нового поколения и его сервисного обслуживания; – запуск производства металлизированной бумаги; – запуск производства пленки со сложным рисунком для упаковки класса Luxury; – запуск производства оборудования для напыления пленки диоксидом алюминия; – создание собственного торгового дома. Какие стратегические намерения в сфере управления персоналом целесообразны? Какую информацию менеджменту необходимо собрать и изучить для постановки стратегических целей УП в контексте стратегии компании? <p>Задание 2. Вы – менеджер по персоналу в производственной компании. Главный инженер в Вашей организации работает уже 4 месяца и до сих пор не подписывает Трудовой договор по причине несоответствия должностной инструкции, на основании которой он работает, его реальным обязанностям. Сотрудник требует переделать Должностную инструкцию. Ваше руководство не согласно с его решением. Предлагает Вам самостоятельно решить этот вопрос. Что Вы предпримите в данном случае?</p>

Задание 3. Распределить функции по управлению человеческими ресурсами по 3-м уровням управления организации. Для выполнения данного задания следует воспользоваться «Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих». Необходимо ознакомиться с должностными обязанностями директора предприятия, руководителя службы по управлению персоналом и начальника цеха (должности, относящиеся к трем различным уровням управления организацией).

Заполнить таблицу, отражающую распределение функций службы по управлению персоналом на различных уровнях управления (таблица 1). После заполнения таблицы необходимо проанализировать полученный результат и выявить дублирование функций управления персоналом на различных уровнях управления организацией, либо их необеспеченность. Каждый студент самостоятельно выбирает 10 основных функций руководителя службы по управлению персоналом. Затем при помощи голосования большинством голосов устанавливаются те 10 функций, которые получили максимальное количество выборов.

Функции записываются в таблицу 2.

Определить приоритетные направления деятельности службы по управлению персоналом на разных этапах жизненного цикла организации (формирования, интенсивного роста, устойчивого функционирования, спада «свертывания» деятельности организации).

Результаты сравнения заносятся в таблицу 3. Перечень функций службы управления персоналом:

- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- маркетинг кадров;
- анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах; - управление занятостью;
- разработка стратегии управления персоналом;
- разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;
- разработка кадровой политики;
- планирование кадровой работы;
- информационное обеспечение системы кадрового управления;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- ориентация, адаптация и обучение новых работников;
- управление трудовой мотивацией;
- социально-психологическая диагностика;
- организация учета движения персонала;
- изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;
- оформление приема, перевода и увольнения работников;
- нормирование трудовых процессов;
- участие в разработке и внедрение планов социального развития персонала;
- профориентационная работа;
- формирование проектных команд;
- создание и развитие резерва кадров;
- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений с руководством;
- управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- организация обучения персонала
- планирование, развитие, и контроль деловой карьеры;
- высвобождение персонала;

- оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
- аттестация персонала;
- использование денежных и неденежных побудительных систем;
- создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
- правовые вопросы трудовых отношений;
- оценка эффективности кадровой работы;
- соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
- вовлечение работников в процесс непрерывных улучшений
- техника безопасности;
- формирование оптимального управленческого аппарата;
- контролинг персонала; - мониторинг персонала;
- диагностика социально-психологических ситуаций;
- ведение учета личных дел; - социальное партнерство;
- рассмотрение писем, жалоб, заявлений.

Таблица 1. Распределение функций службы по управлению персоналом на различных уровнях управления

Функции СУП	Руководители		
	Директор	Зам.директора по управлению персоналом	Начальник (участка)

Для заполнения таблицы 1 принимаются следующие обозначения: О – отвечает за выполнение, обобщает результаты, организует выполнение работы; П – представляет информацию, необходимую для выполнения данной функции; У – участвует в обсуждении и подготовке данного вопроса; А – анализирует; К – контролирует выполнение функции; И – исполняет; Р – принимает решения (утверждает, подписывает документ).

Таблица 2. Основные функции руководителя службы по управлению персоналом

Ранг функции	Наименование функции
1	
2	

Таблица 3. Основные направления деятельности службы по управлению персоналом на разных этапах развития организации

Функции СУП	Формировани я	Интенсивног о роста	Устойчивое функциони рование	Спада «свертыван деятельност

Для заполнения таблицы 2 принимаются следующие обозначения: 2 - явный приоритет 1 - одинаково важное значение 0 - не играет роли на данном этапе .

Задание 4.

Компания X была создана в 1920 г. и имеет богатую историю и опыт работы на рынке товаров для дома, строительства и ремонта в 10 странах мира. Только в Европе компания X имеет более 200 гипермаркетов. Она развивает три направления торговли товарами для дома, ремонта и строительства – гипермаркеты, супермаркеты и магазины дискаунтеры. Основными акционерами компании являются: семья ее основателей, которой принадлежат 80 % акций, сотрудники – 20 % акций. Акции не обращаются на фондовом рынке. 98 % персонала в Европе – акционеры компании. Основные показатели компании X:

- торговый оборот – 10 млрд евро в год,
- штат персонала – более 40 тыс. человек,
- входит в пятерку лидеров в отрасли.

В России компания с 2000 г. развивает направление гипермаркетов. К началу 2009 г. она открыла 5 магазинов и имеет планы дальнейшего развития в регионах. С момента открытия первого российского гипермаркета торговый оборот ежегодно рос как минимум на 40 %. В условиях глобального экономического кризиса он несколько снизился (примерно на 10 %). По торговому обороту российские магазины компании X занимают первые места среди магазинов в других странах. Ежегодно растет количество клиентов и увеличивается покупательская корзина, бренд стоит на одном из первых мест по узнаваемости среди российских покупателей. Розничная торговля растет большими темпами, чем экономика, – 15 % в год. Это связано с увеличением доходов населения, ростом потребительской активности и быстрым развитием розничных сетей.

Популярность гипермаркетов компании во многом связана с изменениями на рынке жилья. Рынок жилья растет примерно на 10 % в год, поэтому постоянно растет потребность в строительных материалах и товарах для дома. Объем рынка строительных материалов и хозяйственных товаров, по данным 2004 г., составил 3 млрд евро.

В России пока мало предприятий, которые могут снабжать компанию продукцией нужного качества и количества. Поставщики работают одновременно и с компанией X, и с ее конкурентами, при этом объемов производства часто бывает недостаточно для удовлетворения спроса. Борьба за поставщиков идет, но вместе с тем на рынке появляются новые производители продукции, и регулярное появление большого количества товаров-субститутов ослабляет позиции поставщиков.

Сложная ситуация возникает с поставщиками, чья деятельность контролируется и регламентируется государством, например с деревообрабатывающими предприятиями, объем выпуска продукции которых часто ограничен квотами, и независимо от спроса и заказов они не могут увеличивать объем производства.

Стратегия компании – быстрое и качественное развитие на российском рынке, поэтому компания реализует масштабную программу инвестиций в развитие российского рынка и открытие новых магазинов.

В планах компании каждые 5 лет удваивать торговый оборот, количество открытых магазинов, штат сотрудников, повышать на 10 пунктов удовлетворенность покупателей. Ожидания и требования российского потребителя к качеству услуг постоянно возрастают. Покупатели ценят удобство и комфорт, большой ассортимент и приемлемые цены при хорошем качестве продукции.

Поэтому компания X планирует не только продолжать совершенствовать ассортиментную линейку продаваемой продукции, но и развивать дополнительные услуги для покупателей и модифицировать имеющиеся. Однако при реализации корпоративной стратегии в России компания имеет ряд сложностей. Так, освоение земли, строительство, передача магазина в эксплуатацию и другие этапы открытия нового гипермаркета сопровождаются сложными административными процедурами и бюрократическими проволочками. Зачастую открытие уже построенного магазина с набранным и обученным штатом сотрудников может откладываться на неопределенное время без объяснения причин.

Другая проблема компании X связана с особенностями российского рынка труда, который характеризуется острым дефицитом квалифицированного и нехваткой неквалифицированного персонала (рынок не работодателя, а сотрудника).

Рынок труда очень изменчив, отсутствует долгосрочная перспектива. Даже в условиях кризиса работодатели соревнуются за опытных и квалифицированных сотрудников.

