

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Степанов Максим Сергеевич

Должность: Проректор по образовательной деятельности
Министерство спорта Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Малаховка государственная академия физической культуры»

Дата подписания: 02.10.2026 14:07:31

Уникальный программный ключ:

ас103ес627087а9е59е034д124а15ф779ф2с5а5е

Кафедра Экономики, управления и права

СОГЛАСОВАНО

Начальник Учебно-

методического управления

канд. биол. наук, доцент И.В. Осадченко

«23» июня 2026 г.

ТВЕРЖДЕНО

Проректор по образовательной и научно-исследовательской деятельности

канд. биол. наук, доцент М.С. Степанов

«23» июня 2026 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

Б1.В.17

Направление подготовки
38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Профиль Менеджмент организации и администрирование

Квалификация выпускника
бакалавр

Форма обучения
очная

СОГЛАСОВАНО

И.о. декана факультета
физической культуры

канд. пед. наук.

 /О.В.Марандыкина/

«17» июня 2026 г.

Программа рассмотрена и
одобрена на заседании кафедры
(протокол № 11,
«29» апреля 2026г.)

Заведующий кафедрой,
Экономики, управления и права
 /И.Л.Димитров/
«29» апреля 2026 г..

Малаховка 2026

Рабочая программа разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации 12 августа 2020 г. N 970 (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 25 августа 2020 г., регистрационный N 59449) с учетом изменений, внесенных приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации N 1456 от 20 ноября 2020 года «О внесении изменений в федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования» (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 27 мая 2021 г., регистрационный N 63650).

Составитель рабочей программы:

Димитров И.Л., канд. экон. наук., доцент,

Заведующий кафедрой экономики, управления и права

ФГБОУ ВО МГАФК

Рецензенты:

Диманс С.Л., канд. экон. наук., доцент,

доцент кафедры экономики, управления и права

ФГБОУ ВО МГАФК

Верстина Н.Г., д-р экон. наук, профессор,

заведующая кафедрой Менеджмента

и инновации ФГБОУ ВО НИУ МГСУ

Ссылки на используемые в разработке РПД дисциплины профессиональные стандарты (в соответствии с ФГОС ВО 38.03.02):

Код ПС	Профессиональный стандарт	Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ	Аббрев. исп. в РПД
08 Финансы и экономика			
8.006	Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)	Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22 ноября 2022 года N 731н (Зарегистрировано в Минюсте России 22.12. 2022 N 71783)	СВК

1. Изучение дисциплины направлено на формирование следующих компетенций:

ПК-1 -Способен к организации и планированию работы структурного подразделения организации.

ПК-2 - Способен к тактическому управлению процессами организации и планирования производства, руководству выполнения типовых задач тактического планирования производства.

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ:

ЗУНы	Соотнесенные Профессиональные стандарты	Формируемые компетенции
Знания: – Основы трудового законодательства РФ; – Основы нормативной базы, регламентирующей порядок административного регулирования работы структурного подразделения по управлению человеческими ресурсами (отдела кадров); – основ облачных технологий, Big Data и искусственного интеллекта; – Практику разработки и корректировки нормативной базы управления структурным подразделением по управлению человеческими ресурсами (отдела кадров) с учетом передового опыта; – Современные формы мотивации специалистов по управлению человеческими ресурсами (отдела кадров) и требования профессиональной этики; – Принципы и методы управления организациями и подразделений по управлению человеческими ресурсами (отдела кадров) и координацией деятельности их сотрудников. Умения: – Разрабатывать регламенты, определяющие работу структурного подразделения по управлению человеческими ресурсами (отдела кадров), с учетом требований нормативной базы экономического субъекта; – Ставить рабочие задачи подчиненным и добиваться их выполнения с применением цифровых инструментов SAP Success Factors и Digital-инструментов: Джоб-	СВК 08.006 С/01.6 Организация работы структурного подразделения С/02.6 Управление штатным персоналом структурного подразделения внутреннего контроля С/03.6 Планирование работы структурного подразделения С/04.6 Формирование завершающих документов по результатам проведения внутреннего контроля и их предоставление руководству	ПК-1

