

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Заболотни Галина Ивановна

Должность: Директор филиала

Дата подписания: 13.10.2020 09:45

Уникальный программный ключ:

476db7d4accb36ef8130172be275477477d674f7266ce36b7e9e40f737b8b08

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Самарский государственный технический университет»

Филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения

высшего образования

«Самарский государственный технический университет» в г. Новокуйбышевске



УТВЕРЖДАЮ

Директор филиала

Г.И. Заболотни

2020 г.

м.п.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление персоналом организации

(указывается наименование дисциплины по учебному плану)

Направление подготовки
(специальность)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки)

Квалификация (степень) выпускника

бакалавр

Профиль подготовки
(направленность)

Управление персоналом

Форма обучения

Очная

(очная, очно-заочная, заочная)

2020

Год начала подготовки

Выпускающая кафедра

«Экономика и менеджмент»

Кафедра-разработчик рабочей программы

«Экономика и менеджмент»

(название)

Семестр	Трудоемкость, час./з.е.	Контактная работа			СРС, час.	Форма промежуточного контроля (зачет, экзамен, КР, КП)
		Лекции, час.	Практич. занятия, час.	Лаборат. работы, час.		
4	216/6	22	66	-	101	Экзамен, 27 Курсовая работа
Итого	216/6	22	66	-	101	Экзамен, 27 Курсовая работа

Новокуйбышевск, 2020

Программа разработана в соответствии с требованиями Федерального закона от 27.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», с учетом требований ФГОС ВО 38.03.01 Экономика, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «12» ноября 2015г. № 1327, по направлению подготовки Управление персоналом и профиля Управления персоналом и учебного плана филиала «СамГТУ» в г.Новокуйбышевске.

Составитель рабочей программы кафедры *Экономики и менеджмента* (НФ-ЭиМ)

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры НФ-ЭиМ
(наименование кафедры-разработчика)

« 15 » 05 2020 г. протокол № 10

Заведующий кафедрой
« 15 » 05 2020 г.


(подпись)

А.А. Малафеев
(Ф.И.О.)

Руководитель ОПОП
« 15 » 05 2020 г.


(подпись)

А.А. Малафеев
(Ф.И.О.)

Начальник УО
« 15 » 05 2020 г.


(подпись)

Н.А. Сухова
(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Планируемые результаты обучения
2. Место дисциплины в структуре ООП
3. Объем и содержание дисциплины
4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся
5. Основная и дополнительная учебная литература
6. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
7. Информационные технологии
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины
9. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приложение 1. Аннотация рабочей программы

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Планируемые результаты освоения основной образовательной программы (ООП) – компетенции обучающихся определяются требованиями стандарта по направлению подготовки (специальности) и формируются в соответствии с матрицей компетенций ООП (Таблица 2)

Планируемые результаты обучения по дисциплине – знания, умения, навыки и (или) опыт деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы, формируются в соответствии с картами компетенций ООП.

Таблица 1

Планируемые результаты обучения по дисциплине

Шифр компетенции	Наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
Профессиональные компетенции		
Виды деятельности: организационно-управленческая и экономическая		
ПК-6	знание основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике	Знать: историю становления науки об управлении персоналом, основные методы управления персоналом, особенности управления персоналом в развитых странах мира, основные нормативные документы по персоналу, правила и порядок их разработки 31 (ПК-6) Уметь: анализировать кадровую ситуацию в регионе, выявлять приоритетные направления кадровой политики компании в зависимости от стадии развития организации, влияния внешних факторов У1 (ПК-6) Владеть: методами анализа кадрового состава организации, методами анализа внутрифирменных социально-трудовых отношений в качестве менеджера в области управления персоналом В1 (ПК-6)
ПК-12	знание основ разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, основ разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации.	ЗНАТЬ: теоретические основы разработки и внедрения кадровой и управленческой документации 32 (ПК-12) УМЕТЬ: оптимизировать схемы документооборота в организации У2 (ПК-12) ВЛАДЕТЬ: навыками разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации В2 (ПК-12)

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина Управление персоналом организации относится к обязательным дисциплинам *вариативной* части блока 1 учебного плана.

В таблице 2 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ОПОП.

Таблица 2

Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций

№ п/п	Наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группы дисциплин)
Профессиональные компетенции Профессиональные компетенции (вид профессиональной деятельности - организационно-управленческая и экономическая)			
1	ПК-6	-	Экономика промышленного предприятия (модуль) Экономика управления персоналом Производственная практика (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности; технологическая) Государственная итоговая аттестация
2	ПК-12	Документационное обеспечение управления	Методы принятия управленческих решений Основы теории управления Организационно-управленческий (модуль) Управление персоналом организации Экономика промышленного предприятия (модуль) Экономика предприятия Профессиональные компьютерные программы на платформе 1С Кадровое делопроизводство и учет кадров в организации Документирование управленческой деятельности Производственная практика (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности; технологическая) Государственная итоговая аттестация

3. ОБЪЕМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц, 216 академических часов.

Таблица 3

Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр				
		1	2	3	4	5
Контактная работа	88	-	-	-	88	
Аудиторная контактная работа (всего)	88	-	-	-	88	
<i>в том числе: лекции</i>	22	-	-	-	22	
<i>практические занятия(ПЗ)</i>	66	-	-	-	66	
<i>лабораторные работы (ЛР)</i>	-	-	-	-	-	
контактная внеаудиторная работа	-	-	-	-	-	
<i>в том числе: КСР</i>	-	-	-	-	-	
Самостоятельная работа (всего)	101	-	-	-	101	
Самостоятельное изучение литературы и подготовка к практическим занятиям	51	-	-	-	51	
Курсовая работа	25	-	-	-	25	
Подготовка к тестированию	25	-	-	-	25	
Контроль	27	-	-	-	27	
ИТОГО:	час. 216/ З.е. 6	-	-	-	216/ 6	

3.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Лекции			
№ лекции	Номер раздела	Тема лекции	Трудоемкость, часов
1	1	Тема 1. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 1.1. Историческое развитие труда и деловой предприимчивости 1.2. Теории управления о роли человека в организации 1.3. Социальная политика государства и организации 1.4. Социология труда и организаций 1.5. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации 1.6. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала 1.7. Государственная система управления трудовыми ресурсами	2

2	1	<p>Тема 2 МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ</p> <p>2.1. Философия управления персоналом</p> <p>2.2. Концепция управления персоналом</p> <p>2.3. Закономерности и принципы управления персоналом</p> <p>2.4. Методы управления персоналом</p> <p>2.5. Методы построения системы управления персоналом</p>	2
3	1	<p>Тема 3 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ</p> <p>3.1. Организационное проектирование системы управления персоналом</p> <p>3.2. Цели и функции системы управления персоналом</p> <p>3.3. Организационная структура системы управления персоналом</p> <p>3.4. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом</p> <p>3.5. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом</p> <p>3.6. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом</p>	2
4	2	<p>Тема 4 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ</p> <p>4.1. Кадровая политика организации - основа формирования стратегии управления персоналом</p> <p>4.2. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом</p> <p>4.3. Система стратегического управления персоналом организации</p> <p>4.4. Стратегия управления персоналом организации</p> <p>4.5. Реализация стратегии управления персоналом</p>	2
5	2	<p>Тема 5 ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ</p> <p>5.1. Основы кадрового планирования в организации</p> <p>5.2. Оперативный план работы с персоналом</p> <p>5.3. Маркетинг персонала</p>	2
6	2	<p>Тема 5 ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ</p> <p>5.4. Планирование и прогнозирование потребности в персонале</p> <p>5.5. Трудовые показатели в системе кадрового планирования</p> <p>5.6. Планирование производительности труда</p>	2
7	2	<p>Тема 6 ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ</p> <p>6.1. Наем, отбор и прием персонала</p> <p>6.2. Подбор и расстановка персонала</p> <p>6.3. Деловая оценка персонала</p> <p>6.4. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала</p> <p>6.5. Основы организации труда персонала</p>	2

		6.6. Высвобождение персонала 6.7. Автоматизированные информационные технологии управления персоналом	
8	3	Тема 7 ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ 7.1. Управление социальным развитием 7.2. Организация обучения персонала 7.3. Организация проведения аттестации персонала 7.4. Управление деловой карьерой персонала 7.5. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала 7.6. Управление кадровым резервом 7.7. Инновации в управлении персоналом	2
9	3	Тема 8 УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ 8.1. Теория поведения личности в организации 8.2. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала 8.3. Материальное и нематериальное стимулирование персонала 8.4. Управление мотивацией и стимулированием трудовой 8.5. Этика деловых отношений 8.6. Организационная культура 8.7. Управление конфликтами и стрессами 8.8. Безопасность, условия и дисциплина труда персонала	2
10	3	Тема 9 ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ 9.1. Анализ и описание работы (должности) и рабочего места 9.2. Оценка результатов труда персонала организации 9.3. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом	2
11	3	Тема 9 ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ 9.4. Оценка затрат на персонал организации 9.5. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом 9.6. Аудит персонала	2
		ИТОГО	22

Таблица 5

Практические занятия

№ занятия	Номер раздела	Тема практического занятия	Трудоемкость, час
1	1	Практическое занятие №1 Тема 1. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 1.1. Историческое развитие труда и деловой предприимчивости	2

		1.2. Теории управления о роли человека в организации 1.3. Социальная политика государства и организации	
2	1	Практическое занятие №2 Тема 1. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 1.4. Социология труда и организаций 1.4.1. Социология труда как научная дисциплина 1.4.2. Социальные функции труда 1.4.3. Связь труда с другими видами деятельности 1.4.4. Основные понятия социологии труда 1.4.5. Методы социологии труда 1.4.6. Социология организаций	2
3	1	Практическое занятие №3 Тема 1. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 1.5. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации 1.6. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала 1.6.1. Социально-трудовые отношения в рыночной экономике 1.6.2. Рынок труда и его характеристики 1.6.3. Занятость населения 1.6.4. Безработица 1.6.5. Внутренние рынки труда и занятость персонала организации 1.7. Государственная система управления трудовыми ресурсами	2
4	1	Практическое занятие №4 Тема 2 МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 2.1. Философия управления персоналом 2.2. Концепция управления персоналом	2
5	1	Практическое занятие №5 Тема 2 МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 2.3. Закономерности и принципы управления персоналом 2.4. Методы управления персоналом	2
6	1	Практическое занятие №6 Тема 2 МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 2.5. Методы построения системы управления персоналом	2
7	1	Практическое занятие №7 Тема 3 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 3.1. Организационное проектирование системы управления персоналом 3.1.1. Понятия, стадии и этапы организационного проектирования 3.1.2. Характеристика этапов организационного проектирования	2

		3.2. Цели и функции системы управления персоналом	
8	1	Практическое занятие №8 Тема 3 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 3.3. Организационная структура системы управления персоналом	2
9	1	Практическое занятие №9 Тема 3 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 3.4. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом 3.4.1. Кадровое обеспечение 3.4.2. Документационное обеспечение 3.5. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом 3.5.1. Информационное обеспечение системы управления персоналом организации 3.5.2. Техническое обеспечение системы управления персоналом организации	2
10	1	Практическое занятие №10 Тема 3 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 3.6. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом 3.6.1. Негативно-методическое обеспечение 3.6.2. Правовое обеспечение	2
11	2	Практическое занятие №11 Тема 4 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 4.1. Кадровая политика организации - основа формирования стратегии управления персоналом	2
12	2	Практическое занятие №12 Тема 4 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 4.2. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом	2
13	2	Практическое занятие №13 Тема 4 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 4.3. Система стратегического управления персоналом организации	2
14	2	Практическое занятие №14 Тема 4 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 4.4. Стратегия управления персоналом организации 4.5. Реализация стратегии управления персоналом	2
15	2	Практическое занятие №15 Тема 5 ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 5.1. Основы кадрового планирования в организации 5.1.1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования 5.1.2. Содержание кадрового планирования	2

		5.1.3. Уровни кадрового планирования 5.1.4. Требования к кадровому планированию 5.1.5. Кадровый контроллинг и кадровое планирование	
16	2	Практическое занятие №16 Тема 5 ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 5.2. Оперативный план работы с персоналом 5.2.1. Структура оперативного плана работы с персоналом 5.2.2. Содержание оперативного плана работы с персоналом	2
17	2	Практическое занятие №17 Тема 5 ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 5.3. Маркетинг персонала 5.3.1. Сущность и принципы маркетинга персонала 5.3.2. Информационная функция маркетинга персонала 5.3.3. Коммуникационная функция маркетинга персонала 5.4. Планирование и прогнозирование потребности в персонале	2
18	2	Практическое занятие №18 Тема 5 ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 5.5. Трудовые показатели в системе кадрового планирования 5.6. Планирование производительности труда	2
19	2	Практическое занятие №19 Тема 6 ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 6.1. Наем, отбор и прием персонала 6.1.1. Источники организации найма персонала 6.1.2. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности 6.1.3. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность 6.2. Подбор и расстановка персонала	2
20	2	Практическое занятие №20 Тема 6 ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 6.3. Деловая оценка персонала 6.4. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала 6.4.1. Сущность социализации персонала 6.4.2. Сущность и виды профориентации и адаптации персонала 6.4.3. Организация управления профориентацией и адаптацией персонала	2
21	2	Практическое занятие №21 Тема 6 ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 6.5. Основы организации труда персонала	2

		<p>6.5.1. Сущность и задачи организации труда. Научная организация труда</p> <p>6.5.2. Содержание и принципы научной организации труда</p> <p>6.5.3. Управленческий труд. Особенности и специфика</p> <p>6.5.4. Организация управленческого труда</p>	
22	2	<p>Практическое занятие №22</p> <p>Тема 6 ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ</p> <p>6.6. Высвобождение персонала</p> <p>6.7. Автоматизированные информационные технологии управления персоналом</p>	2
23	3	<p>Практическое занятие №23</p> <p>Тема 7 ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ</p> <p>7.1. Управление социальным развитием</p> <p>7.1.1. Социальное развитие организации как объект управления</p> <p>7.1.2. Основные факторы социальной среды</p> <p>7.1.3. Управление социальной защитой персонала</p> <p>7.1.4. Задачи и функции социальной службы</p> <p>7.2. Организация обучения персонала</p> <p>7.2.1. Основные понятия и концепции обучения</p> <p>7.2.2. Виды обучения персонала</p> <p>7.2.3. Методы обучения персонала</p> <p>7.2.4. Роль службы управления персоналом в организации обучения кадров</p>	2
24	3	<p>Практическое занятие №24</p> <p>Тема 7 ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ</p> <p>7.3. Организация проведения аттестации персонала</p> <p>7.4. Управление деловой карьерой персонала</p> <p>7.4.1. Понятие и этапы карьеры</p> <p>7.4.2. Управление деловой карьерой</p>	2
25	3	<p>Практическое занятие №25</p> <p>Тема 7 ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ</p> <p>7.5. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала</p> <p>7.6. Управление кадровым резервом</p> <p>7.6.1. Сущность и порядок формирования кадрового резерва</p> <p>7.6.2. Планирование и организация работы с резервом кадров</p> <p>7.6.3. Контроль за работой с кадровым резервом</p>	2
26	3	<p>Практическое занятие №26</p> <p>Тема 7 ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ</p> <p>7.7. Инновации в управлении персоналом</p> <p>7.7.1. Инновационный потенциал персонала организации</p> <p>7.7.2. Исходные предпосылки кадровой инноватики</p> <p>7.7.3. Управление нововведениями в кадровой работе</p>	2