Сотрудники хотят быстро делать карьеру и быстро расти профессионально, нередко их требования обоснованы (компания отмечает, что российские сотрудники обладают высокой степенью обучаемости). Поэтому наряду с другими компаниями компания X затрачивает много

ресурсов на поиск, привлечение, обучение и удержание персонала. Несмотря на то что компания X имеет самые низкие показатели текучести кадров в отрасли, руководство оценивает их как высокие.

Помимо этого розничная торговля в магазинах самообслуживания большой площади – новая деятельность и новая профессия для россиян, поэтому требуется больше времени на обучение персонала (прежде всего на развитие поведенческих навыков – как общаться с покупателями, работать в команде и работать эффективно). На сегодня уже выделяется особенность ведения бизнеса в России.

Так, штат персонала российских гипермаркетов как минимум в 3 раза превышает количество сотрудников в аналогичных магазинах в других странах (в Европе численность персонала магазина – 100–200 сотрудников, в России – до 600). Масштабы гипермаркетов в России – по площади, количеству сотрудников, клиентов и торговому обороту – превышают аналогичный бизнес в других странах.

У компании нет опыта управления магазинами таких больших масштабов, руководство совместно с российскими сотрудниками по ходу адаптирует известные методы и формирует новые подходы к управлению российскими магазинами. Компания вынуждена разрабатывать новые структуры, принципы взаимодействия между подразделениями, функционирование, отличающееся от функционирования типичного гипермаркета.

Быстрое развитие компании в России, превосходящее первоначальные планы, также создает проблему быстрого и постоянно ускоряющегося ритма и темпа работы всех функциональных подразделений. Этот темп и ритм требуют слаженности работы всех служб и гибкости политики – маркетинговой, товарной и ценовой, логистической, кадровой и финансовой.

Задание: Внимательно ознакомьтесь с конкретной ситуацией и ответьте на вопросы:

- Какую стратегию реализует компания X в России?
- В контексте стратегии компании X в России в чем должна заключаться особенность стратегии управления персоналом?
- Какие стратегические цели управления персоналом вы можете предложить компании X?
Почему?

Задание 5. Кейс. Описание ситуации:

ООО «Евросеть» является крупнейшей российской организацией, которая работает на рынке сотового ритейла и крупнейшая российская компания, работающая на рынке сотового ритейла и представляющая крупнейших операторов связи. Основные направления деятельности компании: осуществление розничной торговли сотовыми телефонами, цифровыми фотоаппаратами, телефонами DECT, персональным аудио, аксессуарами, подключение к операторам связи и оказание информационных услуг клиентам. Основная цель работы ООО «Евросеть» – получение прибыли за счет правильной консультации менеджеров. Прибыль является ключевым показателем компании. ООО «Евросеть» ориентирована на получение максимальной прибыли. На рост прибыли в организации влияют следующие факторы: наиболее полное удовлетворение потребностей населения, условия благосостояния работающих и развитие хороших отношений среди персонала, создание новых рабочих мест, публичная ответственность и имидж и бренд организации, техническая эффективность, высокий уровень производительности труда, минимизация издержек производства и т.д. Трудовые отношения между работником и ООО «Евросеть-Самара» строятся на основе трудового договора в соответствии с трудовым кодексом РФ. Это соглашение между трудящимися и организацией, по которому трудящиеся обязуются выполнять работу по определённой специальности, квалификации или

должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а организация обязуется выплачивать трудящемуся заработную плату и обеспечить условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон. Организация ООО «Евросеть-Самара» имеет линейно-функциональную организационную структуру. На 2017 год в организации работает 361 человек. Система стимулирования в организации претерпела изменения. Если раньше весь доход складывался в один котел, а потом практически пропорционально делился между продавцами, то теперь только половина вознаграждения продавца идет из этого самого общего котла, и то даже внутри него вознаграждение делится пропорционально тому, что заработал каждый из продавцов. Остальное — личное вознаграждение, которое считается исходя из того, кто сколько продал. Кроме того, «Евросеть» также вернулась к идее проведения специальных внутренних акций, мотивирующих сотрудников (например, лучший работник).

Разработайте эффективную систему мотивации и стимулирования сотрудников организации. Разработайте мероприятия по снижению текучести кадров.

Задание 6. Кейс. Описание ситуации:

Александр Ковалев - директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра - создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами - психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников. Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался, в том числе, изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал - должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

1. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).

2. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

Задание 7.

Краткая характеристика ЗАО хлебозавод «Зёрнышко» следующая:

- Сфера и направление деятельности: выпуск продукции в хлебопекарном цехе, кондитерском цехе, производство полуфабрикатов.
- Размер предприятия: общая численность персонала - 300 человек.
- Этап жизненного цикла предприятия: кризис.
- Общая стратегия предприятия: дифференциация продукта.
- Режим работы организации: 7 дней в неделю, круглосуточно (без обеденного перерыва). Отсутствующие в условиях задания факты и обстоятельства могут быть введены магистрантом дополнительно, если они не противоречат условиям задания.

Определите содержание и тип кадровой политики. Сформируйте систему управления персоналом, включая разработку штатного расписания и пофакторную структуру персонала. Обозначьте кадровые проблемы и возможные пути их решения для предприятия.

Задание 8. *Ознакомьтесь с приведенными ниже высказываниями.*

1. Справедливость при наделении сотрудников необходимыми ресурсами для их служебной деятельности необходима лишь в том случае, если руководитель относится к ним с равным чувством симпатии.
2. Этическое нарушение обязательно должно быть публично осуждено и исправлено независимо от того, когда и кем оно было допущено.
3. Служебное поведение и действия сотрудников признаются этичными, если они способствуют максимизации прибыли компании.
4. Действия сотрудников признаются эффективными, если они хотя бы не нарушают этических норм.
5. Неэтичным является терпимое отношение сотрудников организации к моральным устоям и традициям других организаций, регионах, странах.
6. При разработке и принятии решений в деловых отношениях проявление индивидуального начала признается неэтичным.
7. Не следует бояться «настоять на своем» при решении любых служебных вопросов (нонконформизм).
8. Если организация находится на стадии кризиса, то применение некоторых форм насилия, «нажима» на подчиненных можно признать этичным и необходимым.
9. Этические стандарты могут быть успешно внедрены в жизнь организации с помощью единовременных усилий со стороны руководства и сотрудников.
10. Единственным критерием величины воздействия на кого-либо (подчиненного, потребителя и т.п.) является сила возможного противодействия.
 - A. *Проведите анализ и найдите ошибки в приведенных принципах деловой коммуникации.*
 - B. *Предложите собственный корректный вариант высказывания (если это необходимо).*

Задание 9.

- Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая сегодня произошла у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика, которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?
- A. *Какие принципы высказывания критических замечаний необходимо учесть?*
 - B. *Приведите пример критического замечания работнику?*
 - C. *В чем заключается специфика комплимента подчиненному сотруднику? Что необходимо учесть?*
 - D. *Каким образом необходимо закончить беседу с сотрудником?*

Задание 10.

- Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настроенным.
- A. *Какие принципы высказывания критических замечаний необходимо учесть?*

В. Приведите пример критического замечания работнику?
С. Какие меры необходимо предпринять для предупреждения возникновения подобных ситуаций с подчиненными? Д. Как необходимо вести себя в подобной ситуации?

Задание 11. *Оцените приемы ведения беседы с точки зрения того, насколько они способствуют пониманию партнера. Распределите эти приемы по трем разделам:*

*- способствующие пониманию партнера,
- не способствующие пониманию партнера,
- нейтральные.*

1. В беседе мы сопровождаем высказывания партнера репликами вроде: «Глупости ты говоришь», «Ты, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаешь», «Я бы мог вам это объяснить, но боюсь, вы не поймете», «А на вашем месте я вообще помолчал бы» и т.п.

2. Мы сопровождаем речь партнера высказываниями типа: «Да-да», «Угу...», «Что вы говорите?», «Неужели...».

3. Мы дословно повторяем высказывания партнера. При этом можно начать с вводной фразы: «Как я понял вас...», «По вашему мнению...», «Ты считаешь...», «Если я вас правильно понял, то вашей основной мыслью является...» и т. д.

4. В ходе беседы мы вставляем высказывания типа: «Пора приступить к предмету разговора...», «Мы несколько отвлеклись от темы...», «Давайте вернемся к цели нашего разговора...» и пр.