сайтов, социальных сетей, онлайн – инструментов оценки кандидатов; ERP-системы, систем мониторинга соцмедиа, ATS- системы; – Оценивать уровень профессиональной квалификации, психологической устойчивости и коммуникабельности специалистов, претендующих на замещение штатной должности в структурном подразделении по управлению человеческими ресурсами (отдела кадров); – Разрабатывать и внедрять внутренние регламенты, внутренние стандарты, требования профессиональной этики и методики внутреннего контроля; – Разрабатывать и применять на практике показатели оценки качества работы структурного подразделения по управлению человеческими ресурсами (отдела кадров) и его сотрудников; – Осуществлять поиск, анализ и оценку профессиональной информации по управлению штатным персоналом структурного подразделения по управлению человеческими ресурсами (отдела кадров); Навыки и/или опыт деятельности: – Навыками разработки должностных инструкций сотрудников, внутренних стандартов профессиональной деятельности, требований профессиональной этики; – Основами облачных технологий, Big Data и искусственного интеллекта и применением цифровых инструментов SAP Success Factors и Digital-инструментов; – Навыками подбора штатного персонала структурного подразделения по управлению человеческими ресурсами (отдела кадров) с использованием утвержденных в установленном порядке критериев; – Навыками организации работы подразделения по управлению человеческими ресурсами (отдела кадров) и его обеспечения необходимыми материально-техническими ресурсами. – Навыками подготовки проектов внутренних регламентов; – Навыками внедрения внутренних стандартов, требований профессиональной		
--	--	--

этики и методик проведения внутреннего контроля структурного подразделения; – Навыками разработки и учета показателей работы структурного подразделения – Навыками разработки предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников структурного подразделения по управлению человеческими ресурсами (отдела кадров).		
Знания: – Современные методы организации наукоемкого производства и характеристики передовых производственных технологий; – Типовые организационные формы и методы управления производством, рациональные границы их применения; – Нормативные правовые акты, методические материалы по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности; – Методы определения специализации подразделений организации и производственных связей между ними; – Методы ведения плановой работы в организации, применяемые формы учета и отчетности; – Порядок разработки организационных структур организации, положений о подразделениях, должностных инструкций; – Порядок разработки перспективных и годовых планов производственной, хозяйственной и социальной деятельности организации; – Отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики; – Роль и место управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации; условия формирования структуры и типовой организацию кадровой службы принципы формирования организационных структур в соответствии с философией и	СВК 08.006 A/01.6 Руководство выполнением типовых задач тактического планирования производства	ПК-2

концепцией управления человеческими ресурсами и кадровым планированием. Умения: – Использовать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач в области планирования производства, оценивать их эффективность и качество; – Обосновывать количественные и качественные требования к производственным ресурсам, необходимым для решения поставленных профессиональных задач, оценивать рациональность их использования; – Работать в коллективе, выстраивать эффективные коммуникации с коллегами и руководством; – Передавать знания и опыт, контролировать процессы самообучения и взаимоподдержки работников в сфере техники и технологий, целенаправленно и систематически повышать уровень знания работников; – Выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы, проводить технологический аудит и обосновывать предложения по внедрению результатов исследований и разработок в производство; – Выполнять оценку производственно-технологического потенциала инновационной организации с использованием стандартных методик и алгоритмов; – Осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку и коррекцию планов производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения (отдела) промышленной организации; – Прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения в соответствии с тенденциями развития рынка труда; анализировать и совершенствовать кадровую политику организации, определять структуру и состав кадровой службы в организации, разрабатывать систему мероприятий по реализации стратегии управления человеческими ресурсами; применять различные подходы к управлению человеческими ресурсами,		
---	--	--

опираясь на эволюцию управленческой мысли; Навыки и/или опыт деятельности: – Навыками организации работы по тактическому планированию деятельности структурных подразделений; – Навыками анализа показателей деятельности структурных подразделений (отделов) производственной организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления; – Навыками разработки рекомендаций по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования производства с применением современных информационных технологий; – Навыками руководства работой по экономическому планированию деятельности структурного подразделения (отдела); – Навыками анализа тенденций рынка труда и специфики сферы деятельности, регулирующие управленческую деятельность; - Навыками кадрового планирования, формирования философии и концепции управления человеческими ресурсами; разработки и реализации кадровой стратегии, формирования и оценки кадровой политики организации.		
---	--	--

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина в структуре образовательной программы относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений.