27	3	<p>Практическое занятие №27</p> <p>Тема 8 УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ</p> <p>8.1. Теория поведения личности в организации</p> <p>8.2. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала</p>	2
28	3	<p>Практическое занятие №28</p> <p>Тема 8 УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ</p> <p>8.3. Материальное и нематериальное стимулирование персонала</p> <p>8.4. Управление мотивацией и стимулированием трудовой</p> <p>8.5. Этика деловых отношений</p> <p>8.6. Организационная культура</p> <p>8.7. Управление конфликтами и стрессами</p>	2
29	3	<p>Практическое занятие №29</p> <p>Тема 8 УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ</p> <p>8.8. Безопасность, условия и дисциплина труда персонала</p>	2
30	3	<p>Практическое занятие №30</p> <p>Тема 9 ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ</p> <p>9.1. Анализ и описание работы (должности) и рабочего места</p> <p>9.2. Оценка результатов труда персонала организации</p>	2
31	3	<p>Практическое занятие №31</p> <p>Тема 9 ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ</p> <p>9.3. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом</p>	2
32	3	<p>Практическое занятие №32</p> <p>Тема 9 ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ</p> <p>9.4. Оценка затрат на персонал организации</p> <p>9.5. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом</p> <p>9.5.1. Порядок расчета экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом</p> <p>9.5.2. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом</p> <p>9.5.3. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом</p> <p>9.5.4. Оценка затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом</p>	2
33	3	<p>Практическое занятие №33</p> <p>Тема 9 ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ</p>	2

	9.6. Аудит персонала	
Итого:		66

Таблица 6

Лабораторные работы учебным планом не предусмотрены

№ занятия	Номер раздела	Наименование лабораторной работы	Трудоемкость, час
1	-	-	-
2	-	-	-
...	-	-	-
N	-	-	-
Итого:			0

Таблица 7

Самостоятельная работа студента

Раздел дисциплины	Под-раздел	Вид самостоятельной работы студента (СРС)	Трудоемкость, час
Раздел 1.	1.	<i>Самостоятельное изучение литературы</i> Подготовка к практическому занятию Тема 1. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Тема 2 МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ Тема 3 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	17
Раздел 2.	2.	<i>Самостоятельное изучение литературы</i> Подготовка к практическому занятию Тема 4 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ Тема 5 ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ Тема 6 ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	17
Раздел 3.	3.	<i>Самостоятельное изучение литературы</i> Подготовка к практическому занятию Тема 7 ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ Тема 8 УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ Тема 9 ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	17
		Курсовая работа	25
1-3		Подготовка к тестированию	25
Итого:			101

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Студентам для самостоятельной подготовки к практическим занятиям рекомендовано использовать следующие учебно-методические пособия:

Шишков Е.М. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов.-

5. ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Таблица 8

Учебно-методическое обеспечение

№ п/п	Учебник, учебное пособие (приводится библиографическое описание учебника, учебного пособия)		Кол-во экз.
Основная литература			
1	Управление персоналом : учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.] ; под редакцией К. В. Воденко. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, Наука-Спектр, 2019. — 374 с. — ISBN 978-5-394-03444-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/85473.html (дата обращения: 08.12.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
2	Кузьминов, А. В. Управление персоналом организации : методическое пособие / А. В. Кузьминов. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 135 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/89499.html (дата обращения: 08.12.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
3	Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. — Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 236 с. — ISBN 978-5-4497-0202-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/86681.html (дата обращения: 08.12.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
Дополнительная литература			
1	Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Бемяк ; под редакцией Г. И. Михайлиной. — 3-е изд. — Москва : Дашков и К, 2018. — 280 с. — ISBN 978-5-394-01749-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/85236.html (дата обращения: 08.12.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
2	Свиштунова, И. Г. Управление персоналом : учебное пособие / И. Г. Свиштунова. — Ставрополь : Секвойя, 2018. — 70 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/93162.html (дата обращения: 08.12.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
3	Управление персоналом в бизнес структурах : учебное пособие / С. В. Левушкина, И. А. Семко, Л. А. Алтухова [и др.]. — Ставрополь : Секвойя, 2018. — 195 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/93014.html (дата обращения: 08.12.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс

6. РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ»

1. НЭБ (научная электронная библиотека). – Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp> – Загл. с экрана.
2. Официальный сайт президента РФ - Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/> - Загл. с экрана.
3. Официальный сайт Правительства Самарской области – Режим доступа: <http://www.samregion.ru/> – Загл. с экрана.
4. Лучшие статьи информагентств и деловой прессы POLPRED.COM - Режим доступа: <http://polpred.com/> – Загл. с экрана.
5. Правовые системы Кодекс - Режим доступа: <http://www.kodeks.ru/> - Загл. с экрана.
6. Консультант плюс - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> - Загл. с экрана.

7. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Реализация данной дисциплины предусматривает использование презентационной техники и программного обеспечения Microsoft Word, Microsoft Power Point.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Лекционные занятия:
аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук)
2. Практические занятия (семинарского типа):
аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук)

9. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

9.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Оценочные средства разработаны для оценки профессиональных компетенций

ПК-6

ПК-12

Перечень компетенций и планируемые результаты обучения (дескрипторы): знания – З, умения – У, владения - В, характеризующие этапы формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы (ОПОП), представлены в разделе 1 Рабочей программы дисциплины (Таблица 1) в соответствии с матрицей компетенций ООП (Приложения 1 к ООП).

Основными этапами формирования указанных компетенций в рамках дисциплины выступает последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебных занятий.

**Паспорт
фонда оценочных средств дисциплины**

№ п/п	Код и наименование контролируемой компетенции	Этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства
1	ПК-6 знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике	Тема 1. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Тема 2 МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ Тема 3 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ Тема 4 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ Тема 6 ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ Тема 7 ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ Тема 8 УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	Тест 1 Практические задания 1
	ПК-12 знанием основ разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, основ разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации	Тема 5 ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ С Тема 9 ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	Тест 1 Практические задания 2

2	Промежуточная аттестация	Компетенции, знания, умения, владения, установленные в качестве запланированных результатов обучения по дисциплине в разделе 1 Рабочей программы (таблица 1)	Экзамен
---	--------------------------	--	---------

9.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Результаты обучения по дисциплине *Управление персоналом организации направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом* профиль *Управление персоналом* определяются показателями и критериями оценивания сформированности компетенций на этапах их формирования представлены в табл. 10.

Таблица 10

Матрица соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения

Компетенции	Оценочные средства						
	Текущий контроль				Промежуточный контроль (экзамен)		
	Оценочное средство 1 (Тест)	Оценочное средство 2 (практические задания)	Оценочное средство 3 (курсовая работа)	Оценочное средство 4	Вопросы к экзамену		
ПК-6	У1 (ПК-6) 31 (ПК-6)	В1 (ПК-6) У1 (ПК-6) 31 (ПК-6)	В1 (ПК-6) У1 (ПК-6) 31 (ПК-6)		В1 (ПК-6) У1 (ПК-6) 31 (ПК-6)		
ПК-12	У2 (ПК-12) 32 (ПК-12)	В2 (ПК-12) У2 (ПК-12) 32 (ПК-12)	В2 (ПК-12) У2 (ПК-12) 32 (ПК-12)		В2 (ПК-12) У2 (ПК-12) 32 (ПК-12)		

Показатели и критерии оценивания сформированности компетенций (промежуточного контроля)

На этапе промежуточной аттестации используется система оценки успеваемости обучающихся, которая позволяет преподавателю оценить уровень освоения материала обучающимися. Критерии оценивания сформированности планируемых результатов обучения представлены в карте компетенции ООП.

Форма оценки знаний: оценка - 5 «отлично»; 4 «хорошо»; 3 «удовлетворительно»; 2 «неудовлетворительно». Лабораторные работы, практические занятия, практика оцениваются: «зачет», «незачет». Возможно использование балльно-рейтинговой оценки.

Шкала оценивания:

«Зачет» – выставляется, если сформированность заявленных компетенций на 51% и более оценивается не ниже «удовлетворительно» при условии отсутствия критерия «неудовлетворительно». Выставляется, когда обучающийся показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт.

«Отлично» – выставляется, если сформированность заявленных компетенций 85% более (в соответствии с картами компетенций ООП) оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно»: студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы из результатов анализа конкретных ситуаций;

«Хорошо» – выставляется, если сформированность заявленных компетенций на 61% и более (в соответствии с картами компетенций ООП) оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно», допускается оценка «удовлетворительно»: обучающийся показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи, предусмотренные рабочей программой, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты анализа конкретных ситуаций;

«Удовлетворительно» – выставляется, если сформированность заявленных компетенций 51% и более (в соответствии с картами компетенций ООП) оценивается критериями «удовлетворительно», «хорошо» и «отлично»: обучающийся показал знание основных положений фактического материала, умение получить с помощью преподавателя правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной литературой;

«Неудовлетворительно» «Незачет» – выставляется, если сформированность заявленных компетенций менее чем 51% (в соответствии с картами компетенций ООП): при ответе обучающегося выявились существенные пробелы в знаниях основных положений фактического материала, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины.

Ответы и решения обучающихся оцениваются по следующим общим критериям: распознавание проблем; определение значимой информации; анализ проблем; аргументированность; использование стратегий; творческий подход; выводы; общая грамотность.

Соответствие критериев оценивания сформированности планируемых результатов обучения системам оценок представлено в табл.

Таблица 11

Интегральная оценка

Критерии	Традиционная оценка	Балльно-рейтинговая оценка
5	5	86 - 100
4	4	61-85
3	3	51-60
2 и 1	2, Незачет	0-50
5, 4, 3	Зачет	51-100

Обучающиеся обязаны сдавать все задания в сроки, установленные преподавателем. Оценка «Удовлетворительно» по дисциплине, может выставляться и при неполной сформированности компетенций в ходе освоения отдельной учебной дисциплины, если их формирование предполагается продолжить на более поздних этапах обучения, в ходе изучения других учебных дисциплин.

Показатели и критерии оценки достижений студентом запланированных результатов освоения дисциплины в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации

Оценка, уровень	Критерии
«отлично», повышенный уровень	Студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы из результатов анализа конкретных ситуаций
«хорошо», пороговый уровень	Студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи, предусмотренные рабочей программой, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты анализа конкретных ситуаций
«удовлетворительно», пороговый уровень	Студент показал знание основных положений фактического материала, умение получить с помощью преподавателя правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной литературой
«неудовлетворительно», уровень не сформирован	При ответе студента выявились существенные пробелы в знаниях основных положений фактического материала, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины

9.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

9.3.1 Перечень примерных вопросов для промежуточной аттестации (экзамен)

1. Понятие, задачи и особенности кадровой современных предприятий (организаций).
2. Методика проведения отбора персонала.
3. Функции и методы управления персоналом.
4. Классификация видов увольнения и мероприятия по высвобождению персонала.
5. Сущность, задачи и этапы планирования кадров. Методы расчета потребности численности персонала.
6. Трудовой договор и обязанности персонала.
7. Понятие и основные тенденции развития управления персоналом.
8. Сущность аттестации персонала, организация процесса ее проведения, показатели, ее характеризующие.
9. Затраты на поиск и отбор персонала. Показатели эффективности процесса отбора кадров.
10. Виды и формы трудовых перемещений. Цели ротации кадров.
11. Текучесть кадров: ее виды, мотивы, причины и последствия.
12. Правовые аспекты сокращения штатов и высвобождения работников. Задачи менеджера по персоналу при сокращении штатов.
13. Сущность, принципы и содержание управления персоналом. Особенности управления персоналом в современных условиях функционирования организаций (предприятий).
14. Определение дополнительной потребности в кадрах.
15. Учет и анализ движения кадров в организации. Трудовая мобильность.
16. Профотбор и его элементы в системе управления персоналом.

17. Элементы кадровой политики и пути ее реализации.
18. Обучение персонала – виды, формы, техника обучения
19. Прогнозирование как основа выработки кадровой политики.
20. Анализ структуры и профессионально-квалификационного состава кадров.
21. Функции и структура службы управления персоналом в различных организациях.
22. Стадии карьеры и факторы, влияющие на развитие персонала.
23. Состав документации кадровой службы.
24. Мотивация трудового поведения, связь потребности человека, мотивов и стимулов к труду.
25. Виды трудовых договоров, их содержание и условия заключения.
26. Определение эффективности затрат на персонал.
27. Конфликты в системе управления персоналом – виды, формы и методы преодоления конфликтов.
28. Состав и структура издержек на персонал.
29. Сущность, методы и принципы планирования персонала. Виды планов по персоналу.
30. Роль кадровой службы в организации процесса адаптации работников.
31. Регулирование трудовых отношений на основе коллективного договора.
32. Анализ и планирование затрат на персонал.
33. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. Работа с кадровым резервом.
34. Основные вопросы собеседования и анкетирования при наборе кадров.
35. Определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров.
36. Объект и субъект управления персоналом. Условия, влияющие на формирование системы управления персоналом организации.
37. Анализ численности и структуры персонала. Последствия содержания излишней численности работников.
38. Сущность и виды стратегического планирования кадров.
39. Оценка экономической и социальной эффективности затрат на персонал.
40. Функциональные обязанности работников служб управления персоналом.
41. Показатели движения кадров, порядок их расчета.
42. Современные теории мотивации и их использования в разработке системы управления персоналом в организации.
43. Сущность, задачи, виды оценки персонала.
44. Подготовка, оформление и порядок утверждения должностных инструкций работников.
45. Источники и проблемы найма персонала.
46. Сущность, виды, аспекты адаптации персонала и управление адаптацией в организации.
47. Мотивация и стимулирование труда персонала: основные понятия, содержание, виды стимулов, используемых в управлении персоналом.
48. Понятие и виды кадровой политики в организации.
49. Цели и задачи кадрового планирования в организации.
50. Методы управления персоналом в организации
51. Профессиональное развитие персонала,
52. Виды, формы и методы обучения персонала, организация процессов обучения,
53. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала
54. Организации работы с кадровым резервом
55. Основы разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями

56. Основы разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации

9.3.2 Оценочное средство 1 (Примерные тестовые задания)

Раздел 1-2

Блок 1. Выберите правильный ответ

1. Сущность технико-технологического аспекта управления персоналом состоит в следующем:

- а) включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе;
- б) предусматривает решение вопросов, связанных с воспитанием кадров, наставничеством;
- в) содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материального стимулирования, использованием рабочего времени, организации делопроизводства;
- г) отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др..

2. Сущность социально-психологического аспекта управления персоналом состоит в следующем:

- а) отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.;
- б) отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику кадровой работы;
- в) содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материального стимулирования, использованием рабочего времени, организации делопроизводства;
- г) включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе.

3. Сущность организационно-экономического аспекта управления персоналом состоит в следующем:

- а) содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материального стимулирования, использованием рабочего времени, организации делопроизводства;
- б) предусматривает решение вопросов, связанных с воспитанием кадров, наставничеством;
- в) включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе;
- г) отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др..

4. Физически развитая часть населения, обладающая умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в народном хозяйстве — это:

- а) рабочая сила;
- б) трудовые ресурсы;
- в) трудовой потенциал;
- г) персонал.

5. Способность человека к труду, совокупность его физических, интеллектуальных способностей, приобретенных знаний и опыта, которые используются в процессе производства товаров и оказания услуг — это:

- а) рабочая сила;
- б) трудовые ресурсы;
- в) трудовой потенциал;
- г) трудовой коллектив.

6. Работники предприятия, работающих по найму и имеющих трудовые отношения с работодателем — это:

- а) трудовые ресурсы;
- б) человеческие ресурсы;
- в) персонал;

г) трудовой потенциал.