5. Мы воспроизводим высказывания партнера в обобщенном, сокращенном виде, кратко формулируем самое существенное в его словах. Начать можно с вводной фразы: «Другими словами, вы считаете, что...», «Таким образом, вашими основными идеями являются...» и т. д.

6. Мы пытаемся вывести логическое следствие из высказывания партнера или выдвинуть предположения относительно причин высказывания. Вводной фразой может быть: «Если исходить из того, что вы сказали, то выходит, что...» или «Вы так считаете, видимо, потому, что...»

7. Мы пытаемся найти у партнера понимание тех проблем, которые волнуют нас самих.

8. Мы задаем партнеру вопрос за вопросом, явно стараясь разузнать что-то, но не объясняем своих целей.

9. Мы не принимаем во внимание то, что говорит партнер, пренебрегаем его высказываниями.

Задание 12.

Обоснуйте необходимость разработки стратегии на кризисном предприятии, пересмотра миссии и системы целей предприятия. Назовите этапы разработки антикризисной стратегии и их содержание, поясните особенности ее разработки. Иван Пермяков является Генеральным директором и владельцем компании «Компьютерный дом», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 43% оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает Генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Ивану, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и, что кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 43% премию, однако их вознаграждение составляло только 37% от среднего дохода коммерческого агента.

	<p>Вопросы: Проанализируйте развитие ситуации в компании «Компьютерный дом»? Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации? Какую систему вознаграждения вы бы предложили для этой компании? Как бы вы посоветовали Ивану внедрить эту систему?</p> <p>Задание 13. Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей - сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов. Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?</p>
<p>РАЗДЕЛ 2 Практические аспекты управления человеческими ресурсами</p>	<p>Задание 14. <u>Описание ситуации</u> «И.И. Иванов – многообещающий молодой менеджер, быстро продвигающийся по службе. Когда он только начинал свою карьеру, его начальником был П.П. Петров – завятой «трудоголик», чей опыт и знания очень помогли Иванову в то время. Два года спустя ситуация изменилась и Иванов стал начальником Петрова, карьера Петрова после этого застопорилась. В последнее время Иванов и Петров работают в этой же организации и видятся не часто. Недавно Петрову посоветовали выдвинуть свою кандидатуру на вступление в члены клуба профессиональных управленцев, чтобы познакомиться там с людьми, которые могли бы «подтолкнуть» его карьеру в нужном направлении. Клуб был создан для продвижения идей высокого уровня профессионализма в мире бизнеса. Но Петров знает, что Иванов – член этого клуба и председатель отборочной комиссии. Собеседование проводится в помещении клуба. Для этого случая Петров оделся наиболее тщательно, хотя его гардероб не отличался большим выбором. Когда он к назначенному времени приехал в клуб, его попросили подождать в зале для приглашенных. Ожидание заняло 15 минут. Когда секретарь наконец ввел Петрова в роскошно обставленный зал заседаний, тот оказался лицом к лицу с членами отборочной комиссии из 8 человек во главе с Ивановым. Все они были одеты в дорогие официальные костюмы. Петрова посадили в торце длинного стола, за которым расположились члены комиссии. Таким образом, комиссия с Ивановым во главе как бы образовала группу «своих» напротив Петрова, единственного среди них «чужака». Во время последующего собеседования Иванов ни разу не дал понять, что знаком с Петровым, и не пытался обратить внимание комиссии на потенциальную ценность этого человека для клуба. Через несколько дней после собеседования Петров случайно встретил Иванова на работе. Ему было неловко задавать Иванову какие-либо вопросы по поводу результатов собеседования, а Иванов первым об этом не заговаривал.» Сформулируйте аргументированные ответы на следующие вопросы: 1. Как вы думаете, почему Иванов решил организовать собеседование подобным образом? 2. Какие действия мог бы предпринять Петров, чтобы хоть в какой-то степени повлиять на ход собеседования?</p>

3. Как вы думаете, Петрова приняли в члены клуба?

Задание 15.

На ряде предприятий стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. На заводе «Алмаз», например, придумали такую вещь, как «команда 500» – это 500 кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У членов «команды» будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться «наемные» работники и простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из «наемных», кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду».

Оцените преимущества введения системы формирования кадрового ядра компании. Как можно усовершенствовать приведенную систему сохранения кадрового ядра предприятия? По каким критериям вы бы предложили производить отбор в «команду 500»?

Задание 16.

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги. Текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 35 тыс. рублей после налогообложения. В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы нематериального стимулирования труда.

1. Предложите принципы формирования нематериального стимулирования труда для сотрудников компании.

2. Предложить структуру пакета нематериального стимулирования труда.

3. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

4. Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

Задание 17.

«Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией» Описание ситуации Создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: юридический отдел, отдел безопасности, канцелярию, финансово-экономический отдел, отдел управления персоналом, отдел социально-бытового обслуживания, лабораторию социологических исследований, бухгалтерию, первый отдел.

Постановка задачи

Необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения отделом управления персоналом функций при помощи построения схемы функциональных взаимосвязей этого отдела с другими подразделениями аппарата управления организации.

Задание 18.

Описание ситуации и постановка задачи

Производственная организация ведет поиск кандидатов на вакантную

должность и с этой целью осуществляет маркетинговые исследования в области персонала, которые позволяют определить требования к претендентам на должность, выявить круг источников и пути обеспечения потребности в персонале, рассчитать ожидаемые затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала.

На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов. Поиск, отбор, наем и дальнейшее использование каждого из претендентов связано с определенными затратами.

Организация-работодатель располагает рассчитанным лимитом средств, которые могут быть выделены на приобретение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность. Она разработала требования к претендентам на должность, которые являются основой для оценки и отбора кандидатов, а также располагает результатами проверочных испытаний претендентов.

На основе этой информации необходимо определить, кого из претендентов предпочтет организация-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам.

Исходные данные включают: полный формуляр «Требования к претендентам на должность» с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества; данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность; информацию об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников; лимиты единовременных затрат на одного претендента

Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

- 1) для претендента А – агентство по найму персонала;
- 2) для претендента Б – служба занятости (биржа труда);
- 3) для претендента В – свободный рынок труда (обращение на фирму по собственной инициативе);
- 4) для претендента Г – учебное заведение соответствующего профиля.

Задание 19.

В качестве руководителя фирмы ЭЛКОМ вы поручили своему референту подготовить письмо руководителю фирмы ОТИС об аннулировании сделанного Вами ранее заказа. Вы объяснили референту, что расторжение договора обуславливается тем, что фирма ОТИС не выполнила условий поставки деталей. Необходимых для собираемых Вашей фирмой компьютеров. В результате Ваша фирма понесла убытки, и Вы требуете возместить неоправданные расходы. Референт подготовил письмо следующего содержания:

*А.И. Иванову
Генеральному директору фирмы ОТИС*

Должны проинформировать вас о том. Что отказываемся принять заказанные нами ранее детали ТМП-212 согласно договора № 253/3 от 02.08.2020.

Вы не уложились в дополнительные сроки поставки, указанные в вашем письме от 14.09.2020.

Из-за этого мы были вынуждены обратиться к другим поставщикам, чтобы покрыть нашу нужду в данной продукции.

В силу названных причин мы аннулируем наш заказ.

В. Петров.

Ген директор фирмы ЭЛКОМ.

Подпишите ли Вы такое письмо? Если нет, напишите Ваш вариант письма.

Задание 20.

Вы – менеджер отдела рекламы коммерческого банка. Составив основу делового письма, Вы поручили секретарю отпечатать текст. К сожалению, она оказалась не очень квалифицированной и допустила ряд ошибок и опечаток. Исправьте их:

Если вы последовали примеру большинства наших клиентов, если вы, воздержались от заимствования средств в прошедшем году, когда процентные ставки достигли своего потолка, понимая, что за взлетом обязательно последует спад.

Вы можете по праву гордиться собой, что вы не брали заем, сулящий вам лишь большие долги. В настоящее время, когда ставки снижены до разумного уровня, вы можете извлечь пользу, воспользовавшись, единовременной выплатой за месяц, вместо того, чтобы рассылать счета на небольшие суммы каждому кредитору, требующему выплаты, отдельно.