В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается в 5 семестре.

Вид промежуточной аттестации: **экзамен**.

3. Объем дисциплины и виды учебной работы:

Вид учебной работы	Всего часов	семестры
		5
Контактная работа преподавателя с обучающимися	50	50
В том числе:		
Лекции	16	16
Семинары	32	32
Самостоятельная работа студента	76	76
Консультация	2	2

Подготовка к экзамену		18	18
Промежуточная аттестация		-	экзамен
Общая трудоемкость	часы	144	144
	зачетные единицы	4	4

4. Содержание дисциплины:

№ п/п	Тема (раздел)	Содержание раздела
1.	Введение в управление человеческими ресурсами	Тема 1.1. Понятие, содержание, цели и функции HR-менеджмента. Тема 1.2. Человеческие ресурсы как объект HR-менеджмента. Тема 1.3. История формирования научных представлений об управлении человеческими ресурсами. Теории управления человеческими ресурсами. Тема 1.4. Формирование и развитие концепций управления персоналом и человеческими ресурсами. Тема 1.5. Основные понятия в управлении человеческими ресурсами: определения терминов.
2.	Государственная система управления трудовыми ресурсами	Тема 2.1. Трудовой потенциал общества, организации, работника. Характеристика российского работника. Примеры характеристик трудового потенциала. Применением цифровых инструментов SAP и Digital-инструментов: Джоб-сайтов, социальных сетей, онлайн – инструментов оценки кандидатов. Тема 2.2. Государственная стратегия управления трудовыми ресурсами. Тема 2.3. Характеристика и задачи государственной системы управления трудовыми ресурсами. Тема 2.4. Рынок труда. Спрос и предложение. Безработица. Систем мониторинга соцмедиа, Тема 2.5. Трудовые ресурсы физической культуры и спорта, характеризующие их показатели. Система управления кандидатами ATS. Тема 2.6. Миграция трудовых ресурсов.
3.	Кадровая стратегия и политика организаций	Тема 3.1. Кадровая стратегия и политика организаций. Факторы, определяющие кадровую стратегию и политику. Тема 3.2. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом. Тема 3.3. Типы кадровой политики и их характеристика. Тема 3.4. Концептуальные кадровые документы: философия предприятия, коллективный договор, правила внутреннего распорядка. Тема 3.5. Разработка кадровой стратегии и политики организации, планирование мероприятий, направленных на ее реализацию.
4.	Система управления персоналом организации	Тема 4.1. Структура системы управления персоналом. Цели и функции подсистем управления персоналом. Тема 4.2. Виды организационных структур управления персоналом. Тема 4.3. Методы построения системы управления

		персоналом. Тема 4.4. Методы управления человеческими ресурсами. Тема 4.5. Правовое, нормативно-методическое, информационное, техническое и делопроизводственное обеспечение системы.
5.	Маркетинг и кадровое планирование	Тема 5.1. Понятие, сущность и принципы маркетинга персонала. Цель маркетинговых исследований. Тема 5.2. Методы и стадии проведения маркетинговых исследований рынка труда. Тема 5.3. Планирование и прогнозирование потребности в персонале организации. Тема 5.4. Информационная и коммуникационная функция маркетинга персонала. Обзор инструментов Digital-маркетинга. Тема 5.5. Уровни кадрового планирования. Тема 5.6. Определение количественной потребности в персонале организации. Расчет численности персонала организации. Тема 5.7. Определение качественной потребности в персонале организации. Сквозные технологии в маркетинге и их влияние на потребителя и его покупательское поведение.
6.	Формирование человеческих ресурсов	Тема 6.1. Понятие найма персонала. Методы привлечения кандидатов. Отбор персонала. Трудовая адаптация. Тема 6.2. Оформление трудовых отношений. Трудовой договор (контракт). Тема 6.3. Принципы и методы расстановки персонала. Тема 6.4. Высвобождение персонала.
7.	Оценка и развитие человеческих ресурсов	Тема 7.1. Деловая оценка персонала. Тема 7.2. Оценка труда управленческого персонала. Нормы управляемости и результативность труда руководителей. Тема 7.3. Аттестация персонала. Тема 7.4. Цели, направления и формы обучения персонала. Тема 7.5. Служебно-профессиональное продвижение работников. Формирование резерва кадров. Деловая карьера.
8.	Мотивирование и оплата труда	Тема 8.1. Теоретические основы мотивации труда. Тема 8.2. Теории мотивации. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Современные теории мотивации, российский и зарубежный опыт. Тема 8.3. Разработка программ стимулирования труда. Тема 8.4. Оплата труда. Государственное регулирование оплаты труда в РФ. Заработная плата, формы оплаты труда.
9.	Управление поведением человека в организации. Организация труда.	Тема 9.1. Теория поведения личности. Тема 9.2. Формирование команды. Конфликты и стрессы в трудовом коллективе. Тема 9.3. Организационная культура. Тема 9.4. Организация рабочего места, режима труда и отдыха персонала.