7. При участии в процессе производства и управления персонал делится на:

- а) руководителей и специалистов;
- б) основной и обслуживающий персонал;
- в) основной, вспомогательный и обслуживающий персонал;
- г) производственный и управленческий персонал.

8. Основными функциями системы управления персоналом являются:

- а) анализ, планирование, мотивация и контроль;
- б) учет, аудит, планирование, прогнозирование, контроль;
- в) планирование, организация, мотивация, контроль, регулирование;
- г) планирование, прогнозирование, организация, мониторинг, контроль.

9. По содержанию оказания влияния на исполнителей методы управления персоналом подразделяются на следующие группы:

- а) организационные, экономические, психологические;
- б) экономические, распорядительные, социальные;
- в) административные, организационные, социально-психологических огични;
- г) административные, экономические, социально-психологических огични.

10. К общим принципам управления персоналом относятся:

- а) научность, непрерывность, нормативность, экономичность;
- б) комплексность, плановость, заинтересованность, ответственность ;
- в) научность, системность, непрерывность, нормативность;
- г) все вышеперечисленные.

11. Силье управления персоналом, который имеет следующие характеристики: «единоличное изъявление воли при наличии управленческих функций у руководителя; формирование руководителем строгого морально-психологического климата в коллективе », носит название:

- а) авторитарный;
- б) автономный;
- в) сопричастный;
- г) консультативный

12. В историческом развитии в управлении персоналом можно выделить последовательную смену следующих современных концепций и подходов:

- а) управление трудовыми ресурсами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление трудовым потенциалом, управления человеческим капиталом.
- б) управление персоналом, управление кадрами, управление человеком.
- в) менеджмент персонала, управление трудовыми ресурсами, управление человеческими ресурсами, управление человеком.
- г) управление кадрами, управление персоналом.

13. Процесс усовершенствования моральных, психологических, социальных, профессиональных и физических качеств личности в их единстве — это:

- а) духовное развитие личности;
- б) нравственное развитие личности;
- в) гармоничное развитие личности;
- г) профессиональное развитие личности.

14. Группа качеств работника в которую входят: честность, образованность, ответственность , порядочность, уважение к людям — это:

- а) личностная;
- б) социальная;
- в) адаптационная;
- г) культурная.

15. Группа качеств работника в которую входят: лояльность, бесконфликтность , способность к компромиссам, склонность к интригам, стремление к лидерству — это:

- а) личностная;
- б) социальная;
- в) адаптационная;
- г) культурная.

16. Группа качеств работника, в которую входят: сообразительность, способность к быстрой адаптации, стрессоустойчивость, обучаемость — это:

- а) личностная;
- б) социальная;
- в) адаптационная;
- г) культурная.

17. Факторами формирования организационного поведения личности, которые определяют поведение в зависимости от взаимоотношений индивидов, являются:

- а) культурологические;
- б) социально-психологических ;
- в) биопсихологических;
- г) демографические.

18. Социальная структура персонала — это:

- а) совокупность групп, классифицированных по уровню образования, стажу работы, полу, возрасту, национальности, семейному положению, направлением мотивации и т.д.;
- б) количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников;
- в) состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками;
- г) классификация работников в зависимости от выполняемых функций.

19. Штатная структура персонала — это:

- а) состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками;
- б) совокупность групп классифицированных по уровню образования, стажу работы, полу, возрасту, национальности, семейному положению, направлением мотивации и т.д.;
- в) количественно состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников;
- г) классификация работников в зависимости от выполняемых функций.

20. Группа работников, которая направляет, координирует и стимулирует деятельность предприятия, распоряжается его ресурсами, несет полную ответственность за достижение целей предприятия — это:

- а) линейные руководители;
- б) функциональные руководители;
- в) специалисты;
- г) производственный персонал.

Блок 2. Выполните задания:

Задание 1.

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию

Задание 2.

Индивидуализация, демократизация, информатизация кадровой работы – это.....

Задание 3

Создание системы мотивов и стимулов, побуждающих персонал к эффективному труду – это.....

Ключ к тесту

1	г	9	б	17	б
2	б	10	г	18	а
3	а	11	а	19	в
4	б	12	а	20	а
5	а	13	в	Задание 1	Свободное решение
6	в	14	а	Задание 2	Свободное решение
7	г	15	б	Задание 3	Свободное решение
8	в	16	в		

Раздел 2-3

Блок 1. Выберите правильный ответ

1. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?
 - а) до начала профессиональной деятельности;
 - б) после приобретения трудового стажа 10-15 лет;
 - в) во время адаптации в коллективе;
 - г) после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности;
 - д) после признания важности труда
2. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:
 - а) стремиться к проявлению самостоятельности;
 - б) обладает творческим мышлением;
 - в) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации;
 - г) не любит работать и старается избежать ответственности;
 - д) ответы а) и б)
3. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?
 - а) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
 - б) деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;
 - в) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
 - г) мотивирует стремление к расширению масштаба контроля;
 - д) человека мотивируют потребности высших уровней
4. В чем заключается цель стимулирования персонала?
 - а) побудить человека избегать конфликтов;
 - б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;
 - в) побудить человека не превышать своих полномочий;
 - г) внушить человеку чувство собственного достоинства;
 - д) обеспечить человеку достойный уровень жизни
5. В чем суть классической теории мотивации?
 - а) деньги – единственный мотивационный фактор;
 - б) человека заставляют действовать внутренние потребности;
 - в) поведение человека определяется его ожиданиями;
 - г) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
 - д) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе
6. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:
 - а) трудовое соглашение;
 - б) трудовой договор;
 - в) коллективный договор;
 - г) трудовой контракт;

- д) личный листок работника
7. Социальное партнерство - это:
- а) отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;
 - б) отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;
 - в) отношения конструктивного взаимодействия основных субъектов современных экономических процессов путем согласования их интересов;
 - г) отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя;
 - д) кооперация и специализация управленческого труда
8. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации:
- а) затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;
 - б) потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;
 - в) сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом;
 - г) сопоставлением результатов работы предприятия с результатами работы подобных предприятий;
 - д) сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с результатами работы отдела кадров
9. Организационная культура - это:
- а) отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;
 - б) отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;
 - в) отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя;
 - г) отношения в области делегирования полномочий;
 - д) применение на практике общих законов управления
10. Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций:
- а) компетентность в своей профессиональной области;
 - б) знание всех деталей технологического процесса;
 - в) профессионализм в области управления организацией;
 - г) медицинское образование и опыт работы в этой сфере;
 - д) опыт работы в других областях деятельности
11. Развитие персонала - это:
- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
 - б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
 - в) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей;
 - г) процесс аттестации персонала;
 - д) периодическое обновление кадрового состава организации
12. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе):
- а) деловые игры

- б) ротация;
 - в) ученичество и наставничество;
 - г) лекция;
 - д) разбор конкретных ситуаций
13. Какие методы наиболее эффективные для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей):
- а) инструктаж;
 - б) ротация;
 - в) ученичество и наставничество;
 - г) лекция;
 - д) самообучение
14. Карьера - это:
- а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
 - б) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
 - в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти;
 - г) осознанное регулярное перемещение работника с одной должности на другую;
 - д) потенциальная возможность занятия вакантной должности
15. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:
- а) неструктурированный, непланируемый;
 - б) планируемое развитие за пределами работы;
 - в) планируемое развитие на работе;
 - г) использование стандартизированных моделей;
 - д) ответы «б» и «в»
16. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых идей в организацию:
- а) продвижение изнутри;
 - б) компенсационная политика;
 - в) использование международных кадров;
 - г) прием на работу профессионалов;
 - д) расширение деловых связей
17. Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:
- а) самопроявившиеся кандидаты;
 - б) безработные;
 - в) неквалифицированные работники;
 - г) «хай-по»;
 - д) абитуриенты
18. Краткая трудовая биография кандидата:
- а) профессиограмма;
 - б) карьерограмма;
 - в) анкета сотрудника;
 - г) рекламное объявление;
 - д) должностная инструкция
19. Исследования показывают, что правдивая предварительная характеристика работы
- а) сокращает текучесть рабочей силы впоследствии;
 - б) приводит к увеличению текучести рабочей силы;
 - в) позволяет работодателю отказаться от испытательного срока;
 - г) позволяет работодателю платить минимальную заработную плату;
 - д) позволяет работодателю отказаться от системы компенсации
20. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:

- а) психологические тесты;
- б) проверка знаний;
- в) проверка профессиональных навыков;
- г) графические тесты;
- д) анкетирование

Блок 2. Выполните задания:

Задание 1.

Определите численность безработных, зарегистрированных в текущем году в районной службе занятости, если численность экономически активного населения района составляет 1 млн. человек, официальный уровень безработицы - 3,5%

Задание 2.

Перечислить основные функции: функциональных, целевых подсистем и подсистем обеспечения управления. Назвать подразделения - носители функций этих подсистем.

Задание 3.

До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок. Как должен поступить начальник отдела?

Задание 4.

В стране происходит промышленный спад, в связи с чем на рынке рабочей силы возрастает конкуренция, что влияет на политику организаций при приеме на работу. Как влияет проблема промышленного спада на политику найма на работу? Каковы в этом случае перспективы получения работы для выпускников учебных заведений?

Ключ к тесту

1	а	9	б	17	а
2	г	10	а	18	в
3	б	11	а	19	а
4	б	12	а	20	г
5	а	13	в	Задание 1	Свободное решение
6	в	14	а	Задание 2	Свободное решение
7	в	15	а	Задание 3	Свободное решение
8	в	16	а		

Критерии оценки

Количество верных ответов:

86 – 100% - оценка «отлично» (глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, усвоивший взаимосвязь основных понятий дисциплины; способный самостоятельно приобретать новые знания и умения; способный самостоятельно использовать углубленные знания);

71 – 85% ответов – оценка «хорошо» (полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные программой задания, показывающий систематический характер знаний по дисциплине и способный к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшего обучения в вузе и в будущей профессиональной деятельности);

50 - 70% ответов – оценка «удовлетворительно» (обнаруживший знание основного учебно–программного материала в объеме, необходимом для дальнейшего обучения, выполняющего задания, предусмотренные программой, допустившим неточности в ответе, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения);

менее 50% ответов – оценка «неудовлетворительно» (имеющему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий)

9.3.3 Оценочное средство 2 (Примерные практические задания)

Примерные практические задания №1

«МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Описание ситуации

Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Таблица 2.2

СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ АДМИНИСТРАТИВНО-КОМАНДНОЙ И СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКАХ

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
1. Представление роли персонала в достижении целей организации	Персонал - это рабочая сила, один из главных элементов производства, соединение которого со средствами и орудиями труда позволяет выпускать заданную продукцию в запланированном объеме. Расходы на персонал - один из главных источников сокращения затрат на производство	Персонал - это человеческий капитал и человеческие ресурсы развития организации. Это стратегический фактор ее успеха. Расходы на персонал приравниваются к долгосрочным инвестициям, которые в будущем дадут заметную прибыль
2. Представление идеальном персонале организации в целом, т.е. о том, какими свойствами должен обладать персонал как совокупность работников организации	Персонал организации - это ее трудовой коллектив как основная производственная ячейка общества. Его цель - эффективный труд на благо всего общества - достигается путем выполнения государственного плана экономического и социального развития	Персонал организации - это автономная производственно-трудовая социальная общность со своей особой, корпоративной культурой, жестко конкурирующая с другими, аналогичными общностями на рыночном пространстве ради выживания и собственного успеха
3. Представление идеальном рядовом работнике (исполнителе, подчиненном),	Высокая квалификация, дисциплинированность, исполнительность, добросовестное отношение к труду, высокая производительность труда, нетребовательность к условиям	Преданность организации, личные цели совпадают с ее целями, компетентность как совокупность разносторонних свойств, способствующих организации, профессиональному и

том, какие свойства (качества) должен проявлять работник прежде всего	труда и быта, лояльность по отношению к руководству, идеологическая выдержанность, готовность к бескорыстному (неоплачиваемому) труду, самоотверженность в труде «на благо Родины»	карьерному росту, готовность и умение работать в команде ради целей организации, коммуникабельность, инициативность, стремление к творчеству
4. Представление об идеальном руководителе, т.е. каким должен быть «настоящий» руководитель	Требовательность, жесткость, высокие волевые качества. Умение организовать производство и заставить подчиненных работать в любых условиях Отеческая забота о подчиненных. Лояльность по отношению к вышестоящему руководству, ведомству. Служебный долг на первом месте. Забота об экономических интересах государства. Идеино-политическая лояльность	Профессионализм. Компетентность. Преданность руководству компании. Умение создать эффективную управленческую команду и добиваться стратегических целей, сформулированных руководством организации. Ситуативное отношение к персоналу в зависимости от стратегии организации
5. Представление о характере отношений между руководителем и подчиненным	Руководитель - требовательный наставник и воспитатель. Формальный лидер авторитарного типа. Решения принимает без учета мнения подчиненных. Основные функции - выдача задания, жесткий контроль и оценка качества его выполнения. Основные методы стимулирования - угроза наказания вплоть до увольнения и повышение оплаты труда	Руководитель - более опытный коллега, неформальный лидер социальной общности структурного подразделения организации. Решения принимает с учетом мнения подчиненных. Выполнения решения добивается путем позитивного стимулирования: поощрение за успехи и отказ от наказаний. Совместное обсуждение результатов работы и их оценка
6. Представление о характере отношений между сотрудниками структурных подразделений организации и организации в целом	Сотрудники структурных подразделений - члены соответствующих трудовых коллективов. Основа общения - выполнение производственного задания подразделения	Сотрудники подразделений - члены одной добровольно составленной команды. Основа общения - общие интересы, как производственные, так и не связанные напрямую с работой
7. Представление о характере связи между работником организации и организацией, т.е. чем должна являться организация для ее сотрудника	Организация - второй дом, вторая семья, источник всех материальных благ и место, где можно найти друзей, получить психологическую помощь и поддержку, раскрыть свои способности, в том числе не связанные с работой	Организация - место, где прежде всего зарабатываются деньги, делается карьера, приобретается профессиональный опыт. В организации приходится демонстрировать приверженность ценностям и нормам поведения, которые работник не приемлет

<p>8. Представление о субъекте управления персоналом</p>	<p>Основной субъект управления персоналом - руководитель организации. Он определяет содержание и основные направления кадровой политики, контролирует ее выполнение, лично формирует персональный состав ведущих сотрудников. Вместе с тем кадровые решения и политика руководителя не выходят за рамки, устанавливаемые партийными органами и вышестоящим ведомством. Определенные функции, связанные с обеспечением и защитой социальных прав работников, главным образом рабочих, выполняют профсоюзы, контролирующие соблюдение трудового законодательства. Однако в главных вопросах роль профсоюза второстепенная</p>	<p>Субъект управления персоналом - кадровая служба и линейные руководители организации. Управление персоналом осуществляют профессионалы, лица, имеющие специальную подготовку в данной области. Основные решения в области управления персоналом подчиняются экономической целесообразности и регулируются трудовым законодательством. Роль профсоюзов значительная. Они реально отстаивают интересы наемных работников, добиваются соответствия оплаты труда размерам прожиточного минимума и потребительской корзины</p>
<p>9. Представление о целях управления персоналом</p>	<p>Цель управления персоналом - выполнение плана производства по установленным сверху показателям номенклатуры выпускаемой продукции и эффективности производства. Развитие трудового коллектива как первичной социальной ячейки общества</p>	<p>Цель управления персоналом - эффективное использование человеческих ресурсов организации для повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции</p>
<p>10. Представления о средствах достижения целей управления персоналом</p>	<p>Акцент на применении административных и социально-психологических методов стимулирования трудового энтузиазма</p>	<p>Комплексный характер применяемых средств с акцентом на экономические методы. Развитие профессионализма персонала путем совершенствования подготовки и использования социально-психологических методов</p>
<p>11. Представления о системе управления персоналом - о составных элементах системы, их функциях и связях между ними</p>	<p>Система управления персоналом в организационном плане децентрализована. Такие ведущие функции данной сферы управления, как подбор, наем, оценка персонала и оплата труда, реализуются разными субъектами, принадлежащими к различным подсистемам управления организацией</p>	<p>Централизованное управление персоналом обеспечивается организационно. Функциональные подразделения, образующие систему управления персоналом, выполняют весь комплекс задач, связанных в настоящее время с успешной реализацией данной функции</p>
<p>12. Роль и статус службы управления</p>	<p>Служба управления персоналом выполняет роль вспомогательного подразделения.</p>	<p>Служба управления персоналом - одно из ведущих подразделений. Ее статус весьма</p>

персоналом организации	в	Ее статус невысок. Работа в этой службе не относится к числу престижных	высок. Работа в этой службе явно относится к числу престижных
------------------------	---	---	---

Таблица 2.3

**ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
АНАЛИЗИРУЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЕЕ СООТВЕТСТВИЯ ДВУМ
КОНЦЕПЦИЯМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Содержание основных элементов концепции управления персоналом данной организации	Характеристика элементов концепции управления персоналом организации по критерию соответствия двум концепциям управления персоналом
1.....	
2.....	
11.....	
Общий вывод	

Постановка задачи

Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации.

1. Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во внеслужебное время.
2. Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит.
3. Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения.
4. Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

**. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. СИТУАЦИЯ «ПОКАЗАТЕЛИ,
ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ОТДЕЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

Описание ситуации

В крупной производственной организации происходит процесс реструктуризации ее деятельности. В связи с этим произойдут изменения в системе управления персоналом. С этой целью отделу организации производства и управления (ООПУ) поручено разработать проект новой системы управления персоналом. Разработке проекта предшествует анализ состояния управления персоналом, который охватывает анализ всех ее подсистем в поэлементном разрезе.

Постановка задачи

Необходимо дать характеристику подсистем управления персоналом, подвергаемых анализу, и элементов, составляющих эти подсистемы. Требуется определить важнейшие показатели, характеризующие отдельные элементы системы управления персоналом, по которым необходимо проводить анализ.

Методические указания

При характеристике подсистем системы управления персоналом необходимо использовать методические указания к деловой игре «Построение функционально-целевой модели системы управления организацией и ее персоналом» (см. 2.3). Выбор показателей, характеризующих элементы системы управления персоналом, производится в соответствии с

материалом, приведенным ниже. Состав элементов производственной организации как системы см. на рис. 3.1.

Анализ проводится по системе показателей, характеризующих отдельные элементы системы управления и производственной системы организации.

Важнейшие показатели элементов системы управления организации

Функции управления характеризуются следующими показателями:

- количество видов функций управления, структура функциональных, целевых и обеспечивающих подсистем системы управления, распределение функций по уровням управления, распределение функций по функциональным подразделениям, уровень автономности осуществления функций;
- уровень специализации, концентрации, централизации и кооперирования функций, количество уровней управления, охватываемых функцией;
- количество функциональных подразделений одного уровня, охватываемых функцией;
- уровень дублирования и регламентации функций;
- количество функций, приходящихся на каждое подразделение аппарата управления;
- затраты на осуществление функций управления, продолжительность осуществления функций управления, уровень качества осуществления функций управления, соответствие затрат на осуществление функций их значимости.

Организационная структура управления характеризуется следующими показателями:

- состав и соотношение линейных, функциональных, целевых и обеспечивающих подсистем систем управления;
- количество и состав управленческих подразделений на разных иерархических уровнях, тип существующей структуры управления;
- число уровней управления (линейного и функционального);
- численность и соотношение различных категорий руководителей, специалистов и технических исполнителей в целом по системе управления и по отдельным подразделениям;
- объем перерабатываемой информации в целом по системе управления и по отдельным подразделениям;

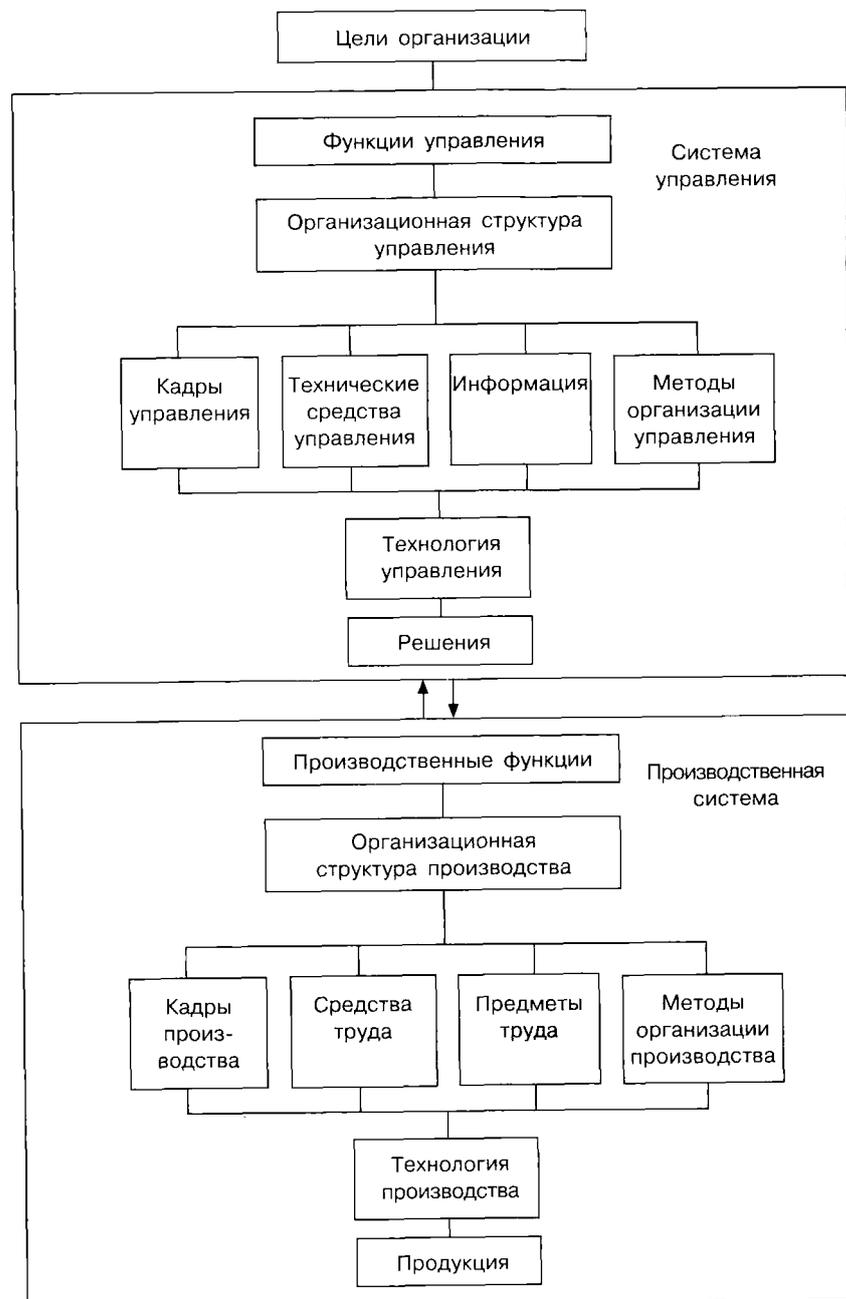


Рис. 3.1. Состав элементов организации как системы

- стоимость и соотношение занятых в подразделениях различных видов оргтехники, территориальное расположение подразделений аппарата управления;
- степень регламентации оргструктуры, уровень управляемости в сравнении с нормой управляемости, уровень качества существующей оргструктуры управления;
- количество и соотношение числа решений различных видов, подготавливаемых и принимаемых в различных подразделениях и на различных уровнях аппарата управления;
- число линий соподчинения, число связей между подразделениями;
- соответствие важности решаемых задач уровню линейного руководства, затраты на управление по отдельным функциональным подразделениям и уровням управления;
- состав обеспечивающих подсистем управления и их соотношение с линейными, функциональными и целевыми подсистемами управления.

Кадры управления характеризуются следующими показателями:

- численность управленческих кадров, численность кадров по подсистемам, функциям, удельный вес руководителей, специалистов и других служащих;

- профессиональный, квалификационный и возрастной состав, структура по стажу работы, общеобразовательный уровень, уровень организации повышения квалификации и переподготовки;

- уровень текучести, уровень обеспеченности системы управления кадрами;
- уровень состояния трудовой дисциплины;
- уровень соответствия работников управления занимаемым должностям, степень загруженности работника управления его прямыми обязанностями, оперативность в решении управленческих задач линейными руководителями;
- уровень организации труда работников аппарата управления и использования ими рабочего времени, условия труда работников аппарата управления, размер фонда заработной платы, система оценки кадров управления.

Технические средства управления характеризуются следующими показателями:

- количество и виды технических средств, их технико-эксплуатационные характеристики и стоимость;
- уровень использования технических средств, удельный вес прогрессивных видов оргтехники и ЭВМ, структура оргтехники, уровень механизации и автоматизации управленческих процессов, возрастной состав оргтехники;
- удельный вес стоимости оргтехники и ЭВМ в общей стоимости основных фондов организации;
- уровень оснащенности управленческого труда техническими средствами и специальной мебелью, обеспеченности управленческих работников площадью;
- уровень организации рабочих мест управленческих работников;
- уровень автоматизации задач управления, внедрения типовых рабочих мест руководителей, специалистов и других служащих.

Информация характеризуется следующими показателями:

- объем и виды информации, уровень информационного обеспечения, структура информации по всем ее видам и ее обработка, периодичность поступления информации;
- качество информации;
- количество документов и информации, приходящееся на одно структурное подразделение или работника аппарата управления;
- затраты на создание, передачу и обработку информации;
- уровень использования информации и документов;
- схема информационных потоков и документооборота, распределение информации по уровням иерархии, соотношение общесистемной и специальной информации.

Методы организации управления характеризуются следующими показателями:

- уровень обеспеченности системы управления регламентирующей и методической документацией, уровень учета и контроля исполнения, уровень качества применяемых методов и их использования;
- состояние работы по подбору, расстановке и аттестации кадров;
- степень внедрения стандартов всех категорий, соответствие действующих положений о подразделениях и должностных лицах предъявляемым к этим документам требованиям: действенность инструкций, приказов, указаний и распоряжений администрации;
- система мотивации и стимулирования труда на каждом рабочем месте, эффективность экономических мер воздействия на смежников при соблюдении договоров и обязательств по поставкам;
- уровень социально-психологической обстановки в коллективе, уровень социального развития коллектива, производственной и творческой активности членов коллектива, количество жалоб и заявлений работников на стиль руководства;
- наличие распорядка рабочего дня руководителей, уровень правового обеспечения управления, организации и внедрения нормативного хозяйства, организации делопроизводства, соотношение организационно-административных, экономических и социально-психологических методов по отдельным подразделениям аппарата управления.

Технология управления характеризуется следующими показателями:

- состав и последовательность выполнения процессов управления;
- структура и длительность управленческого цикла, его полнота и замкнутость, количество и структура процессов, процедур, операций;
- удельный вес процедур и операций творческого и рутинного характера, процедур и операций, выполняемых последовательно, параллельно-последовательно, повторяемость процессов, процедур и операций;
- уровень применения типовых технологических процессов, процедур и операций управления;
- уровень регламентации процессов управления;
- ритмичность выполнения процессов управления, длительность осуществления процессов, процедур и операций управления;
- степень сложности процессов, процедур и операций; соотношение повторяющихся, легко формализуемых и оригинальных, неформализуемых процедур и операций управления;
- уровень применения прогрессивных технологических процессов обработки информации и выработки решений, уровень качества выполнения управленческих процессов, процедур и операций;
- уровень нормирования процессов управления, затраты на выполнение процессов, процедур и операций.

Решения характеризуются следующими показателями:

- состав и структура целей организации, количество принимаемых решений; соотношение оперативных, тактических и стратегических, локальных и комплексных, типовых и оригинальных, письменных и устных решений;
- степень полноты и обоснованности принимаемых решений, своевременность принятия решений, вариантность принимаемых решений, уровень регламентации решений;
- степень повторяемости принимаемых решений, степень выполнения решений, качество принимаемых решений, удельный вес принимаемых типовых управленческих решений, оперативность и эффективность принимаемых решений;
- затраты на выработку, обоснование, принятие и реализацию решений.

Важнейшие показатели элементов производственной системы

Производственные функции характеризуются следующими показателями:

- состав и содержание, структура и качество осуществления;
- количество функций, приходящихся на одного рабочего, бригаду;
- затраты на их осуществление;
- длительность осуществления производственных функций;
- уровень повторяемости функций.

Организационная структура производства характеризуется следующими показателями:

- состав производственных подразделений организации;
- состав цехов основного, обеспечивающего и обслуживающего производств;
- территориальное расположение производственных подразделений;
- внутривидовые связи звеньев организационной структуры производства;
- распределение численности работающих, производственных мощностей и объемов производства по производственным подразделениям;
- масштабы научных и опытно-конструкторских подразделений организации;
- длительность цикла «исследование - проектирование - опытное производство - производство», длительность производственного цикла.

Кадры производства характеризуются следующими показателями:

- состав и структура кадров, численность по категориям работающих, обеспеченность кадрами по составу;
- образовательный уровень;
- уровень текучести;

- уровень организации работ по повышению квалификации, подготовке и переподготовке кадров;
- эффективность использования трудовых ресурсов;
- уровень выполнения планов социального развития;
- социальная структура трудового коллектива;
- уровень производительности труда и размеры фонда заработной платы;
- экономическая эффективность мероприятий по социальному развитию трудового коллектива, совершенствованию организации труда;
- уровень нормирования труда, формы разделения и кооперирования труда, условия труда, организация охраны труда.

Средства труда характеризуются следующими показателями:

- структура основных производственных фондов, состав и структура оборудования по стоимости и видам;
- использование основных фондов, степень прогрессивности оборудования и удельный вес его отдельных прогрессивных видов;
- уровень выбытия и прироста основных фондов, механизации и автоматизации;
- фондовооруженность, динамика фондоотдачи;
- уровень обеспеченности средствами труда, эффективность использования основных производственных фондов;
- эффективность мероприятий по техническому развитию производства.

Предметы труда характеризуются следующими показателями:

- объем и номенклатура материальных ресурсов;
- размеры производственных запасов;
- коэффициент оборачиваемости оборотных средств, степень прогрессивности применяемых материалов;
- периодичность поставки материалов, материалоемкость, уровень обеспеченности предметами труда, уровень организации снабжения материальными ресурсами;
- эффективность замены дорогостоящих материалов, эффективность использования материальных ресурсов.

Методы организации производства характеризуются следующими показателями:

- структура типов производства; уровень предметной, технологической и поддетальной специализации; уровень концентрации производства продукции, кооперированных связей (отраслевых и региональных), уровень комбинирования;
- структура видов движения предметов труда (последовательный, параллельно-последовательный), способов передачи партий (вручную, механический, конвейерный), форм организации поточного производства (непрерывно-поточное, прямоточное, переменноточное);
- периодичность запуска партий, степень дискретности производства, уровень ритмичности производства;
- научно-технический уровень производства, сочетание материальных и моральных стимулов к труду, уровень выполнения плана по охране окружающей среды и рациональному использованию природных ресурсов, эколого-экономическая эффективность мероприятий по охране окружающей среды, эффективность мероприятий по совершенствованию организации производства.