Мы хотели бы иметь возможность обсудить с вами текущие финансовые проблемы с которыми вы возможно сталкиваетесь. А также предложить вам содействие в устранении излишних хлопот.

Пожалуйста, свяжитесь с нами сегодня по телефону 12 13 12, если вы хотите избавиться от груды неоплаченных счетов, купить машину или яхту, или поехать с семьей в давно обещанный отпуск.

С нетерпением ждем вашего звонка.

Задание 21.

Евдокимова Наталья Владимировна принята на работу в ООО «Башкирские ведомости» на должность главного редактора 11 апреля 2007 г.

31 мая 2009 г. ей присвоили почетное звание «Заслуженный журналист Башкортостана».

24 августа 2012 г. она ушла в ежегодный оплачиваемый отпуск на 14 календарных дня и еще на 10 дней неиспользованного прошлогоднего отпуска.

23 августа 2013 г. она ушла в отпуск по уходу за ребенком до достижения им 1,5 лет. (день рождения ребенка – 12 июня 2013 г.)

Она уволилась 12 ноября 2015 г. по ст.77 п.6 ТК РФ. Посчитайте, за какое количество дней неиспользованного отпуска ей положена компенсация.

Заполните табель ее рабочего времени за октябрь 2015 г. при условии, что 2-6 октября она была в командировке, а с 25 октября ушла на больничный на 3 дня.

Задание 22.

Саранцева Вера Николаевна была принята на должность эмальера в ЗАО «Ювелир» 03 февраля 2000 г.

09 сентября 2005 года она была переведена на должность главного дизайнера на постоянной основе.

20 октября 2007 г. она ушла в ежегодный основной оплачиваемый отпуск на 18 дней и еще 4 дня взяла за свой счет.

31 октября 2011 г. она ушла в отпуск по уходу за ребенком до достижения им 3 лет. (день рождения ребенка – 22 августа 2011 г.)

02 апреля 2015 г. трудовой договор с ней был расторгнут по п.6а ст.81 ТК РФ. Посчитайте, за какое количество дней неиспользованного отпуска ей положена компенсация.

Заполните табель ее рабочего времени за февраль 2015 г. при условии, что 10-14 февраля она была в командировке, а с 25 февраля ушла на больничный на 4 дня.

Задание 23.

6 марта 2006 г. Саркисян Татевик Гургеновна была принята на работу

в финансовый отдел ЗАО «Доверие» на должность экономиста на неполную рабочую неделю (вторник, среда, четверг).

20 декабря того же года она была награждена DVD-плеером по итогам финансового года.

17 июля 2007 г. она была переведена на должность старшего экономиста.

26 апреля 2008 г. она ушла в отпуск на 10 календарных дней, оставшихся от прошлогоднего ежегодного оплачиваемого отпуска, и еще 10 дней взяла от отпуска этого года.

21 апреля 2012 г. она ушла в отпуск по уходу за ребенком до достижения им 3 лет. (день рождения ребенка – 05 февраля 2012 г.)

10 декабря 2015 г. она была уволена по ст.81 п.1 ТК РФ. Посчитайте, за какое количество дней неиспользованного отпуска ей положена компенсация

Заполните таблицу ее рабочего времени за ноябрь 2015 г. при условии, что 10-18 ноября она была в командировке, а 30 ноября работала меньше на 2 часа.

Задание 24.

Кириллина Таисия Петровна заключила трудовой договор 13 марта 2004 г. с ЗАО «Ювелир», устроившись на должность бухгалтера.

17 сентября 2005 г. она была переведена на должность главного бухгалтера.

15 января 2007 г. она ушла в ежегодный оплачиваемый отпуск на 28 календарных дней и еще на 5 календарных дней дополнительного оплачиваемого отпуска за ненормированный рабочий день.

15 февраля 2012 г. она ушла в отпуск по уходу за ребенком до достижения им 1,5 лет. (день рождения ребенка – 02 декабря 2011 г.)

Она уволилась 19 апреля 2016 г. в связи с переездом по месту службы мужа. Посчитайте, за какое количество дней неиспользованного отпуска ей положена компенсация.

Заполните таблицу ее рабочего времени за февраль 2016 г. при условии, что 12-18 февраля она была на больничном, а 24-25 брала отпуск без сохранения заработной платы.

Задание 25.

8 декабря 2006 г. Сафина Рауза Мингалиевна заключила трудовой договор с муниципальным предприятием «Городское хозяйство» на должность озеленителя.

30 мая 2007 года она была переведена на должность бригадира озеленителей.

02 ноября 2007 г. она ушла в ежегодный оплачиваемый отпуск на 20 календарных дней.

15 февраля 2008 г. ей исполнилось 30 лет и ее поощрили ценным подарком шахматами.

08 сентября 2010 г. она ушла в отпуск по уходу за ребенком до достижения им 1,5 лет. (день рождения ребенка – 29 июня 2010 г.)

Она уволилась по ст.83 п.3 29 мая 2016 г. Посчитайте, за какое количество дней неиспользованного отпуска ей положена компенсация.

Заполните таблицу ее рабочего времени за март 2016 г. при условии, что 15-18 марта она была на больничном, а 30 и 31 марта работала сверхурочно по 2 часа в день.

Задание 26.

Каланчева Анна Васильевна была принята в ООО «Стандарт» 15 октября 2007 г. на должность пропитчика карандашных дощечек.

01 сентября 2008 г. она была переведена на должность бригадира пропитчиков шпона.

23 октября 2009 г. ей объявили благодарность за добросовестный труд.

1 июня 2010 г. она ушла в ежегодный основной оплачиваемый отпуск на 14 дней.

18 декабря 2012 г. она ушла в отпуск по уходу за ребенком до достижения им 1,5 лет. (день рождения ребенка – 29 сентября 2012 г.)

09 сентября 2015 г. она уволилась по ст.81 п.5. Посчитайте, за какое количество дней неиспользованного отпуска ей положена компенсация.

Заполните таблицу ее рабочего времени за май 2015 г. при условии, что с 25 по 31 мая работала сверхурочно по 2 часа в день.

Задание 27.

Якименко Ирина Алексеевна была принята в ООО «Саратовэнерго» 17 марта 2002 г. на ТЭЦ-15 на должность электромонтера-релейщика.

29 июня 2005 г. она была переведена на должность старшего электромонтера в связи с расширением деятельности.

11 ноября 2006 года ей объявили благодарность за добросовестное отношение к труду.

10 февраля 2008 г. она ушла в ежегодный основной оплачиваемый отпуск на 14 дней и еще 4 дня взяла за свой счет.

03 июня 2013 г. она ушла в отпуск по уходу за ребенком до достижения им 1,5 лет. (день рождения ребенка – 27 марта 2013 г.)

30 июля 2015 г. она уволена по п.6а ст.81 ТК РФ. Посчитайте, за какое количество дней неиспользованного отпуска ему положена компенсация.

Заполните таблицу ее рабочего времени за апрель 2015 г. при условии, что с 03-10 апреля она болела, 25 и 31 мая прогуляла.

Задание 28.

Михайлова Ярослава Сергеевна принята в лабораторию № 3 ЗАО «Факел» на должность лаборанта 7 апреля 2006 г.

14 декабря того же года она была переведена на должность старшего лаборанта в связи с повышением квалификации.

23 мая 2008 год она ушла в отпуск, взяв неиспользованный ежегодный отпуск за прошлый год (28 календарных дней) и еще 15 календарных дней отпуска за текущий год.

11 марта 2013 г. она ушла в отпуск по уходу за ребенком до достижения им 1,5 лет. (день рождения ребенка – 07 января 2013 г.)

30 мая 2016 г. ее уволили за нарушение охраны труда. Посчитайте, за какое количество дней неиспользованного отпуска ей положена компенсация.

Заполните таблицу ее рабочего времени за май 2016 г. при условии, что с 17 и 21 мая она уходила с работы на 3 часа раньше.

Задание 29.

Кипяткова Анастасия Викторовна поступил на работу 17 мая 2007 г. в ЗАО «Книга» на должность научного редактора.

12 апреля 2008 г. она была переведена на должность редактора в связи с сокращением штата.

С 13 июня 2008 г. она находилась в ежегодном оплачиваемом отпуске: кроме положенных 28 календарных дней, она взяла 10 календарных дней отпуска не использованного в прошлом году и еще 3 дня ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска.