		Тема 9.5. Понятие безопасности, охраны труда и здоровья работников. Тема 9.6. Качество трудовой жизни. Тема 9.7. Управление организационными изменениями.
10.	Эффективность управления человеческими ресурсами	Тема 10.1. Оценка эффективности человеческих ресурсов в организации. Тема 10.2. Показатели использования человеческих ресурсов и эффективности деятельности подразделений управления персоналом. Тема 10.3. Понятие, сущность, цели кадрового аудита, этапы проведения.

5.РАЗДЕЛЫ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ:

№ п/п	Наименование разделов дисциплины	Виды учебной работы			Всего часов
		Л	СЗ	СРС	
1.	Введение в управление человеческими ресурсами	2	4	4	10
2.	Государственная система управления трудовыми ресурсами	-	4	8	12
3.	Кадровая стратегия и политика организаций	2	2	6	10
4.	Система управления персоналом организации	-	2	8	10
5.	Маркетинг и кадровое планирование	2	4	6	12
6.	Формирование человеческих ресурсов	2	4	10	16
7.	Оценка и развитие человеческих ресурсов	2	4	10	16
8.	Мотивирование и оплата труда	4	4	10	18
9.	Управление поведением человека в организации. Организация труда	2	2	6	10
10.	Эффективность управления человеческими ресурсами	-	2	6	12
Итого:		16	32	76	124
Консультация					2
Подготовка к экзамену					18
Всего:					144

6. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимый для освоения дисциплины:

Основная литература

№ п/п	Наименование	Кол-во экземпляров	
		библиотека	кафедра
1.	Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 388 с. — ISBN 978-5-394-05126-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/books/144020/details (дата обращения: 17.09.2026).	1	-
2.	Елкин, С. Е. Управление персоналом	1	-

	организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2026. — 233 с. — ISBN 978-5-4497-0202-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/books/153358/details (дата обращения: 17.09.2026). — DOI: https://doi.org/10.23682/153358 .		
--	--	--	--

Дополнительная литература

№ п/п	Наименование	Кол-во экземпляров	
		библиотека	кафедра
1.	Ламзин, Р. М. Аутсорсинг и аутстаффинг в управлении человеческими ресурсами : учебное пособие / Р. М. Ламзин, Е. В. Зудина. — Курск : ЗАО «Университетская книга», 2025. — 121 с. — ISBN 978-5-00261-180-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/books/154540/details (дата обращения: 17.09.2026).	1	-
2.	Молоткова, Н. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Н. В. Молоткова, Д. Л. Хазанова, М. А. Блюм. — Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2023. — 88 с. — ISBN 978-5-8265-2614-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/books/141098/details (дата обращения: 17.09.2026).	1	-
3.	Иванов, С. Ю. Социальное управление человеческими ресурсами : учебное пособие / С. Ю. Иванов. — 2-е изд. — Москва : Московский педагогический государственный университет, 2024. — 152 с. — ISBN 978-5-4263-0859-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/books/145478/details (дата обращения: 17.09.2026).	1	-
4.	Жуков, А. Л. Управление персоналом. Аудит человеческих ресурсов организации : учебник / А. Л. Жуков, Д. В. Хабарова. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2025. — 312 с. — ISBN 978-5-9729-2308-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/books/154405/details (дата обращения: 17.09.2026). —	1	-

7. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет».
Информационно-справочные и поисковые системы, профессиональные базы данных:

1. Антиплагиат: российская система обнаружения текстовых заимствований <https://antiplagiat.ru/>
2. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации <https://minobrnauki.gov.ru/>
3. Министерство спорта Российской Федерации <http://www.minsport.gov.ru/>
4. Московская государственная академия физической культуры <https://mgafk.ru/>
5. Образовательная платформа МГАФК (SAKAI) <https://edu.mgafk.ru/portal>
6. Сервис организации видеоконференцсвязи, вебинаров, онлайн-конференций, интерактивные доски МГАФК <https://vks.mgafk.ru/>
7. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки <http://obrnadzor.gov.ru/ru/>
8. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru>
9. Электронная библиотечная система ЭЛМАРК (МГАФК) <http://lib.mgafk.ru>
10. Электронно-библиотечная система Elibrary <https://elibrary.ru>
12. Электронно-библиотечная система IPRbooks <http://www.iprbookshop.ru>
13. Электронно-библиотечная система РУКОНТ <https://lib.rucont.ru>

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

8.1. Перечень специализированных аудиторий (спортивных сооружений), имеющегося оборудования и инвентаря, компьютерной техники

№ п\п	Наименование дисциплины в соответствии с УП	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	Управление человеческими ресурсами	Аудитория для проведения занятий лекционного типа (лекционный зал № 1, № 2)	Электронно-интерактивная доска, мультимедийное оборудование, колонки для усиления звука, микрофоны, экран, демонстрационные учебно-наглядные пособия
		Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, текущей и промежуточной аттестации (1-101)	Мультимедийное оборудование, экран, демонстрационные учебно-наглядные пособия
		Аудитория для групповых и индивидуальных консультаций (1-216)	Компьютер с выходом в интернет, МФУ, учебно-методическая литература
		Помещение для	Компьютер с

		самостоятельной работы (1-216)	выходом в интернет, МФУ, учебно-методическая литература
--	--	--------------------------------	---

8.2. Программное обеспечение:

В качестве программного обеспечения используется офисное программное обеспечение с открытым исходным кодом под общественной лицензией GYULGPL Libre Office или одна из лицензионных версий «Microsoft Office».

Для контроля знаний, обучающихся используется «Программный комплекс для автоматизации процессов контроля текущей успеваемости методом тестирования и для дистанционных технологий в обучении», разработанный ЗАО «РАМЭК-ВС».

8.3 Изучение дисциплины инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья обучающихся. Для данной категории обучающихся обеспечен беспрепятственный доступ в учебные помещения Академии. Созданы следующие специальные условия:

8.3.1. для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

- обеспечен доступ обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими к зданиям Академии;
- электронный видео увеличитель "ONYX Deskset HD 22 (в полной комплектации);
- портативный компьютер с вводом/выводом шрифтом Брайля и синтезатором речи;
- принтер Брайля;
- портативное устройство для чтения и увеличения.

8.3.2. для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

- акустическая система Front Row to Go в комплекте (системы свободного звукового поля);
- «ElBrailleW14J G2;
- FM- приёмник ARC с индукционной петлей;
- FM-передатчик AMIGO T31;
- радиокласс (радиомикрофон) «Сонет-PCM» PM- 2-1 (заушный индуктор и индукционная петля).

8.3.3. для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:

- автоматизированное рабочее место обучающегося с нарушением ОДА и ДЦП (ауд. №№ 120, 122).