Технология производства характеризуется следующими показателями:

- структура видов технологических процессов, степень их прогрессивности, удельный вес основных и вспомогательных техпроцессов, удельный вес ручного труда;
- уровень применения типовых технологических процессов, обеспечения производства техоснасткой и применения стандартной техоснастки;
- качество технологических процессов и затраты на их осуществление, длительность протекания техпроцессов.

Продукция характеризуется следующими показателями:

- объем и номенклатура выпускаемой продукции, объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) и услуг;
- уровень качества выпускаемой продукции, работ и услуг;
- степень сложности продукции, ее научно-технический уровень, удельный вес новых видов продукции;
- уровень выполнения плана производства продукции, НИОКР и услуг, удельный вес экспортной продукции; динамика роста объемов производства и НИОКР;
- удельный вес производственных затрат в обеспечивающем и обслуживающем производствах в себестоимости товарной продукции;
- уровень прогрессивности продукции собственной разработки и аналогичной продукции, разработанной сторонними организациями;
- соотношение между собственными и сторонними разработками во вновь внедряемой продукции, себестоимостью и ценой выпускаемой продукции, прибылью и рентабельностью.

Степень соответствия системы управления производственной системе

характеризуется следующими показателями:

- соответствие состояния всех элементов системы управления целям и направлениям развития производственной системы, требуемым состояниям ее элементов;
- соответствие оперативности работы аппарата управления циклам и ритмам материального процесса производства;
- уровень соответствия надежности и точности работы аппарата управления сложности производственных процессов;
- соответствие состава принимаемых решений требованиям процесса производства;
- уровень соответствия иерархического строения системы управления составу и иерархии производственных звеньев;
- соответствие состава и квалификации линейных руководителей требованиям производственной системы.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. СИТУАЦИЯ «РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ДОСТИЖЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Описание ситуации

Руководителями крупной швейной фабрики с численностью персонала 1150 человек, устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией определены генеральная цель службы управления персоналом и общая стратегия управления персоналом. *Генеральная цель службы управления персоналом* - своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом высокого качества. *Общая стратегия управления персоналом* - повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала (ТП) предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, снижения удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов.

С учетом общей стратегии управления персоналом в табл. 4.3 приведены качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Таблица 4.3

КАЧЕСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Цели и мероприятия	Направления деятельности службы управления персоналом		
	Обеспечение персоналом	Реализация ТП	Развитие ТП
Долгосрочные цели	Ограниченный наем персонала; «омоложение»	Активизация использования	Концентрация профессионально-

	трудового коллектива	имеющегося потенциала; повышение производительности труда, совершенствование технологий реализации трудового потенциала	квалификационного развития на возможностях предприятия; повышение значимости факторов: «социальный статус персонала» и «корпоративная культура»
Качественные характеристики целей	Обеспечить наем высококвалифицированного персонала в возрасте до 35 лет по категориям, имеющим перспективные и текущие потребности	Разработать и внедрить в основном производстве систему «Внутренний рынок персонала». Обеспечить эффективное функционирование системы «Стратегическое управление персоналом предприятия». Внедрить в практику управления персоналом комплекс методов, стимулирующих повышение квалификации и самообразование персонала; применение «положительных» моделей производственного поведения	Обеспечить профессионально-квалификационное развитие персонала на базе учебного центра предприятия и путем «мультипликации знаний». Разработать и приступить к 2004 г. к реализации программы «Развитие корпоративной культуры предприятия». Сформировать до июля 2004 г. комплекс мер по повышению социального статуса персонала и имиджа предприятия и приступить к их реализации в III квартале 2004 г.
Организационно-экономические мероприятия			

Постановка задачи

Разработайте организационно-экономические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Методические рекомендации

Разработку организационно-экономических мероприятий рекомендуется проводить по функциям, выполняемым службой управления персоналом предприятия: подбор и отбор персонала, планирование потребности в персонале, обучение, мотивация, улучшение социально-психологического климата и т.д. Данные занесите в табл. 4.3.

Ситуация «Анализ работы и собеседование при приеме на работу»

Описание ситуации

Образовалась вакансия на одну из должностей в организации. Такую же должность занимает один из опытных работников организации Н.Н. Петров.

Постановка задачи

Для того чтобы определить требования к кандидату на образовавшуюся вакантную должность, проведем анализ работы при помощи опытного работника организации Н.Н. Петрова, занимающего такую же должность.

Методические указания

Приведем пример начала собеседования с Н.Н. Петровым.

«Как вы знаете, на такую же должность, как и ваша, образовалась вакансия, и мы собираемся приступить к набору кадров. Безусловно, мы хотим убедиться, что человек, которого мы примем на работу, обладает навыками, которые необходимы для выполнения данной работы. Эта беседа является одним из способов, с помощью которого мы надеемся получить более ясное представление о том, что входит в круг обязанностей сотрудника, занимающего эту должность. Я буду интервьюировать вас с помощью данного вопросника для анализа работы, который используется для того, чтобы установить, в чем вы видите главную цель вашей работы и как вы ее выполняете. Затем я попрошу вас назвать основные виды деятельности в вашей работе. После этого поочередно каждый вид деятельности мы обсудим более подробно.

Для того чтобы запомнить ваши ответы, я буду делать краткие заметки. Беседа будет продолжаться примерно полтора часа. Я хочу подчеркнуть, что я не оцениваю качество вашей работы и эта беседа не является тестом. Кроме того, здесь не может быть правильных или неправильных ответов. Все сведения, которые вы сообщите, абсолютно конфиденциальны. Прежде чем мы начнем, вы можете задать мне интересующие вас вопросы».

ВОПРОСНИК СТРУКТУРИРОВАННОГО СОБЕСЕДОВАНИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА РАБОТЫ

Место в данной организации

1. Как называется ваша должность (работа)?
2. В каком отделе вы работаете?
3. Какие должности (работы) непосредственно выше вашей?
4. Какие должности (работы) непосредственно ниже вашей?

Главная цель работы

5. Какой вы себе представляете главную цель вашей работы?
Основные обязанности, виды или направления деятельности
6. Каковы ваши основные обязанности, направления деятельности?
7. Насколько важна каждая из названных вами обязанностей в вашей работе?
8. Какую долю рабочего времени вы тратите на выполнение каждой из них?

По каждой обязанности, виду или направлению деятельности

9. Какими инструментами, оборудованием вы пользуетесь?
10. Для чего вы используете каждый инструмент (оборудование)?
11. Насколько они важны в вашей работе?
12. Как часто вы ими пользуетесь?
13. Какие аспекты вашей работы требуют физических усилий?
14. Что вам конкретно приходится делать?
15. Какого рода усилия, давление вы используете в работе?
16. Как часто вам приходится производить эту операцию?
17. Какие письменные материалы вы используете в качестве источников информации - записки, отчеты, статьи и т.п.?
18. Для чего вы их используете?
19. Насколько они важны в вашей работе?
20. Как часто вы ими пользуетесь?
21. Что вам приходится писать: отчеты, письма, докладные записки?

22. Кому вы обычно пишете?
23. Каково обычно содержание этих текстов?
24. Как вы решаете, что вы должны писать?
25. Как часто вам приходится их писать?
26. Какими материалами вы пользуетесь, включая рисунки, справочные таблицы с числами и т.п.?
27. Для чего вы их используете?
28. Насколько они важны в вашей работе?
29. Как часто вы их используете?
30. Какие расчеты вам приходится выполнять?
31. Для чего вам приходится их делать?
32. Какой уровень математических знаний вам требуется, например работа с десятичными и простыми дробями, с алгебраическими выражениями и т.п.?
33. Как часто вы работаете с цифрами?
34. Пользуетесь ли вы в своей работе графиками, рисунками или иными графическими материалами?
35. Для чего вы их используете?
36. Насколько они важны?
37. Как часто вы их используете?
38. Приходилось ли вам когда-нибудь составлять карты, схемы, диаграммы и т.п.?
39. По каким причинам?
40. Как часто вы это делаете?
41. Какие аспекты вашей работы, если таковые имеются, требуют от вас точности или аккуратности в работе?
42. Каковы были бы последствия, если бы вы были не точны или не аккуратны?
43. Какие другие источники информации вы используете в своей работе?
44. По какой причине?
45. Насколько они важны?
46. Необходима ли для этой работы профессиональная квалификация?
47. Какой уровень образования необходим для того, чтобы выполнять данную работу?
48. Нужен ли для выполнения этой работы предыдущий опыт?
49. Если да, то какой конкретно опыт вы используете?
50. Почему вы так думаете?
51. За какое минимальное количество времени человек мог бы получить такой опыт?
52. Как часто вас контролируют?
53. Сколько у вас контактов с вашим контролером?
54. Как узнает ваш контролер, что ваша работа по качеству ниже стандартных требований?
55. Сколько человек вы контролируете?
56. В чем заключается этот контроль?
57. Каким образом вы определяете порядок выполнения своей работы?
58. Что вам приходится планировать или организовывать?
59. Для чего вам приходится это делать?
60. Насколько это важно в вашей работе?
61. Как часто вам приходится это делать?
62. Каким образом вы несете ответственность за безопасность других?
63. Что входит в эту ответственность?
64. Насколько это важно?
65. За что вы несете непосредственную ответственность (имущество, материалы, деньги)?
66. Что сюда входит?
67. Насколько это важно?

Контакты с другими работниками

68. С кем вы контактируете?
69. По какой причине?
70. Насколько важен контакт с каждым из них?
71. Как часто вы вступаете в контакт с каждым из них?
72. С кем вне организации вы вступаете в контакты?
73. По какой причине?
74. Насколько важны контакты с каждым из них?
75. Как часто вы вступаете в контакты с каждым из них?
76. Участвуете ли вы в каких-либо переговорах, собеседованиях, обучении, публичных выступлениях?
77. По какой причине?
78. Что в них входит?
79. Насколько это важно?
80. Как часто вам приходится это делать?
81. Каковы основные формы контактов?
82. Насколько важны эти формы контактов?
83. Как часто вы ими пользуетесь?
84. Большая часть вашей работы выполняется в помещении или вне его?
85. Какую часть времени вы проводите в помещении (вне его)?
86. С каким количеством людей вы работаете большую часть времени?
87. В какой степени вам приходится придерживаться установленных порядков и процедур?
88. Для каких видов деятельности?
89. Сколько времени вы работаете в условиях данных порядков и процедур?
90. Каковы перспективы вашего дальнейшего развития?

ВОПРОСНИК СОБЕСЕДОВАНИЯ С КАНДИДАТОМ НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

1. Вопросы для определения способности выполнять работу
- Какого числа и в каком году вы поступили в предыдущую организацию?
- Как называлась ваша должность?
- Каков был ваш первоначальный оклад?
- Какие были ваши три наиболее важные обязанности на той работе?
- Какие специальные знания и навыки требовались вам для выполнения этих обязанностей?
- Какие решения приходилось вам принимать на этих должностях?
- Какими своими достижениями в данной области вы больше всего гордитесь?
- Над каким самым важным проектом (программой) вы работали на этой должности?
- Что вы можете сказать о нагрузке, которая была у вас в этой организации?
- Как вы распределяли время для выполнения ваших основных обязанностей?
- Насколько важным на этой работе были коммуникабельность и взаимодействие с другими сотрудниками, коллегами?
- Какие контакты в вашей работе были более трудными - письменные или устные?
- Какой наиболее сложный отчет вам приходилось писать?
- Почему этот отчет оказался наиболее трудным?
- Как вы с ним справились?
- Теперь, когда это уже в прошлом, как бы вы улучшили его, сделали более понятным?
- Со сколькими уровнями руководства вы взаимодействовали?
- Каковы были поводы для вашего контакта?
- С руководством какого уровня вы чувствуете себя наиболее комфортно?
- Приходилось ли вам когда-либо принимать непопулярные решения?
- Кого это решение затронуло?

Почему возникла такая ситуация?

Сколько времени вам потребовалось на принятие решения?

Как, по-вашему, вы справились с ситуацией?

Какой урок вы извлекли из этого случая?

С какой другой функциональной повседневной деятельностью вы были связаны, которую мы не обсуждали?

Как бы вы обратились к вашему руководителю с просьбой о повышении, какую бы причину указали?

Обсуждали ли вы с вашим начальником свое желание уволиться?

Как отнесся ваш начальник к вашему увольнению?

Какого числа и какого месяца вы уволились из этой организации?

Как называлась ваша должность, когда вы уволились?

Почему вы уволились из организации?

Почему вас уволили?

Почему вы так часто меняли места работы?

Некоторые люди полагают, что если вы проводите так много времени на одной должности, то это свидетельствует об отсутствии инициативы. Что вы думаете по этому поводу?

Чему вы научились, работая на занимаемых должностях?

Каким образом ваша работа подготовила вас к более серьезным обязанностям?

Перед кем вы отчитываетесь?

Можно ли использовать мнение этого человека как рекомендацию?

Каков был ваш начальник?

Какие более сложные обязанности были у вас на той работе?

Каким образом ваш начальник добивался от вас наилучших результатов в работе?

Почему вы устраиваетесь к нам на работу?

Почему вы устраиваетесь на эту должность?

Что вы знаете о нашей организации?

Что вы ожидаете от предлагаемой вам работы?

Что вам больше всего нравится в этой работе?

Что вам меньше всего нравится в этой работе?

Каким образом эта работа поможет вам достичь ваших долгосрочных целей?

С кем еще вы ведете переговоры об устройстве на работу?

Какие у вас имеются условия относительно работы в нашей организации?

Каковы ваши рекомендации?

2. Вопросы для определения желания выполнять работу

Какие личные качества, по-вашему, необходимы для успешного выполнения этой работы?

Что вы можете сказать о ваших успехах до настоящего времени?

Считаете ли вы, что преуспели?

Как вы оцениваете свое положение среди других сотрудников?

Какую черту вашего характера вы считаете наиболее сильной?

Расскажите о какой-нибудь обязанности, которую вы выполняли с удовольствием?

Приходилось ли вам раньше работать в группе?

Как вам это удавалось?

Приходилось ли вам много работать одному на вашей прежней работе?

Как вам удается добиться понимания других людей при работе с ними?

Какова ваша роль в качестве члена коллектива?

С людьми какого типа вы контактировали на вашей предыдущей работе?

С какого рода людьми вы лучше всего ладите?

Как вы определяете сотрудничество?

Как бы вы определили благоприятную рабочую атмосферу?

Приходилось ли вам сталкиваться со сложными проблемами на вашей работе?

Что именно для вас было трудно выполнить?

Какие решения для вас являются наиболее трудными?

Как вы организуете и планируете основные программы?

Устанавливаете ли вы для себя цели?

Над сколькими задачами вы можете работать одновременно?

Опишите ваш типичный рабочий день?

Как вы организуете себя для повседневной деятельности?

Являются ли необходимыми сверхурочные часы для выполнения вашей работы?

Как вы планируете ваш день?

Вспомните о кризисной ситуации, когда дела вышли из-под контроля. Почему это произошло и какова была ваша роль в цепи событий?

Как вы поступаете, когда вам приходится выполнять большую работу за короткое время?

Когда вы оказываетесь в трудных кризисных ситуациях, какие аспекты ваших профессиональных навыков вы используете для дальнейшей работы? Как долго вы предполагаете работать в нашей организации? Как вы определяете успешную карьеру?

3. Вопросы для определения управляемости и исполнительности

Как вы относитесь к указаниям?

Можете ли вы назвать какие-либо вопросы, по которым вы были не согласны с вашим начальником?

Совершал ли ваш начальник такие поступки, которые вам не нравились? В каких областях мог бы ваш начальник выполнить работу лучше?