20 июня 2012 г. она ушла в отпуск по уходу за ребенком до достижения им 3 лет. (день рождения ребенка – 08 апреля 2012 г.)

28 мая 2016 г. она была уволена за разглашение коммерческой тайны. Посчитайте, за какое количество дней неиспользованного отпуска ему положена компенсация

Заполните таблицу ее рабочего времени за январь 2016 г. при условии, что с 17 и 21 мая она уходила с работы на 3 часа позже.

Задание 30.

	<p>Составьте все необходимые документы, сопровождающие трудовую деятельность работника в соответствии с предложенной ситуацией. Павлова Лариса Алексеевна принята на работу в ООО «Декабрист» на должность офис-менеджера 16 марта 2004 г.</p> <p>11 ноября 2006 г. она переведена на должность менеджера по проекту.</p> <p>31 мая 2010 г. ее наградили почетной грамотой в связи с получением компанией государственного заказа.</p> <p>Она ушла в ежегодный оплачиваемый отпуск 07 октября 2011 г. на 28 календарных дней.</p> <p>15 мая 2013 г. она ушла в отпуск по уходу за ребенком до достижения им 1,5 лет. (день рождения ребенка – 02 марта 2013 г.)</p> <p>5 декабря 2015 г. она уволилась по ст.77 п.1 ТК РФ. Посчитайте, за какое количество дней неиспользованного отпуска ей положена компенсация.</p> <p>Заполните таблицу ее рабочего времени за июнь 2015 г. при условии, что 08-09 июня она работала сверхурочно, а с 26 июня уехала в командировку на 4 дня.</p>
<p>РАЗДЕЛ 3. Управление поведением</p>	<p>Задание 31.</p> <p>Туристско-оздоровительный комплекс "Судак", расположенный в городе Судак, ежегодно принимает на работу молодых специалистов. При этом ТОК "Судак" требует управленческого персонала высшего звена. Считается, что только молодые специалисты могут правильно изучить потребность в услугах курортного характера и корректно сформировать стратегию предприятия. Но для принятия стратегических решений недостаточно только теоретических знаний молодых специалистов, необходимые практические навыки.</p> <p>Задача:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определите этапы подготовки руководителя высшего звена на предприятии ТОК "Судак". 2. Проявите минимальный возраст руководителя, который способен принимать верные стратегические решения. 3. Какие принципы управления карьерой необходимо использовать при подготовке руководителя высшего звена? <p>Задание 32.</p> <p>Олег Смирнов (23 года) после окончания института устроился на работу в коммерческий банк. Через некоторое время, чувствуя интерес к этой деятельности и высоко оценивая свои возможности, он дал понять начальнику своего отдела, что интересуется смежными участками работы и готов освоить их, а также другие сферы деятельности в своем и иных отделах банка. Руководство банка заметило способного и перспективного новичка и решило "вырастить" из него грамотного руководителя. Смирнова начинают планомерно обучать всем тонкостям банковского дела, перемещая с одного участка на другой сначала в своем отделе, а затем и в других. Удостоверившись в успешном выполнении Смирновым всех работ, которые ему поручили, руководство банка направило его на стажировку в США для изучения опыта работы, недоступного в России. За сравнительно короткое время работы в банке (14месяцев) Смирнов овладел навыками и "оброс" связями, выходящими за рамки требований его рабочего места. После возвращения со стажировки он почувствовал свой возросший потенциал, но нынешнее рабочее место стало казаться ему тормозом на пути развития карьеры. На должность начальника отдела он претендовать не может, так как она занята человеком, зарекомендовавшим себя способным и компетентным руководителем, отлично справляющимся со своими обязанностями. Перевод Олега на должность начальника отдела в каком-либо филиале банка, по мнению руководства, преждевременен, поскольку Олег слишком молод и честолюбив, не всегда умеет наладить</p>

контакт с людьми, не имеет опыта руководящей работы. Олег же не видит возможности почерпнуть что-то новое на старом рабочем месте, хочет быстрее "расти". Его самооценка высока, он чувствует в себе силы и стремится их реализовать, не хочет терять время на приобретение опыта и закрепление навыков, которые ему понадобятся в дальнейшем. Ко всему, его приглашают на работу с повышением в другой банк. Руководство банка, вложив в развитие Смирнова значительные средства, не хочет терять талантливого, но не готового к самостоятельной автономной работе специалиста.

Вопросы для обдумывания: 1. Каковы должны быть действия руководства банка в этой ситуации? Какие ошибки были допущены руководством банка в прошлом? 2. Стоило ли знакомить Смирнова с полным спектром работ до приобретения им навыков и опыта, необходимых руководителю? 3. Стоит ли Смирнову упускать возможность своего профессионального роста при переходе в другой банк? 4. Необходимо ли удерживать специалиста, который так легко расстается с организацией, воспитавшей его, ради сиюминутной выгоды. Ист.: В.А.Спивак. Организационное поведение и управление персоналом С-Пб, 2000, стр.253

Задание 33.

Вы проделали в отделе по окончании института всего несколько месяцев. Вас вызывает начальник и говорит, что надо поехать в смежников и помочь им наладить производство необходимой для Вашего предприятия продукции. Но вчера Вас вызвали в отдел кадров и предложили поехать на курсы повышения квалификации в Москву.

Каким будет Ваш выбор как самый верный путь к дальнейшей карьере?

Задание 34.

Старшего экономиста Фесенко Александра Петровича как хорошего специалиста повысили по должности. Он стал заместителем начальника планово-экономического отдела. Однако через некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким образом, он получил сообщение, что его снижен по должности (до старшего экономиста). Александр Петрович расценил это как личное оскорбление и уволился с работы.

Верными ли были его действия?

Как бы Вы вели себя на его месте?

Задание 35.

Цель работы. На основании имеющихся данных сформировать план карьерного роста работников фирмы и план мероприятий для их наиболее успешной и быстрой социализации в новом коллективе.

Сведения о фирмах. 1. **Открытое акционерное общество «Оптические приборы и системы».** Основные направления деятельности: проектирование, разработка и производство оптических приборов гражданского назначения. Производимая продукция: микроскопы медицинского и исследовательского назначения (45 моделей), медицинские оптические приборы для диагностики (18 моделей), спектрофотометры (5 моделей), фотоаппараты (1 модель), оптические прицелы (1 модель). Открытое акционерное общество «Оптические приборы и системы» находится в Санкт– Петербурге, имеет три производственные площадки, расположенные в различных точках города. Среднесписочная численность работников – 4478 человек. Осуществляется найм работника на должность «менеджер по продажам» в бюро продаж микроскопов медицинского назначения. Менеджер по продажам бюро подчиняется начальнику бюро микроскопов медицинского назначения. Бюро насчитывает 7 человек. Бюро микроскопов медицинского назначения входит в состав отдела продаж микроскопов медицинского и исследовательского назначения, который, в

свою очередь, входит в состав управления по продажам и маркетингу.

2. Общество с ограниченной ответственностью «СОМ-NET».
Основные направления деятельности: разработка и внедрение программного обеспечения в сфере управления предприятиями (программы бухгалтерского учета, в том числе по системе международной финансовой отчетности, управления персоналом, управление производством и т.п.).
Производимая продукция: пакеты программ для предприятий всех сфер деятельности. Общество с ограниченной ответственностью «СОМ-NET» находится в Санкт-Петербурге; весь персонал размещается в офисе, арендуемом фирмой в бизнес-центре. Численность персонала – 23 человека. Фирма нанимает работника на должность штатного программиста. Программист подчиняется начальнику отдела разработки программного обеспечения, который, в свою очередь, подчиняется генеральному директору.

3. Общество с ограниченной ответственностью «Мегамаркет»
Сфера деятельности фирма – розничная торговля. ООО «Мегамаркет» имеет сеть супермаркетов, предлагающих товарную номенклатуру более 7000 наименований. Три супермаркета сети «Мегамаркет» находятся в Санкт-Петербурге, два – в Москве, один – в Волгограде, один – в Мурманске. Среди поставщиков продукции в супермаркеты как отечественные, так и иностранные производители. Ассортимент супермаркетов ООО «Мегамаркет» включает в себя продукты питания (мясо, рыбные и морепродукты, бакалея, молочные продукты, полуфабрикаты и др.), бытовую химию, домашний текстиль, товары для дома, мелкую и среднюю бытовую технику, теле-, аудио- и видеоаппаратуру. ООО «Мегамаркет» стремится охватить все ценовые ниши рынка, поэтому в ассортименте имеется как продукция класса премиум (для населения с доходом более 400-600 долларов США в семье на человека), так и для среднего потребителя (с доходом от 150-200 долларов США в семье на человека).