Министерство спорта Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Московская государственная академия физической культуры»

Кафедра Экономики, управления и права

УТВЕРЖДЕНО
проректор по образовательной и
научно-исследовательской деятельности
канд. филол. наук, доцент М.С. Степанов

«23» июня 2026 года

Фонд оценочных средств
по дисциплине

«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

Направление подготовки
38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»

Профиль

Менеджмент организации и администрирование

Форма обучения

очная

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры
(протокол № 11 от « 29 » апреля 2026 г.)
зав. кафедрой Экономики,
управления и права
_____/И.Л.Димитров/
«29» апреля 2026 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

1. Паспорт фонда оценочных средств

Формируемые компетенция	Трудовые функции	ЗУНы	Индикаторы достижения
ПК-1	СВК 08.006 С/01.6 Организация работы структурного подразделения С/02.6 Управление штатным персоналом структурного подразделения внутреннего контроля С/03.6 Планирование работы структурного подразделения С/04.6 Формирование завершающих документов по результатам проведения внутреннего контроля и их предоставление руководству	Знает: – Основы трудового законодательства РФ; – Основы нормативной базы, регламентирующей порядок административного регулирования работы структурного подразделения по управлению человеческими ресурсами (отдела кадров); – Практику разработки и корректировки нормативной базы управления структурным подразделением по управлению человеческими ресурсами (отдела кадров) с учетом передового опыта; – Современные формы мотивации специалистов по управлению человеческими ресурсами (отдела кадров) и требования профессиональной этики; – Принципы и методы управления организациями и подразделений по управлению человеческими ресурсами (отдела кадров) и координацией деятельности их сотрудников; Умеет: – Разрабатывать регламенты, определяющие работу структурного подразделения по управлению человеческими ресурсами (отдела кадров), с учетом требований нормативной базы экономического субъекта; – Оценивать уровень профессиональной квалификации, психологической устойчивости и коммуникабельности специалистов, претендующих на замещение штатной должности в структурном подразделении по управлению человеческими ресурсами (отдела кадров); – Разрабатывать и внедрять внутренние регламенты, внутренние стандарты, требования профессиональной этики и методики внутреннего контроля; – Разрабатывать и применять на	Способен к организации и планированию работы структурного подразделения организации

		практике показатели оценки качества работы структурного подразделения по управлению человеческими ресурсами (отдела кадров) и его сотрудников; – Осуществлять поиск, анализ и оценку профессиональной информации по управлению штатным персоналом структурного подразделения по управлению человеческими ресурсами (отдела кадров); Имеет опыт: – Навыков разработки должностных инструкций сотрудников, внутренних стандартов профессиональной деятельности, требований профессиональной этики; – Навыков подбора штатного персонала структурного подразделения по управлению человеческими ресурсами (отдела кадров) с использованием утвержденных в установленном порядке критериев; – Навыков организации работы подразделения по управлению человеческими ресурсами (отдела кадров) и его обеспечения необходимыми материально-техническими ресурсами. – Навыков подготовки проектов внутренних регламентов; – Навыков внедрения внутренних стандартов, требований профессиональной этики и методик проведения внутреннего контроля структурного подразделения; – Навыков разработки и учета показателей работы структурного подразделения – Навыков разработки предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников структурного подразделения по управлению человеческими ресурсами (отдела кадров).	
ПК-2	СВК 08.006 А/01.6 Руководство	Знает: – Современные методы организации наукоемкого	Способен к тактическому управлению

	выполнением типовых задач тактического планирования производства	производства и характеристики передовых производственных технологий; – Типовые организационные формы и методы управления производством, рациональные границы их применения; – Нормативные правовые акты, методические материалы по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности; – Методы определения специализации подразделений организации и производственных связей между ними; – Методы ведения плановой работы в организации, применяемые формы учета и отчетности; – Порядок разработки организационных структур организации, положений о подразделениях, должностных инструкций; – Порядок разработки перспективных и годовых планов производственной, хозяйственной и социальной деятельности организации; – Отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики; – Роль и место управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации; условия формирования структуры и типовой организацию кадровой службы принципы формирования организационных структур в соответствии с философией и концепцией управления человеческими ресурсами и кадровым планированием; Умеет: – Использовать типовые	процессами организации и планирования производства, руководству выполнения типовых задач тактического планирования производства
--	---	--	--