Как, по-вашему, ваш начальник расценивал вашу деятельность? Хотели бы вы получить должность вашего начальника? За что вас наиболее часто критиковали?

Как вы поступаете, когда требуется принять решение, а никакой инструкции не существует?

Какое у вас общее впечатление о вашей последней организации? Когда в последний раз вы по-настоящему рассердились?

4. Специальные вопросы, задаваемые при отборе руководителей

Сколько времени вы работаете на руководящей должности?

Как бы вы определили работу руководителя?

Как вы планируете беседу?

Обучали ли вы когда-нибудь других людей?

Как вы анализируете потребности в обучении вашего отдела или отдельных сотрудников?

Как вы информируете ваш коллектив о деятельности организации, которая может повлиять на его работу?

Какова была текучесть кадров в вашем отделе за последние два-три года?

Сколько людей вы уволили?

Сколько людей вы приняли на работу?

Как вы мотивируете ваш коллектив?

Как вы поддерживаете дисциплину в вашем отделе?

Опишите организацию отдела и обязанности каждого члена коллектива?

Каким методом вы пользовались при пересмотре окладов?

Как вы планировали работу в связи с отпусками?

Какие у вас существуют связи с другими отделами?

Как вы участвуете в планировании работы отдела?

Как вы количественно определяете результаты вашей деятельности как руководителя?

Расскажите о случаях, когда люди принимали эмоциональные решения относительно ваших проектов. Что при этом произошло и как вы поступили? Несете ли вы финансовую ответственность за ваш отдел? Какие у вас проблемы по бюджету отдела?

5. Дополнительные вопросы, задаваемые работникам, принимаемым на должности, связанные с реализацией продукции и услуг

Что побуждает людей покупать ваши изделия или платить за их обслуживание?

Как вы относитесь к командировкам?

Что вам нравится в большинстве коммерческих сделок?

Какого рода вознаграждения вы считаете наиболее удовлетворительными?

Сколько у вас уходит времени на завершение сделки, начиная от первоначального контакта?

Приходилось ли вам сталкиваться с трудностями при получении платежа от клиента?

Как вы превращаете случайного покупателя в постоянного?

С какими людьми вам нравится заключать коммерческие сделки?

С какими этапами связана продажа вашей продукции?

Расскажите о вашем катастрофическом провале (если таковой имел место).

Приходилось ли вам продавать что-либо по телефону?

Как вы поступите, если не будете приняты на работу?

6. Дополнительные вопросы к собеседованию с молодыми специалистами

Вы ведете поиски постоянной или временной работы? Что вы можете охарактеризовать из сделанного вами как проявление инициативы и желания работать?

Какой из периодов в вузе был для вас наиболее трудным?

Планируете ли вы дальнейшее обучение?

Как вы проводили свои каникулы?

Какую работу вы хотели бы получить?

Чем бы вы хотели заниматься пять лет спустя?

Примерные практические задания №2

Документационное обеспечение системы управления персоналом.

СИТУАЦИЯ «ПОСТРОЕНИЕ СХЕМЫ ДОКУМЕНТООБОРОТА»

Описание ситуации

Численность персонала акционерного общества (АО) по производству молочной продукции составляет 1320 человек. В единой службе по управлению персоналом работает 14 человек. Организационная схема службы управления персоналом АО представлена на рис. 3.7.

На рисунке видно, что главному менеджеру по персоналу подчиняется ряд важных подразделений по работе с кадрами и их социально-бытовому обслуживанию. Для нормального процесса выработки, обоснования и принятия управленческих решений главному менеджеру приходится значительную часть своего рабочего времени использовать для работы с документами: получать их из других подразделений, от своего начальника и изучать, а также разрабатывать документацию в соответствии с возложенными на него функциями.



Рис. 3.7. Организационная схема службы управления персоналом АО

В табл. 3.10 показан документооборот главного менеджера по персоналу службы управления персоналом АО.

Постановка задачи

1. Изучите документооборот главного менеджера по персоналу АО.
2. Составьте схему документооборота главного менеджера по персоналу, отразив в ней состав связанных с ним подразделений или должностных лиц, а также названия документов, информации, получаемой и передаваемой главным менеджером по персоналу.
3. Проанализируйте схему документооборота главного менеджера по персоналу, выявив наличие повторяющихся, дублирующих информационных взаимосвязей, а также отсутствие необходимых документационных потоков с отдельными подразделениями и должностными лицами АО.

Методические указания

Схема документооборота (или информационных потоков) между подразделениями и должностными лицами составляется по форме, показанной на рис. 3.8.

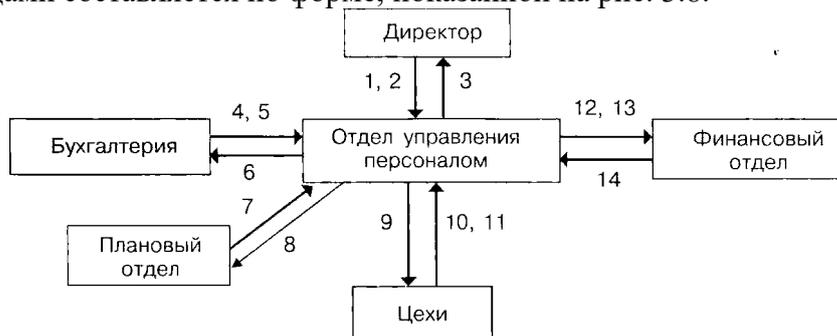


Рис. 3.8. Схема документооборота между подразделениями и должностными лицами (цифрами обозначены порядковые номера документов из общего перечня входящих и исходящих документов отдела управления персоналом)

Таблица 3.10

ДОКУМЕНТООБОРОТ ГЛАВНОГО МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО

Функции главного менеджера по персоналу	Получает документацию	Разрабатывает документацию	Передает документацию	Примечание
1	2	3	4	5
Проведение работы по изучению деловых и профессиональных качеств линейных руководителей	1. Личные дела из подразделения найма и отбора персонала (НиОП) на работающих 2. Анкеты и рекомендации на вновь принимаемых на работу	1. Предложения о зачислении резерв или замещении вакантной должности; служебная записка с обоснованием отказа. 2. Предложение о приеме на работу или служебная записка с обоснованием отказа	1. Заместителю генерального директора по административной работе; начальнику службы управления персоналом (сл. УП). 2. Начальнику сл. в подразделение НиОП для подготовки проекта приказа	Личные дела передаются в подразделение НиОП
Осуществление контроля за		1. Докладная записка.	Начальнику сл. УП	С визой юрисконсульта

режимом работы АО		2. Докладная записка с проектом приказа		на проекте приказа
Контроль за выполнением руководителями подразделений приказов и распоряжений по вопросам подбора, расстановки и перемещения кадров		Докладная записка с проектом распоряжения	Начальнику сл. УП	Виза юрисконсульта
Руководство и организация работы подразделения найма и отбора персонала, группы социальной инфраструктуры, медицинского пункта, а также кураторство работы юрисконсульта	Указан ия начальника сл. УП	Протоколы производственных заседаний	Начальнику сл. УП, руководителям подразделений сл. УП	
Участие в составлении и обосновании смет фонда соцкультбыта и осуществление совместно с профсоюзным комитетом контроля за их исполнением	План мероприятий по соцкультбыту, коллективный договор	Смета фонда соцкультбыта. Протокол проверки	Начальнику сл. УП, заместителю генерального директора по экономике	
Организация работы по обеспечению медпункта столовой необходимым инвентарем и оборудованием	Служебная записка руководителей подразделений	Заявки на закупку инвентаря, оборудования и ремонт помещений	В отдел материально-технического снабжения, отдел главного механика и ремонтно-строительный цех	Виза финансового отдела
Рассмотрение совместно с профкомом заявлений и жалоб работников по вопросам соблюдения трудового	Заявлен ия работников	Протоколы рассмотрения жалоб и заявлений; докладные записки	Руководителям соответствующих подразделений	Заключение юрисконсульта

административного законодательства				
Своевременное представление установленной отчетности по вопросам кадровой политики	Указание руководства АО	Отчеты, справки, доклады	Руководству АО и в другие инстанции	
Организация выполнения обязательств администрации АО, вытекающих из коллективного договора по улучшению условий труда, решению социально-бытовых вопросов и реализации кадровой политики Рассмотрение предложений структурных подразделений АО о внесении изменений в их структуру и штаты	Служебные записки руководителей структурных подразделений	Протоколы проверки и предложения по устранению выявленных недостатков Проект приказа докладной запиской	Руководству АО, начальнику сл. УП и руководителям соответствующих подразделений Начальнику сл. УП	Виза руководителей функциональных подразделений
Осуществление совместно с профкомом контроля за состоянием трудовой дисциплины на предприятии, организация работы по ее укреплению, по принятию мер административного и общественного воздействия к нарушителям трудовой дисциплины		План мероприятий по укреплению дисциплины; предложения по мерам административного и общественного воздействия к нарушителям трудовой дисциплины	Руководству АО и линейным руководителям	Виза юрисконсульта
Участие в работе комиссии АО по проведению аттестации руководящих работников	Распоряжение генерального директора АО о проведении аттестации	Проект приказа о составе аттестационной комиссии и план-график проведения аттестации;	Начальнику сл. УП, подразделению НиОП	

		указание о подготовке необходимого пакета документов для аттестации		
Рассмотрены совместно с линейными руководителями подразделений АО предложения по вопросам назначения, перемещения, увольнения руководящих работников, установления должностных окладов и надбавок к ним, поощрения и наложения дисциплинарных взысканий	Служебные записки руководителей подразделений	Проект приказа докладной запиской	Начальнику сл. УП	Виза юриста
Проведение систематического анализа текучести кадров на предприятии	Справка и подразделения НиОП	Предложения по закреплению кадров	Начальнику сл. УП	

**ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.
СИТУАЦИЯ «ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА»**

Описание ситуации

В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работает восемь человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения и повышения квалификации предпринята оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личностные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в табл. 9.1 и методических указаниях к данной ситуации.

Постановка задачи

1. Оцените профессиональные и личностные качества сотрудников отдела маркетинга.
2. Оцените уровень квалификации работников.
3. Оцените сложность выполняемых работ.
4. Оцените результаты труда.
5. Дайте комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.

Таблица 9.1

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ РАСЧЕТА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА И ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКОВ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

п/п	Должность, Ф.И.О.	Степень достижения признаков*, определяющих профессиональные и личностные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков*, определяющих результаты труда		
	Начальник отдела Н.М. Иванов	,25	,25	,0	,25	,0		высшее	12	,25	,0	,25
	Главный специалист СИ. Ларин	,25	,25	,25	,25	,0	,0	высшее	18	,0	,25	,25
	Ведущий специалист Л.В. Воронина	,25	,25	,0	,0	,25	,0	высшее	10	,25	,25	,0
	Специалист I категории Л.С. Сушков	,25	,0	,25	,25	,0	,25	высшее	7	,0	,25	,25
	Специалист I категории А.М. Зимина	,25	,25	,0	,25	,0	,0	высшее	6	,25	,0	,0
	Специалист II категории З.К. Сахарова	,0	,0	,25	,75	,0	,0	незаконченное высшее (V курс)	3	,0	,0	,75
	Специалист II категории Н.И. Алексеев	,25	,25	,0	,0	,0	,25	незаконченное высшее (IV курс)	3	,25	,75	,0
	Специалист II категории СВ. Зуева	,0	,0	,75	,75	,0	,75	среднее специальное	2	,0	,75	,0

* См. табл. 9.2 и 9.3.

6. По итогам комплексной оценки разработайте предложения по:

- а) премированию лучших сотрудников;
- б) изменению уровня должностного оклада;
- в) должностному продвижению работников;
- г) улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;

д) повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов работы).

Методические указания

Для рассмотрения ситуации следует воспользоваться учебником «Управление персоналом организации» (2-е изд. М., 2001). Оценка результатов труда и деловых качеств руководителей и специалистов производится на основе методики оценки деловых качеств государственных служащих (см.: Социально-трудовые отношения на государственной службе: Учебно-метод. пособие/ Под общ. ред. Е.Д. Катульского, Ю.М. Забродина, А.Ф. Зубковой. - М., 1997), а также Методических рекомендаций по оценке сложности и качества работ специалистов, разработанных Институтом труда (М., Экономика, 1989).

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих: а) самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями; б) вид и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет; в) конкретные результаты его деятельности. Оценка производится на основе комплексного (интегрального) показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок. Первая определяет показатели, характеризующие работника, т.е. степень развития профессиональных и личностных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители; вторая - показатели, характеризующие выполняемую работу, т.е. позволяет сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С).

Комплексная оценка (Д) определяется по формуле

$$Д = ПК + РС.$$

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения. При расчете комплексной оценки значение каждого элемента выражается в долях единицы.

1. Расчет оценки профессиональных и личностных качеств работника (17)

Для определения величины показателя П производится оценка степени проявления каждого из признаков (табл. 9.2 и 9.3) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Каждый признак профессиональных и личностных качеств (для руководителей - 5, для специалистов - 6) имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75.

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личностные качества работников (П), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле

$$П = \sum_{i=1}^n a_{ij}x_i,$$

где i - порядковый номер признака ($i = 1, 2, \dots, n$) (для руководителей $n = 5$, для специалистов $n = 6$);

j - уровень (степень) проявления признака ($j = 1, 2, 3$);

a_{ij} - количественная мера признака у работника;

x_i - удельная значимость признака в общей оценке (доли единицы).

Таблица 9.2

ОЦЕНКА ПРИЗНАКОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ

п/п	Признаки профессиональных и личностных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0	,0	,25
	2	3	Г	Г	Г
			р. 4 =	р. 5 =	р. 6 =

			гр. 3*0,75	гр. 3*1,0	гр. 3*1,25
	Профессиональная компетентность - знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора	0,27	,2	,27	,34
	Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументированно отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений	0,23	,17	,23	,29
	Способность практически организовывать работу коллектива и направлять деятельность работников на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работу между подчиненными, координировать и контролировать работу сотрудников)	0,13	,1	,13	,16
	Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий; умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат, способность направлять деятельность подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них	0,12	,09	,12	,15
	Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе выработки и принятия нестандартных решений	0,25	,19	,25	,31

Таблица 9.3

ОЦЕНКА ПРИЗНАКОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА СПЕЦИАЛИСТА

п/п	Признаки профессиональных и личностных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	,0	,25
	2	3	гр. р. 4 = гр. 3*0,75	гр. р. 5 = гр. 3*1,0	гр. р. 6 = гр. 3*1,25
	Профессиональная компетентность - знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами	0,34	,25	,34	,42
	Сознание ответственности	0,17	0		0

	за последствия своих действий, принимаемых решений		,13	,17	,21
	Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,09	0,12	0,15
	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10	0,07	0,10	0,12
	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новой компьютерной и информационной технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12
	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

Решение

Профессиональные и личностные качества экономиста I категории А.И. Павлова характеризуют следующие уровни признаков (см. табл. 9.3).

1-й признак - 1,25; 2-й признак - 1,0; 3-й признак - 1,25; 4-й признак - 1,0; 5-й признак - 1,0; 6-й признак - 0,75.

По табл. 9.3 определяются оценки, соответствующие уровням проявления признаков и учитывающие их удельную значимость. Сумма этих оценок составит общую оценку профессиональных и личностных качеств оцениваемого работника - экономиста I категории А.И. Павлова:

$$П = 0,42 + 0,17 + 0,15 + 0,10 + 0,10 + 0,13 = 1,07.$$

2. Расчет оценки уровня квалификации работников (К)

Для оценки К принимается единый набор признаков, относящихся ко всем категориям работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на две группы:

I группа - имеющие среднее специальное образование;

II группа - имеющие высшее или незаконченное высшее (IV-V курс вуза) образование.