В филиал сети в Санкт-Петербурге требуется продавец-консультант в отдел бытовой химии.

1. Сформировать план социализации новых сотрудников для каждой организации.

2. Сформировать план карьерного роста для работников, нанимаемых на указанные должности. Сформулировать план карьерного роста для работников таким образом, чтобы вновь пришедшие сотрудники могли четко уяснить, при выполнении каких условий будет осуществляться их продвижение по служебной лестнице, профессиональный рост и др. Для этого заполнить форму 1.

1 Форма. План карьерного роста работника

Необходимое условие карьерного роста	Изменение в карьере работ
Стаж работы в бюро 3 года, Высшее образование	Назначение начальником б
.....

При выполнении задания учитывать специфику деятельности нанимаемых работников (творческий труд, работа с клиентами, обслуживание потребителей и т.п.). Важно также учесть, каких знаний и какого образования требует та или иная должность, с какой периодичностью следует повышать знания работников и квалификацию. Исходные данные. Исходными данными к работе являются указанные сведения о фирмах.

Задание 36.

Дайте свою оценку приведенным ниже утверждениям по следующей шкале: абсолютно согласен - 3 балла; в основном согласен -2 балла; не согласен-1 балл; совершенно не согласен-0 баллов.

1. Скорее всего работники фирмы не сообщают руководству о своих ошибках и упущениях.

2. Бывает, что менеджер должен в интересах фирмы нарушать

условия контрактов, в частности, не соблюдать правила безопасности.

3. Не всегда следует соблюдать точность в отчетности о расходах, достаточно приблизительных цифр. 4. Иногда можно утаить не самую приятную информацию от начальства.

5. Надо действовать так, как приказывает руководитель, хотя у вас есть сомнения в правильности действий.

6. В случае необходимости в рабочее время можно заняться и собственными делами.

7. Иногда нужно задержать работника, чтобы проверить его деловые возможности.

8. Клиенту фирмы можно дать доверительную информацию, если это приносит определенные выгоды мне.

9. Можно пользоваться служебной линией связи для решения собственных вопросов, если эта линия свободна.

10. Менеджер ориентируется на конечную цель, поэтому для ее достижения все средства хороши.

11. Если для заключения контракта нужен хороший банкет, нужно его сделать.

12. Без нарушения существующих инструкций жить невозможно. 13. Если кассир дает сдачу не полностью - это терпимо.

14. Иногда можно использовать копировальную технику компании в собственных целях.

15. Можно унести домой с работы кое-что из канцелярских принадлежностей (бумага, лента для пишущей машинки и т.п.), принадлежащих компании, ведь я работаю в этой компании.

Подсчитайте сумму баллов, используя шкалу, и оцените свой результат:

0-5 баллов. Ваша этика - выше всяких похвал.

6-10 баллов. У вас высокий уровень этики.

11-15 баллов. Вполне приемлемо.

16-25 баллов. Средний этический уровень.

26-35 баллов. Необходимо Ваше моральное совершенствование.

36 баллов и выше. Как бы не упасть в пропасть.

На основе экспертных оценок выведены весовые коэффициенты элементов рабочих мест рабочих и служащих, приведенные к фиксированному значению - 100 баллов.

№№ пп	Наименование элемента ранжирования	Весовые коэффициенты, баллы	
		рабочие	служащие
1	2	3	4
1.	Кадровые данные	5	5
2.	Опыт работника	7	5
3.	Профессиональные знания	10	12
4.	Профессиональные умения	15	10
5.	Личные качества	5	10
6.	Психология личности	5	5
7.	Здоровье и работоспособность	7	5
8.	Уровень квалификации	8	5
9.	Служебная карьера	3	10
10.	Хобби (увлечения)	2	5
11.	Вредные привычки и недостатки	8	5
12.	Организация труда	7	8
13.	Оплата труда	8	5
14.	Социальные блага	5	5
15.	Социальные гарантии	5	5
	ИТОГО:	100	100

Сравните полученные результаты, выявите отклонения и объясните причины. Отметьте, какие изменения вы бы внесли данную шкалу

Задание 37.

Павлова Лариса Алексеевна принята на работу в ООО «Декабрист» на должность офис-менеджера 16 марта 2004 г.

11 ноября 2006 г. она переведена на должность менеджера по проекту.

31 мая 2010 г. ее наградили почетной грамотой в связи с получением компанией государственного заказа.

Она ушла в ежегодный оплачиваемый отпуск 07 октября 2011 г. на 28 календарных дней.

15 мая 2013 г. она ушла в отпуск по уходу за ребенком до достижения им 1,5 лет. (день рождения ребенка – 02 марта 2013 г.)

5 декабря 2015 г. она уволилась по ст.77 п.1 ТК РФ. Посчитайте, за какое количество дней неиспользованного отпуска ей положена компенсация.

Заполните таблицу ее рабочего времени за июнь 2015 г. при условии, что 08-09 июня она работала сверхурочно, а с 26 июня уехала в командировку на 4 дня.

Задание 38.

Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании менеджером по персоналу. Компания существует более двух лет. В связи с динамикой своего развития компания постоянно ставит перед сотрудниками все новые и более сложные профессиональные задачи, что позволяет им в короткие сроки существенно повысить свой профессиональный уровень. У сотрудников есть возможность и карьерного развития. Бизнес компании специфичен, нужны люди, хорошо знающие его. Руководство компании предпочитает выдвигать на менеджерские позиции уже работающих сотрудников, нежели брать на эти позиции людей «со стороны». Несколько месяцев назад в компании уже произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали за время работы в компании. После их перехода появился целый ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отдела, существенно снизились показатели работы, произошло несколько конфликтов с партнерами, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, несколько даже подумывают об увольнении. Проанализировав ситуацию, вы поняли, что переведенные на менеджерские позиции сотрудники все еще думают и действуют как специалисты, и что у них недостаточно навыков, чтобы эффективно справляться с поставленными задачами на новом качественном уровне. Они могут обучиться всему в процессе работы, и со временем у них выработаются необходимые навыки, но на ваш взгляд целесообразно отправить их на тренинги, чтобы подтянуть менеджерские навыки на необходимый уровень. Вы также считаете, что необходимо разработать систему работы с кадровым резервом, так как это первый, но не последний случай перевода сотрудников с повышением в должности. У вас есть список людей, которых в скором будущем ожидает подобный переход, и работу с ними нужно начинать уже сейчас, чтобы они не столкнулись с теми же проблемами, которые возникли в результате состоявшегося перевода.

Вопросы 1. Как вы определите, какие навыки необходимо развивать? 2. Из каких блоков будет состоять ваша программа по работе с кадровым резервом? 3. Каким образом вы будете внедрять программу по работе с кадровым резервом в вашей Компании?

Задание 39. «Выбор методов обучения»

Задачами проведения организационного обучения персонала являются: приобретение специфических знаний, развитие необходимых навыков и способностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы, которые направлены на решение перечисленных задач.

Постановка задачи Определить, какой из методов, приведенных в таблице, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

- 1) приобретение знаний;
- 2) развитие способностей;

3) изменение отношения.
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ

Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношения
1. Инструктаж			
2. Наставничество			
3. Консультирование			
4. «Сидя рядом»			
5. Менторский подход			
6. Демонстрация приемов работы			
7. Метод усложняющихся заданий			
8. Специальный подбор заданий			
9. «Оставление на произвол судьбы»			
10. Работа под руководством специалиста			
11. Ситуационный анализ			
12. Моделирование ситуаций			
13. Советы молодых специалистов			
14. Обзор обратной связи			
15. Круглые столы			
16. Дискуссии			
17. Участие в специальных проектах			
18. Рабочие группы			
19. «Мозговая атака»			
20. Учебные фильмы			
21. Экспериментирование			
22. Стажировки			
23. Участие в научно-практических конференциях			
24. Деловые игры			
25. Тренинги			
26. Дистанционное обучение			
27. Лекции			
28. Самостоятельное изучение специальной литературы			

Обсудить и совместно решить, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех приведенных выше задач

Задание 40.