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (табл. 9.4).

Оценка уровня квалификации определяется по формуле

$$К = (ОБ + СТ)/3,$$

где ОБ - оценка образования (ОБ = 1,2);

СТ - оценка стажа работы по специальности (СТ = 0,25; 0,50; 0,75; 1,0);

3 - постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

Решение

Расчет оценки уровня квалификации (К) проводится следующим образом.

Работник - экономист I категории А.И. Павлов имеет высшее образование; стаж работы в должности экономиста - 12 лет.

Таблица 9.4

ОЦЕНКА УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		1 гр. Среднее специальное образование	II гр. Высшее и незаконченное высшее образование
1	0,25	0-9	0-9
2	0,50	9-13, свыше 29	9-17, свыше 29
3	0,75	13-17, 21-29	17-25
4	1,0	17-21	26-29

По образованию он относится ко второй группе, по стажу работы для работников с высшим образованием - также ко второй группе, что соответствует значению 0,50:

$$K = (2 + 0,50) / 3 = 0,83.$$

Уровень квалификации А.И. Павлова составляет 0,83.

3. Расчет оценки сложности выполняемых работ (С)

Для оценки С по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения, обусловленные постепенным усложнением работ (от менее сложных к более сложным).

В табл. 9.5 приведены средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников.

Таблица 9.5

СРЕДНИЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ СЛОЖНОСТИ РАБОТ

п/п	Наименование должности	Коэффициент сложности
	Начальник отдела	1,0
	Главный специалист	0,89
	Ведущий специалист	0,8
	Специалист I категории	0,68
	Специалист II категории	0,57

4. Расчет оценки результатов труда (Р)

Для определения величины Р производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков:

- количество выполненных плановых и внеплановых работ (заданий);
- качество выполненных работ (заданий);
- соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др.

Каждый признак имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения по каждой должностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75.

Оценка Р определяется так же, как и П (см. расчет 1 и табл. 9.6).

Таблица 9.6

ОЦЕНКА ПРИЗНАКОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ РЕЗУЛЬТАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ

п/п	Признаки результатов труда	Удельная значимости признаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости признака
-----	----------------------------	--	--

			0,75	1,0	1,2
	2	3	гр. 4 == гр. 3*0,75	гр. 5 == гр. 3*1,0	гр. 6 == гр. 3*1,25
	Количество выполненных работ	0,30	0,22 5	0,3 0	0,3 75
	Качество выполненных работ	0,40	0,30	0,4 0	0,5 0
	Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,22 5	0,3 0	0,3 75

Решение

При оценке экономиста I категории А.И. Павлова выявлены признаки результатов труда следующих уровней:

- количество выполненных работ - 1,25;
- качество выполненных работ - 1,0;
- соблюдение сроков выполнения работ - 1,0.

По табл. 9.6 определяется суммарный коэффициент: $P = 0,375 + 0,40 + 0,30 = 1,075$.

Оценка результатов труда экономиста I категории А.И. Павлова составила 1,075.

5. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников

(Д)

Комплексная оценка Д получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки - профессиональных и личностных качеств, уровня квалификации, сложности работ и результатов труда:

$$Д = ПК + РС.$$

Решение

Комплексная оценка экономиста I категории А.И. Павлова определяется на основе расчетов, приведенных выше,

где $П = 1,07$; $К = 0,83$; $С = 0,68$; $P = 1,075$.

Тогда

$$Д = 1,07 * 0,83 + 1,075 * 0,68 = 1,619.$$

Критерии оценки

Критерий	«Неудовлетворительно»	«Удовлетворительно»	«Хорошо»	«Отлично»
1. Соответствие решения сформулированным задачам	Не соответствуют	Частично соответствуют	Преимущественно соответствуют	Соответствуют
2. Степень полноты и правильность решения задачи.	Решение отсутствует	В решении имеются 3 и более ошибки	В решении имеются 1-2 ошибки (логические, практические, теоретические)	Решение дано верно и полностью
3. Степень обоснованности и аргументация способа	обоснование отсутствует или содержит грубые ошибки	обоснование содержит ошибки	обоснование проведено с учетом части материалов задачи,	обоснование проведено верно на основе предоставленн

решения задачи).			профессиональных знаний и информации	ых материалов задачи, профессиональных знаний и информации
4. Соответствие профессиональному стандарту	Не соответствует	Пропущены 1-2 ключевых профессиональных действия в процессе при решении задачи	последовательность профессиональных действий при решении задачи представлена частично	представлена верная последовательность профессиональных действий в процессе решения задачи

Оценочное средство №3

Примерные темы курсовых работ

1. Методы управления персоналом
2. Методы построения системы управления персоналом
3. Организационное проектирование системы управления персоналом
4. Цели и функции системы управления персоналом
5. Организационная структура системы управления персоналом
6. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом
7. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом
8. Кадровая политика организации - основа формирования стратегии управления персоналом
9. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее деятельностью
10. Система стратегического управления персоналом организации
11. Стратегия управления персоналом организации
12. Реализация стратегии управления персоналом
13. Совершенствование кадрового планирования в организации
14. Кадровый контроллинг и кадровое планирование
15. Оперативный план работы с персоналом
16. Маркетинг персонала
17. Планирование и прогнозирование потребности в персонале
18. Трудовые показатели в системе кадрового планирования
19. Планирование производительности труда
20. Наем, отбор и прием персонала
21. Источники организации найма персонала
22. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности
23. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность
24. Подбор и расстановка персонала
25. Деловая оценка персонала
26. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала
27. Организация управления профориентацией и адаптацией персонала
28. Основы организации труда персонала
29. Управленческий труд. Особенности и специфика
30. Организация управленческого труда
31. Высвобождение персонала
32. Автоматизированные информационные технологии управления персоналом
33. Управление социальным развитием
34. Управление социальной защитой персонала
35. Задачи и функции социальной службы

36. Организация обучения персонала
37. Роль службы управления персоналом в организации обучения кадров
38. Организация проведения аттестации персонала
39. Управление деловой карьерой персонала
40. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала
41. Управление кадровым резервом
42. Планирование и организация работы с резервом кадров
43. Инновационный потенциал персонала организации
44. Управление нововведениями в кадровой работе
45. Материальное и нематериальное стимулирование персонала
46. Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала
47. Организационная культура
48. Управление конфликтами и стрессами
49. Безопасность, условия и дисциплина труда персонала
50. Анализ и описание работы (должности) и рабочего места
51. Оценка результатов труда персонала организации
52. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом
53. Оценка затрат на персонал организации
54. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом
55. Порядок расчета экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом
56. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом
57. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом
58. Оценка затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом
59. Аудит персонала

При написании курсовой работы, независимо от избранной темы, рекомендуется придерживаться следующей структуры и логики изложения:

Введение

Глава 1. Теоретическая часть

1.1.....

1.2.....

1.3.....

Глава 2. Аналитическая часть

2.1.....

2.2.....

3. Методическая часть

3.1.....

3.2.....

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

Рассмотрим более подробно содержание основных частей курсовой работы.

Введение — своего рода «лицо» курсовой работы. Это формализованный раздел, который должен содержать следующие рубрики:

Актуальность темы исследования - обоснование теоретической и практической важности выбранной для исследования проблемы.

Цель и задачи курсовой работы - краткая и четкая формулировка цели проведения исследования и нескольких задач, решение которых необходимо для достижения поставленной цели.

Необходимо отметить важное правило - введение, как и заключение, рекомендуется писать после полного завершения основной части. До того, как будет создана основная часть работы, сложно написать хорошее введение, так как автор еще не вполне овладел материалами по теме.

Студент должен строго соблюдать приведенные здесь последовательность и названия рубрик, обязательно выделяя их в тексте введения жирным шрифтом.

Теоретическая часть

(в конкретной курсовой работе должна иметь свое название)

В данной части курсовой работы описывается сущность предмета исследования, его современное состояние и тенденции развития. На основе обзора учебной и специальной научной литературы оценивается степень изученности исследуемой проблемы. Сопоставляются различные мнения, высказывается собственная точка зрения по дискуссионным (по-разному освещаемых в научной литературе) и нерешенным вопросам. Содержание этой части должно показать степень знакомства студента с поставленной проблемой и современным научно-теоретическим уровнем исследований в данной области, а также умение работать с фактическим материалом, сжато и аргументировано формулировать задачи и результаты исследований и давать обоснованные рекомендации по решению выявленных проблем.

Основные теоретические положения и выводы следует иллюстрировать цифровыми и статистическими данными из статистических справочников, монографий, журнальных статей и других источников.

Данная часть курсовой работы ориентирована на серьезное исследование и обработку материалов учебной, специальной отечественной и зарубежной литературы, периодики, законодательных и нормативных актов, различного рода положений, инструкций и т.п., выбор которых обусловлен темой, над которой работает студент.

Аналитическая часть.

(в конкретной курсовой работе должна иметь свое название)

В данной главе дается общая характеристика организации, на базе которой студент выполняет курсовую работу, выпускаемой продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг; описание организационной структуры; краткая история развития его производственной и технической базы, трудовых ресурсов, системы управления.

Особое внимание студенту следует обратить на анализ подсистемы управления персоналом организации в соответствии с тематикой курсовой работы. Материалами для анализа могут быть: статистическая и бухгалтерская отчетность, результаты социологических исследований, собственные наблюдения и опросы и т.п. При этом необходимо помнить, что информация со временем существенно обесценивается, поэтому ее «возраст», как правило, не должен превышать 2-3 года.

Результаты анализа представляются в виде схем, таблиц, графиков, диаграмм.

В тезисной форме подводится общий итог, характеризующий нерешенность методических, организационных, экономических, правовых вопросов в области управления персоналом для исследуемой организации, которые дают основание для проведения кадрового аудита в определенной функциональной области. При этом в результатах анализа могут содержаться ссылки на передовой опыт отечественных и зарубежных организаций, подтверждающий негативные моменты в деятельности анализируемого объекта.

При работе над данной частью курсовой работы студент использует фактические данные реальной организации (отрасли), на результатах обработки которых затем будут построены решения.

В заключение главы формулируются выводы, обобщающие вышеизложенные данные о существовании, развитии и проблемах функционирования исследуемого объекта.

В заключение данной главы формулируются выводы, обобщающие вышеизложенные теоретические и методические положения по заявленной тематике курсовой работы.

Методическая часть.

В данной части студент должен представить:

перечень методических предложений, направленных на повышение уровня организации управления персоналом в части исследуемой проблемы;

возможные источники экономической и социальной эффективности;

провести расчеты экономической эффективности предлагаемых рекомендаций.

Заключение - краткое изложение основных, наиболее существенных результатов проведенного анализа, сформулированных в виде выводов, соответствующих цели и поставленным во введении задачам исследования.

Список использованной литературы - перечень источников информации, использованных в процессе подготовки курсовой работы. После заключения приводится перечень использованной литературы (в алфавитном порядке) не менее 10-15 источников.

Работа с литературой является неотъемлемой составной частью как научных исследований, так и практических разработок. Поэтому в прилагаемом к данным методическим указаниям перечне рекомендованной литературы приведена только часть литературных источников, необходимая для первого ознакомления с исследуемым вопросом, остальную литературу по разрабатываемой теме студент после консультации с руководителем должен подобрать самостоятельно.

Следует учесть, что, кроме изучения учебников и монографий по теме курсового проекта, необходимо изучение материалов по данной теме, публикуемых в периодической печати.

При подборе журнальных статей следует иметь в виду, что в последнем за каждый календарный год номере журнала приводятся перечни статей, опубликованных во всех номерах данного журнала за год.

Приложения - вспомогательные иллюстративно-графические табличные, расчетные и текстовые материалы, которые целесообразно приводить в основном тексте курсовой работы.

9.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Оценивание знаний, умений, навыков и опыта деятельности проводятся на основе сведений, приводимых в матрице соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения.

Цель текущего контроля успеваемости по учебным дисциплинам в семестре – проверка приобретаемых обучающимися знаний, умений, навыков в контексте формирования установленных образовательной программой компетенций в течение семестра. Текущий контроль осуществляется через систему оценки преподавателем всех видов работ обучающихся, предусмотренных рабочей программой дисциплины и учебным планом.

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает оценивание результатов освоения дисциплины посредством испытания в форме экзамена (зачета). Промежуточная аттестация проводится в конце изучения дисциплины.

Разработанный фонд оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации используется для осуществления контрольно-измерительных мероприятий и выработки обоснованных управляющих и корректирующих действий в процессе приобретения обучающимися необходимых знаний, умений и навыков, формирования соответствующих компетенций в результате освоения дисциплины.

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Основными видами работы студентов являются лекции, практические (семинарские) занятия, подготовка и защита курсовых работ, выполнение лабораторных работ и самостоятельная работа (при наличии соответствующих видов работы в учебном плане).

10.1 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для подготовки к лекционным занятиям

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные для понимания темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу.

В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой - в ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью. Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

10.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для подготовки к практическим (семинарским) занятиям

Практические занятия позволяют развивать у студентов творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления. Начиная подготовку к семинарскому занятию, необходимо, прежде всего, обратить внимание на страницы в конспекте лекций, разделы учебников и учебных пособий, которые способствуют общему представлению о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам. Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа: 1й – организационный; 2й - закрепление и углубление теоретических знаний. На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает: - уяснение задания на самостоятельную работу; - подбор рекомендованной литературы; - составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно

рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. В начале занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные положения публичного выступления. В процессе творческого обсуждения и дискуссии вырабатываются умения и навыки использовать приобретенные знания для различного рода ораторской деятельности. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику и тем самым проникнуть в творческую лабораторию автора. Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе. Важно развивать умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал. Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования. Преподаватель может рекомендовать студентам следующие основные формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах. План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект. Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов:

План-конспект – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

Ввиду трудоемкости подготовки к семинару следует продумать алгоритм действий, еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме семинара, тщательно продумать свое устное выступление.

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Необходимо следить, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускать и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое

личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом возможно обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т. д. Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый. Выступления других студентов необходимо внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях студентов, улавливать недостатки и ошибки. При этом обратить внимание на то, что еще не было сказано, или поддержать и развить интересную мысль, высказанную выступающим студентом. Изучение студентами фактического материала по теме практического занятия должно осуществляться заблаговременно. Под фактическим материалом следует понимать специальную литературу по теме занятия, систему нормативных правовых актов, а также судебную практику по рассматриваемым проблемам. Особое внимание следует обратить на дискуссионные теоретические вопросы в системе земельного права: изучить различные точки зрения ведущих ученых, обозначить противоречия современного земельного законодательства. Для систематизации основных положений по теме занятия рекомендуется составление конспектов. Обратить внимание на:

- составление списка нормативных правовых актов и учебной и научной литературы по изучаемой теме.

- Изучение и анализ выбранных источников.

- Изучение и анализ судебной практики по данной теме, представленной в информационно-справочных правовых электронных системах «КонсультантПлюс» или других.

- Выполнение предусмотренных программой заданий в соответствии с тематическим планом.

- Выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях.

- Проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов, написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.

Семинарские занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

Семинар предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Он начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, как правило, заслушиваются сообщения студентов. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара, заслушиваются обычно в середине занятия. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При подготовке к семинару студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем студенты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает в конце семинара, выставляя в рабочий журнал текущие оценки. Студент имеет право ознакомиться с ними.

10.3 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для самостоятельной работы

Самостоятельная работа студента является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Учебный материал учебной дисциплины, предусмотренный рабочим учебным планом для усвоения студентом в процессе самостоятельной работы, выносится на итоговый контроль наряду с учебным материалом, который разрабатывался при проведении учебных занятий. Содержание самостоятельной работы студента определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя. Самостоятельная работа студентов осуществляется в аудиторной и внеаудиторной формах. Самостоятельная работа студентов в аудиторное время может включать:

- конспектирование (составление тезисов) лекций;
- выполнение контрольных работ;
- решение задач;
- работу со справочной и методической литературой;
- работу с нормативными правовыми актами;
- выступления с докладами, сообщениями на семинарских занятиях;
- защиту выполненных работ;
- участие в оперативном (текущем) опросе по отдельным темам изучаемой дисциплины;
- участие в беседах, деловых (ролевых) играх, дискуссиях, круглых столах, конференциях;
- участие в тестировании и др.

Самостоятельная работа студентов во внеаудиторное время может состоять из:

- повторение лекционного материала;
 - подготовки к семинарам (практическим занятиям);
 - изучения учебной и научной литературы;
 - изучения нормативных правовых актов (в т.ч. в электронных базах данных);
 - решения задач, выданных на практических занятиях;
 - подготовки к контрольным работам, тестированию и т.д.;
 - подготовки к семинарам устных докладов (сообщений); – подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
 - выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
 - выполнения выпускных квалификационных работ и др.
- выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях.
- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов, написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.

10.4 Методические указания для обучающихся по выполнению курсовой работы

Теоретическая часть курсовой работы выполняется по установленным темам с использованием практических материалов. К каждой теме курсовой работы рекомендуется примерный перечень вопросов, список необходимой литературы. Излагая вопросы темы, следует строго придерживаться плана. Работа не должна представлять пересказ отдельных глав учебника или учебного пособия. Необходимо изложить собственные соображения по существу излагаемых вопросов, внести свои предложения. Общие положения должны быть подкреплены и пояснены конкретными примерами. Излагаемый материал при необходимости следует проиллюстрировать таблицами, схемами, диаграммами и т.д. Необходимо изучить литературу, рекомендуемую для выполнения курсовой работы. Чтобы полнее раскрыть тему, студенту следует выявить дополнительные источники и материалы.

При написании курсовой работы необходимо ознакомиться с публикациями по теме, опубликованными в журналах. Курсовая работа выполняется и оформляется в соответствии с "Методическими рекомендациями по выполнению и защите курсовых работ". Выполненная курсовая работа представляется на рецензирование в срок, установленный графиком учебного процесса, с последующей ее устной защитой (собеседование). Курсовая работа является самостоятельным творчеством студента, позволяющим судить о знаниях в области риторики. Наряду с этим, написание курсовой работы преследует и иные цели, в частности, осуществление контроля за самостоятельной работой студента, выполнение программы высшей школы, вместе с экзаменом, является одним из способов проверки подготовленности будущего специалиста. Студент, со своей стороны, при выполнении курсовой работы должен показать умение работать с различной литературой, давать анализ соответствующих источников, аргументировать сделанные в работы выводы и, главное – раскрыть выбранную тему. По общему правилу написание курсовых работ начинается с выбора темы, по которой она будет написана. Желательно, чтобы тема была актуальной. С выбором темы неразрывно связаны подбор и изучение студентом литературы и самостоятельное составление плана работа. Прежде всего, необходимо изучить вопросы темы по хрестоматийным источникам (учебники, учебные пособия и пр.), где материал излагается в наиболее доступной форме, а затем переходить к более глубокому усвоению вопросов выбранной темы, используя рекомендованную и иную литературу. В процессе исследования литературных источников рекомендуется составлять конспект, делая выписки с учетом темы и методических указаний. После изучения литературы по риторике студент должен продумать план курсовой работы и содержание ответов на поставленные вопросы. Вместе с общими вопросами настоящих методических указаний студент должен четко соблюдать ряд требований, предъявляемых к курсовым работам, имеющим определенную специфику. Это, в частности, требования к структуре курсовых работ, ее источникам, оформлению, критериям ее оценки, ссылкам на нормативные акты, литературные источники, последовательность расположения нормативных актов и др. Структуру курсовых работ составляют: план работы; краткое введение, обосновывающее актуальность исследуемой проблемы; основной текст (главы, параграфы); заключение, краткие выводы по исследуемой проблеме; список использованной литературы, материалов практики и др. Курсовая работа должна быть обязательно пронумерована и подписана на последней странице после списка литературы и сдана на кафедру либо научному руководителю.

10.5 Методические указания для обучающихся по написанию рефератов и докладов

Целью написания рефератов является:

- привитие студентам навыков библиографического поиска необходимой литературы (на бумажных носителях, в электронном виде);

- привитие студентам навыков компактного изложения мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу в письменной форме, научно грамотным языком и в хорошем стиле;

- приобретение навыка грамотного оформления ссылок на используемые источники, правильного цитирования авторского текста;

- выявление и развитие у студента интереса к определенной научной и практической проблематике с тем, чтобы исследование ее в дальнейшем продолжалось в подготовке и написании курсовых и дипломной работы и дальнейших научных трудах.

Основные задачи студента при написании реферата:

- с максимальной полнотой использовать литературу по выбранной теме (как рекомендуемую, так и самостоятельно подобранную) для правильного понимания авторской позиции;

- верно (без искажения смысла) передать авторскую позицию в своей работе;

- уяснить для себя и изложить причины своего согласия (несогласия) с тем или иным автором по данной проблеме.

Требования к содержанию:

- материал, использованный в реферате, должен относиться строго к выбранной теме;

- необходимо изложить основные аспекты проблемы не только грамотно, но и в соответствии с той или иной логикой (хронологической, тематической, событийной и др.)

- при изложении следует сгруппировать идеи разных авторов по общности точек зрения или по научным школам;

- реферат должен заканчиваться подведением итогов проведенной исследовательской работы: содержать краткий анализ-обоснование преимуществ той точки зрения по рассматриваемому вопросу, с которой Вы солидарны.

Структура реферата.

1. Начинается реферат с титульного листа.

Образец оформления титульного листа для реферата:

2. За титульным листом следует Оглавление. Оглавление - это план реферата, в котором каждому разделу должен соответствовать номер страницы, на которой он находится.

3. Текст реферата. Он делится на три части: введение, основная часть и заключение.

а) Введение - раздел реферата, посвященный постановке проблемы, которая будет рассматриваться и обоснованию выбора темы.

б) Основная часть - это звено работы, в котором последовательно раскрывается выбранная тема. Основная часть может быть представлена как цельным текстом, так и разделена на главы. При необходимости текст реферата может дополняться иллюстрациями, таблицами, графиками, но ими не следует "перегружать" текст.

в) Заключение - данный раздел реферата должен быть представлен в виде выводов, которые готовятся на основе подготовленного текста. Выводы должны быть краткими и четкими. Также в заключении можно обозначить проблемы, которые "высветились" в ходе работы над рефератом, но не были раскрыты в работе.

4. Список источников и литературы. В данном списке называются как те источники, на которые ссылается студент при подготовке реферата, так и все иные, изученные им в связи с его подготовкой. В работе должно быть использовано не менее 5 разных источников, из них хотя бы один - на иностранном языке (английском или французском). Работа, выполненная с использованием материала, содержащегося в одном научном источнике, является явным плагиатом и не принимается. Оформление Списка источников и литературы должно соответствовать требованиям библиографических стандартов (см. Оформление Списка источников и литературы).

Объем и технические требования, предъявляемые к выполнению реферата.

Объем работы должен быть, как правило, не менее 12 и не более 20 страниц. Работа должна выполняться через одинарный интервал 12 шрифтом, размеры оставляемых полей: левое - 25 мм, правое - 15 мм, нижнее - 20 мм, верхнее - 20 мм. Страницы должны быть пронумерованы.

Расстояние между названием части реферата или главы и последующим текстом должно быть равно трем интервалам. Фразы, начинающиеся с "красной" строки, печатаются с абзацным отступом от начала строки, равным 1 см.

При цитировании необходимо соблюдать следующие правила:

- текст цитаты заключается в кавычки и приводится без изменений, без произвольного сокращения цитируемого фрагмента (пропуск слов, предложений или абзацев допускается, если не влечет искажения всего фрагмента, и обозначается многоточием, которое ставится на месте пропуска) и без искажения смысла;

- каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник, библиографическое описание которого должно приводиться в соответствии с требованиями библиографических стандартов.

Подготовка научного доклада выступает в качестве одной из важнейших форм самостоятельной работы студентов.

Научный доклад представляет собой исследование по конкретной проблеме, изложенное перед аудиторией слушателей.

Работа по подготовке доклада включает не только знакомство с литературой по избранной тематике, но и самостоятельное изучение определенных вопросов. Она требует от студента умения провести анализ изучаемых государственно-правовых явлений, способности наглядно представить итоги проделанной работы, и что очень важно – заинтересовать

аудиторию результатами своего исследования. Следовательно, подготовка научного доклада требует определенных навыков.

Подготовка научного доклада включает несколько этапов работы:

1. Выбор темы научного доклада;
2. Подбор материалов;
3. Составление плана доклада. Работа над текстом;
4. Оформление материалов выступления;
5. Подготовка к выступлению.

Структура и содержание доклада.

Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть практическую значимость ее, определить цели и задачи эксперимента или его фрагмента.

Основная часть. В ней раскрывается содержание доклада. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов.

В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора.

В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента. В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д.

В заключении содержатся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

Список использованных источников представляет собой перечень использованных книг, статей, фамилии авторов приводятся в алфавитном порядке, при этом все источники даются под общей нумерацией литературы. В исходных данных источника указываются фамилия и инициалы автора, название работы, место и год издания.

Приложение к докладу оформляются на отдельных листах, причем каждое должно иметь свой тематический заголовок и номер, который пишется в правом верхнем углу.

Объем доклада может колебаться в пределах 5-15 печатных страниц; все приложения к работе не входят в ее объем. Доклад должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения. Обязательно должны иметься ссылки на используемую литературу.

Должна быть соблюдена последовательность написания библиографического аппарата.

10.6 Методические указания для обучающихся по выполнению лабораторной работы

Лабораторное занятие – это основной вид учебных занятий, направленный на экспериментальное подтверждение теоретических положений. В процессе лабораторного занятия учащиеся выполняют одну или несколько лабораторных работ (заданий) под руководством преподавателя в соответствии с изучаемым содержанием учебного материала.

Выполнение лабораторных работ направлено на:

обобщение, систематизацию, углубление теоретических знаний по конкретным темам учебной дисциплины;

формирование умений применять полученные знания в практической деятельности;

развитие аналитических, проектировочных, конструктивных умений;

выработку самостоятельности, ответственности и творческой инициативы.

Учебные дисциплины, по которым планируется проведение лабораторных занятий и их объемы, определяются рабочим учебным планом по направлению подготовки.

Ведущей дидактической целью лабораторных занятий является экспериментальное подтверждение и проверка существенных теоретических положений.

Основными целями лабораторных занятий являются:

установление и подтверждение закономерностей;

проверка формул, методик расчета;

установление свойств, их качественных и количественных характеристик;

ознакомление с методиками проведения экспериментов;

наблюдение за развитием явлений, процессов и др.

В ходе лабораторных занятий у учащихся формируются практические умения и навыки обращения с различными приборами, установками, лабораторным оборудованием, а также исследовательские умения (наблюдать, сравнивать, анализировать, устанавливать зависимости, делать выводы и обобщения, самостоятельно вести исследования, оформлять результаты).

Лабораторные занятия как вид учебной деятельности проводятся в специально оборудованных лабораториях, где выполняются лабораторные работы (задания) или компьютерных классах.

Необходимые структурные элементы лабораторного занятия:

инструктаж, проводимый преподавателем;

самостоятельная деятельность учащихся;

обсуждение итогов выполнения лабораторной работы (задания).

Перед выполнением лабораторного задания (работы) проводится проверка знаний учащихся – их теоретической готовности к выполнению задания.

Лабораторное задание (работа) может носить репродуктивный, частично-поисковый и поисковый характер.

Работы, носящие репродуктивный характер, отличаются тем, что при их проведении учащиеся пользуются подробными инструкциями, в которых указаны: цель работы, пояснения (теория, основные характеристики), оборудование, аппаратура, материалы и их характеристики, порядок выполнения работы, таблицы, выводы (без формулировок), контрольные вопросы, учебная и специальная литература.

Работы, носящие частично-поисковый характер, отличаются тем, что при их проведении учащиеся не пользуются подробными инструкциями, им не задан порядок выполнения необходимых действий, от учащихся требуется самостоятельный подбор оборудования, выбор способов выполнения работы, инструктивной и справочной литературы.

Работы, носящие поисковый характер, отличаются тем, что учащиеся должны решить новую для них проблему, опираясь на имеющиеся у них теоретические знания.

По каждому лабораторному заданию (работе) преподавателем учебной дисциплины разрабатываются методические указания по их проведению.

По лабораторной работе репродуктивного характера методические указания содержат:

тему занятия;
цель занятия;
используемое оборудование, аппаратуру, материалы и их характеристики;
основные теоретические положения ;
порядок выполнения конкретной работы;
образец оформления отчета (таблицы для заполнения; выводы (без формулировок));
контрольные вопросы;
учебную и специальную литературу.

По лабораторной работе частично-поискового характера методические указания содержат:

тему занятия;
цель занятия;
основные теоретические положения.

Форма организации учащихся для проведения лабораторного занятия – фронтальная, групповая и индивидуальная – определяется преподавателем, исходя из темы, цели, порядка выполнения работы.

При фронтальной форме организации занятий все учащиеся выполняют одну и ту же работу.

При групповой форме организации занятий одна и та же работа выполняется бригадами по 2-5 человек.

При индивидуальной форме организации занятий каждый выполняет индивидуальное задание.

Результаты выполнения лабораторного задания (работы) оформляются учащими в виде отчета.

Оценки за выполнение лабораторного задания (работы) являются показателями текущей успеваемости учащихся по учебной дисциплине.

Аннотация рабочей программы
по дисциплине Управление персоналом организации
направление 38.03.03 Управление персоналом
профиль Управление персоналом

Дисциплина Управление персоналом организации входит в состав Организационно-управленческого модуля и относится к обязательным дисциплинам вариативной части блока 1 учебного плана подготовки студентов по направлению 38.03.03 Управление персоналом. Дисциплина реализуется кафедрой «Экономика и менеджмент».

Дисциплина нацелена на формирование профессиональных компетенций:

ПК-6 знание основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике;

ПК-12 знание основ разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, основ разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с формированием системы знаний по вопросам, определяющим организацию работы с персоналом; выработке профессиональных навыков применения инструментов по управлению персоналом; формированию представлений о сущности управления персоналом основных понятий и показателей управления персоналом, изучением роли кадровой политики на предприятиях и в организациях; нормативно-правовой базы управления персоналом; вопросов профессионального отбора работников их обеспечения, повышения квалификации, профессионального продвижения; изучением теоретических и методологических аспектов современных концепций и научных подходов в области управления персоналом, применяемых в современных организациях; современной практики отношений работодателей и наемных работников, требованиях, предъявляемых к профессиональным, деловым и личностным качествам специалиста по управлению персоналом, основных направлениях деятельности служб управления персоналом.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости по результатам текущего контроля знаний и промежуточный контроль в форме экзамена и курсовой работы.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 6 зачетных единиц, 216 академических часов. Программой дисциплины предусмотрены лекционные занятия (22 часа), практические занятия (66 часов), контроль (27 часа) и самостоятельная работа студента (101 час).