Дайте ответ на каждый из 33 предложенных вопросов.

Все вопросы подразделяются на 5 групп с максимальным числом баллов в каждой группе - 20, итого 100.

Каждый вопрос - это утверждение о человеке, оцениваемое некоторым числом баллов (максимальное - указано в скобках).

На основе этого числа вы ставите свой балл в пределах от 0 до этого числа (как считаете нужным).

Опросник

Коммуникационные навыки:

- ♣ пишет так, что каждый может понять (3,9);
- ♣ написанные им работы редко требуют переделки (3,6);
- ♣ его выступления всегда тщательно обдуманы (2,8);
- ♣ рабочие записи всегда правильны и точны (2,7);
- ♣ умеет всегда подчеркивать основное, не утопает в подробностях (2,5);
- ♣ умеет обсуждать результаты своей работы кратко, ясно, исчерпывающе (2,3);
- ♣ умеет давать объяснения (2,2).

Взаимоотношение:

- ♣ терпелив с теми, кто обладает меньшими знаниями, чем он (4,5);
- ♣ хорошо ладит со всеми типами людей (4,4);
- ♣ уважает суждения и способности других людей (3,9);
- ♣ готов принять совет (3,6);
- ♣ прислушивается к чужой точке зрения (3,6).

Мотивация:

- ♣ готов работать сверх положенного, когда в этом есть необходимость (4,6);
- ♣ отдает все силы и способности решению поставленной перед ним задачи (3,7);
- ♣ если выдается свободное время, активно ищет работу (3,1);
- ♣ часто выполняет работу «сверх нормы» (3,1);
- ♣ не бросает работу, пока она не сделана (2,8);
- ♣ стремится выполнить задание полностью, без недоделок (2,7).

Специальные навыки:

- ♣ предпочитает вести подопечных, а не понукать их (3,6);
- ♣ умеет организовывать работу других (3,6);
- ♣ тратит время на чтение специальной литературы (3,1);
- ♣ требует серьезных доказательств, прежде чем соглашается с предложением (2,9);
- ♣ умеет применять на практике свои теоретические познания (2,4);
- ♣ умеет найти какой-либо путь для решения имеющейся проблемы (2,4);
- ♣ - умеет разбить сложную проблему на сравнительно простые части (2,0).

Самостоятельность:

- ♣ не выбивается из колеи при неожиданностях в работе (3,8);
- ♣ не выводится из душевного равновесия такими факторами, как рабочая перегрузка, жесткие сроки и т.д. (3,8);
- ♣ не избегает решений и не колеблется при их принятии (2,5);
- ♣ решает проблемы сам, не просит об этом других (2,2);
- ♣ замечания и несерьезные упреки переносит легко (2,2);
- ♣ не боится задавать вопросы (2,1);
- ♣ опирается на свое собственное суждение там, где это возможно и разумно (1,9);
- ♣ готов признать ошибку, если в самом деле допустил ее (1,5).

Подведение итогов:

Просуммируйте полученное количество баллов по группам и найдите общую сумму. Количество набранных баллов и их сопоставление с мнением группы позволяет судить об основных качествах студента.

Сравните результаты: найдите средние значения результатов по группам качеств и среднее значение общей суммы среди членов группы и соотнесите их с результатами аттестуемого.

Задание 41

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги. Текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 \$ после налогообложения. В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный

момент в компании нет четкой системы развития кадров.

Предложите принципы формирования системы развития кадров в компании. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

Задание 42

Продавец Петрова А.К. работает в отделе один год. За время работы ей удалось в достаточной мере освоить ассортимент отдела, установить доброжелательные отношения с коллективом сотрудников. По характеру спокойная, уравновешенная. К работе относится ответственно, проявляет желание работать в магазине. Однако в общении с покупателями инициативы не проявляет. Реагирует на вопросы, просьбы о помощи в выборе товара, доброжелательна, но старается свести это общение к минимуму. С большей увлеченностью занимается расстановкой товара, поддержанием чистоты и порядка в торговом зале, в связи с чем потенциальные покупатели часто остаются без внимания продавца и уходят.

Продумайте и составьте программу обучения для Петровой А.К.

Задание 43

Работник Горбачев В.Е. работал в коллективе 8 лет (ему 30 лет). Все в отделе его ровесники. Большинство работников не женаты (в том числе и он). После окончания заочно Крымского института бизнеса он назначается менеджером одной программы в производственном отделе. Манеры поведения, деловые коммуникации, формы контакта остались у него прежними: обращения друг к другу по имени, прозвищу независимо от возраста, частые насмешки, встречаются приписки, не отказывается с членами отдела дегустировать вина. Социально-психологический климат в коллективе стал прохладным, менеджер перестал быть формальным лидером. По итогам первого полугодия его коллектив занял последнее место. Менеджер стал часто раздражаться, повышать голос, браковать работу. Дисциплина трудовая и производственная осталась низкой. Менеджер стал чаще выполнять, доделывать, переделывать работу за подчиненными. Производственные показатели коллектива не повышались.

Определите главные ошибки менеджера Горбачева В.Е. и найдите их решение.

Задание 44

В заведение общепита требуется группа официантов. Анастасия, увидев объявление, решила подать заявку на работу и пришла устраиваться. Помимо неё заявки подали ещё 5 человек, о чём Анастасия не знала. Администратор заведения провёл собеседование и пригласил Анастасию на стажировку (как и 5 человек). В день стажировки, в заведение была «полная посадка», администраторы были заняты. Спросить корректную информацию можно было только у работников, которые уже были обустроены в этом месте. Так продолжалось несколько дней. Анастасия работала в меру своих знаний и способностей, случались случаи: заказ неправильного блюда, долгое ожидание клиента, отказ от блюда. По истечении срока, Анастасия решила поинтересоваться у администратора, по поводу официального трудоустройства, на что услышала такой ответ: «Уважаемая Анастасия, вы не смогли показать себя в полной мере, у вас было слишком много ошибок, мы не принимаем вас на работу». Проанализируйте данную ситуацию.

Что должна была предпринять Анастасия, для того, чтобы у неё получилось официально трудоустроиться?

Задание 45

Составьте и оформите протокол, необходимый в следующей управленческой ситуации: ЗАО «Гранд-М» (Москва) провело заседание Совета директоров, на котором присутствовали следующие члены Совета:

	<p>Попов И.П., Иванов И.И., Сидоров С.С., Устинова У.У., Федоров Ф.Ф. В связи с наличием кворума заседание было признано правомочным. На заседание выносился вопрос об определении рыночной стоимости размещаемых обществом дополнительных акций. По данному вопросу заслушали Федорова Ф.Ф., который предложил определить рыночную стоимость размещаемых обществом акций путем закрытой подписки дополнительных акций в размере 10 000 (десяти тысяч) руб. за акцию. Заседание постановило утвердить предложение Федорова Ф.Ф., так как при голосовании «ЗА» было отдано пять голосов, проголосовавших «ПРОТИВ» и «ВОЗДЕРЖАВШИХСЯ» не было. Решение принято единогласно. Заседание вел председатель П.И.Попов. Протокол подготовлен секретарем И.П.Петровым.</p> <p style="text-align: center;">Задания 46</p> <p>Обоснуйте решение суда: Работница обратилась с иском к организации об отмене дисциплинарных взысканий и компенсации морального вреда. В обоснование заявленных требований она указала, что работает в организации в должности торгового представителя с августа 2009 года. В январе 2010 года она была привлечена к дисциплинарной ответственности в виде выговора за не предоставление в установленный срок документов первичной отчетности, а в феврале 2010 года – к дисциплинарной ответственности в виде выговора за не проведение работы с дебиторской задолженностью и невыполнение плана продаж. Истица считает указанные дисциплинарные взыскания незаконными, поскольку работодатель не поручал ей получить от покупателей документы первичной отчетности, она не была ознакомлена со своими должностными обязанностями, и с ней не был проведен инструктаж по работе с дебиторской задолженностью. В частности, она не была ознакомлена с должностной инструкцией торгового представителя, а с регламентом управления дебиторской задолженностью была ознакомлена спустя месяц после привлечения к ответственности. Требования об отмене названных выше распоряжений были удовлетворены судом .</p>
--	--

6.5. Оценочные материалы для промежуточной аттестации

Фонд вопросов для проведения промежуточного контроля в форме экзамена

Раздел дисциплины	Вопросы
<p>РАЗДЕЛ 1. Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Система управления человеческими ресурсами 2. Человеческие ресурсы предприятия как объект управления. Отношения между управляющими и управляемыми системами 3. Место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления предприятием. 4. Стратегии управления человеческими ресурсами. Современные проблемы и особенности внутрифирменного управления человеческими ресурсами 5. Стратегическое управление ЧР. Механизм участия персонала в принятии хозяйственных решений 6. Функции, принципы, методы управления человеческими ресурсами 7. Особенности управленческого труда Определение квалификационных требований к ЧР 8. Адаптация работы к работнику. Нормативы для менеджеров и руководителей среднего звена 9. Политика управления ЧР 10. Планирование, прогнозирование ЧР, оценка потребностей 11. Кадровое планирование 12. Коллективное трудовое соглашение.

	<ol style="list-style-type: none"> 13. Организационное проектирование системы УЧР 14. Применение технологий внутреннего маркетинга в процессах управления персоналом 15. Организация рабочих мест 16. Оценка сложности выполняемых работ и охрана здоровья. Главные требования и методы оценки сложности работы 17. Оценка сложности работы и оплата труда 18. Директивы по охране труда и техника безопасности на производстве. Директива о массовых увольнениях по сокращению штатов 19. Директива о гарантии прав работников после передачи права собственности на хозяйственное предприятие 20. Директивы по охране труда и техника безопасности на производстве Директива по визуальным дисплеям в условиях цифровой экономики. 21. Директива о защите прав работников в случае банкротства работодателя. Правовое обоснование предъявляемых требований к ЧР. 22. Профессиональное взаимодействие ЧР. Корпоративная культура 23. Обучение правильному отношению к работе. Корпоративная и организационная культура 24. Разработка программы адаптации персонала. Социализация, профориентация и трудовая ориентация 25. Лизинг и аутплейсмент персонала. Особенности лизинга персонала, его преимущества и недостатки. 26. Планирование затрат на персонал как инструмент экономической эффективности организации 27. Система управления по целям и оплаты по результатам. 28. Моделирование системы мотивации персонала и оплаты труда. Требования к постановке КРІ для руководителей и подчиненных 29. Оценка эффективности системы стимулирования труда 30. Управленческий учет в управлении человеческими ресурсами
<p>РАЗДЕЛ 2 Практические аспекты управления человеческими ресурсами</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие маркетинга персонала, его роль в развитии предприятия. 2. Технологии подбора и расстановки кадров. 3. Кадровая политика в области 4. Продвижение, перевод. Понижение в должности, вывод на пенсию 5. Высвобождение ЧР. Уход по собственному желанию 6. Контракт по найму. Отношение к работнику, подавшему заявление об уходе 7. Увольнение с предупреждением. Увольнение без предупреждения. 8. Несправедливое увольнение. Юридическое сопровождение 9. Увольнение по сокращению штатов. Технология управленческой деятельности 10. Увольнение по соглашению сторон. Технология управленческой деятельности 11. Учет ЧР в организации. Анализ оборота и стабильности ЧР 12. Формирование кадрового резерва и проектирование карьерного роста 13. Проектирования путей развития ЧР . Этапы планирования служебно-профессионального перемещения 14. Планирование карьерного роста и карьерного развития 15. Функциональный анализ в УЧР. Этапы принципы, методы анализа. Оптимизация УЧР 16. Организация управленческого труда. Управление властными полномочиями (Лидерство и власть). 17. Делегирование полномочий. Оценка эффективности форм занятости 18. Разработка организационной и функционально-штатной структуры,

	<ol style="list-style-type: none"> 19. Документационное обеспечение управленческого труда 20. Анализ эффективности управленческого труда 21. Управление знаниями и качеством человеческих ресурсов. Внутрифирменное обучение Систематический подход к внутрифирменному обучению 22. Структура и принципы обучения. Перенос знаний и использование ЧР. 23. Методы и средства обучения профессиональным навыкам 24. Программированное обучение. Автоматизированное обучение. Интерактивное обучение 25. Повышение квалификации руководящих кадров: Выявление потребностей и методы 26. Проверка <u>действенности</u> и оценка обучения. Схемы обучения: с отрывом и без отрыва от: производства, от основной работы - их преимущества и недостатки 27. Оценка компетенций и соответствие ЧР требованиям должности. Коэффициент умственного развития 28. Организация планирования непрерывного обучения: учет и анализ состава кадров, аттестация
<p>РАЗДЕЛ 3. Управление поведением</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управление поведением. Факторы влияния на управление поведением 2. Влияние занимаемой должности на поведение работника 3. Использование временных и занятых неполный рабочий день работников. Изменения в структуре рабочей силы 4. Планирование изменений и профилактика сопротивления изменениям. Барьеры на пути взаимодействия 5. Стратегия и тактика преодоления сопротивления со стороны персонала, разрешения конфликтов в организации 6. Кадровый аудит. Диагностика управленческого потенциала. 7. Диагностика состояния кадрового делопроизводства и кадрового учета 8. Оформление результатов кадрового аудита - аудиторское заключение 9. Методы оценки и показатели результативности и эффективности УЧР Оценка эффективности человеческих ресурсов организации 10. Бенчмаркинг 11. Оценка эффективности системы УЧР 12. Управление кадровыми рисками, профилактика угроз 13. Организация отражения рейдерского захвата. 14. Корпоративное мошенничество 15. Защита корпоративной и коммерческой тайны 16. Борьба с коррупцией властных структур 17. Использование технических средств в переговорном процессе: аудиодокументирование, видеодокументирование, фотодокументирование. Правовой аспект 18. Комплекс документов по оформлению перевода на другую работу. 19. Комплекс документов по оформлению увольнения. 20. Комплекс документов по оформлению отпусков. 21. Комплекс документов по оформлению командировок. 22. Комплекс документов по оформлению аттестации. 23. Комплекс документов по оформлению поощрений и взысканий 24. Работа с персональными данными работников. Основные понятия. Нормативные акты, регламентирующие работу с персональными данными. 25. Порядок согласования документов. Оформление внешнего и внутреннего согласования 26. Фальсификация документов: виды фальсификации, история подделок. Составление и оформление описей дел. 27. Документирование создания, реорганизации и ликвидации коммерческой организации 28. Особенности хранения не востребуемых подлинников документов.

	<p>Особенности хранения фотографий.</p> <p>29. Кадровые справочно-информационные картотеки и работа по ним.</p> <p>30. Использование документов архива кадровой службы: порядок выдачи архивных справок, архивных копий, архивных выписок;</p> <p>31. Оценка фактического состояния кадровой документации и правильности ведения кадрового делопроизводства (внутренний кадровый аудит). Типовой план аудита кадрового делопроизводства.</p> <p>32. Электронные архивы и документы. Принципы и критерии времени, места образования и отбора документов при ЭЦД.</p> <p>33. Виды договоров, заключаемых при внедрении и реализации электронного документооборота.</p> <p>34. Определение сроков хранения и организация текущего хранения документов переговоров, совещаний и заседаний.</p> <p>35. Особенности протокольных мероприятий при проведении переговоров. Этикет деловых переговоров.</p> <p>36. Сокращение штата компании как вид проектной деятельности. Этапы и документационное обеспечение работ.</p> <p>37. Документы, отражающие ход работы по проекту: протоколы и решения производственных совещаний, промежуточные информационные отчеты о ходе выполнения проекта, переписка.</p> <p>38. Обеспечение безопасности и защита документов Microsoft Office Word. Система защиты информации</p> <p>39. Информационные риски (опасность возникновения убытков или ущерба в результате применения информационных технологий, ИТ-риски).</p>
--	--

6.6. Шкалы и критерии оценивания по формам текущего контроля и промежуточной аттестации

Шкала и критерии оценивания

Оценка	Критерии оценивания для мероприятий контроля с применением 4-х балльной системы
«отлично»	Повышенный УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
«хорошо»	Стандартный УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
«удовлетворительно»	Пороговый УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
«неудовлетворительно»	Результаты обучения не сформированы на пороговом уровне