		методы и способы выполнения профессиональных задач в области планирования производства, оценивать их эффективность и качество; – Обосновывать количественные и качественные требования к производственным ресурсам, необходимым для решения поставленных профессиональных задач, оценивать рациональность их использования; – Работать в коллективе, выстраивать эффективные коммуникации с коллегами и руководством; – Передавать знания и опыт, контролировать процессы самообучения и взаимоподдержки работников в сфере техники и технологий, целенаправленно и систематически повышать уровень знания работников; – Выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы, проводить технологический аудит и обосновывать предложения по внедрению результатов исследований и разработок в производство; – Выполнять оценку производственно-технологического потенциала инновационной организации с использованием стандартных методик и алгоритмов; – Осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку и коррекцию планов производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения (отдела) промышленной организации; – Прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения в соответствии с тенденциями развития рынка труда; анализировать и совершенствовать кадровую политику организации, определять структуру и состав	
--	--	--	--

		кадровой службы в организации, разрабатывать систему мероприятий по реализации стратегии управления человеческими ресурсами; применять различные подходы к управлению человеческими ресурсами, опираясь на эволюцию управленческой мысли; Имеет опыт: – Навыков организации работы по тактическому планированию деятельности структурных подразделений; – Навыков анализа показателей деятельности структурных подразделений (отделов) производственной организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления; – Навыков разработки рекомендаций по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования производства с применением современных информационных технологий; – Навыков руководства работой по экономическому планированию деятельности структурного подразделения (отдела); – Навыков анализа тенденций рынка труда и специфики сферы деятельности, регулирующие управленческую деятельность; – Навыков кадрового планирования, формирования философии и концепции управления человеческими ресурсами; разработки и реализации кадровой стратегии, формирования и оценки кадровой политики организации.	
--	--	--	--

2. Типовые контрольные задания:

2.1. Перечень вопросов для промежуточной аттестации

1. Управление человеческими ресурсами в современных условиях.
2. История развития науки управления человеческими ресурсами.
3. Теории управления человеческими ресурсами.
4. Демографическая политика РФ.
5. Миграция трудовых ресурсов
6. Основные подходы к управлению человеческими ресурсами. Эволюция подходов (концепций). Современная концепция.
7. Сравнительный анализ концепций управления человеческими ресурсами, применяемых в России и за рубежом.
8. Безопасность, охрана труда и здоровья работников. Регламентирующие документы.
9. Цель и задачи управления человеческими ресурсами. Рынок труда. Спрос и предложение рабочей силы. Безработица.
10. Характеристика и задачи государственной системы управления трудовыми ресурсами. Трудовые ресурсы ФКиС.
11. Признаки, характеристики персонала организации.
12. Трудовой потенциал общества, организации, работника. Развитие трудового потенциала.
13. Классификация персонала организации.
14. Функции управления персоналом.
15. Оплата труда персонала. Государственное регулирование. Заработная плата, формы.
16. Кадровая стратегия организации. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.
17. Современные тенденции в развитии мотивации персонала (российский и зарубежный опыт).
18. Кадровая политика организации. Типы кадровой политики. Документы кадровой политики.
19. Система управления человеческими ресурсами организации. Организационная структура.
20. Методы построения системы управления персоналом организации.
21. Цели и функции подсистем управления персоналом человеческими ресурсами.
22. Правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.
23. Нормативно-методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.
24. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Классификация и состав документации, используемой в управлении персоналом.
25. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом организации.
26. Маркетинг персонала. Информационная и коммуникационная функции.
27. Кадровое планирование. Определение качественной потребности в персонале. Методы анализа и описания работы, рабочего места.
28. Адаптация персонала. Высвобождение персонала (основные статьи ТК РФ). Текучесть кадров.
29. Принципы и методы расстановки кадров.
30. Кадровое планирование. Основные методы определения количественной потребности в персонале.
31. Наем персонала организации. Этапы подбора и отбора кандидатов.
32. Методы привлечения кандидатов. Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников.
33. Отбор персонала при приеме на работу. Критерии и инструменты отбора. Методы, используемые при отборе.

34. Деловая оценка персонала. Типы оценки. Аттестация персонала: задачи, организация проведения, итоги.
35. Цели, направления и формы обучения персонала.
36. Служебно-профессиональное продвижение работников. Кадровый резерв
37. Деловая карьера. Этапы профессиональной карьеры человека. Модели.
38. Сущность и понятие мотивации труда.
39. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
40. Этапы и виды коммуникаций, структура процесса коммуникации.
41. Конфликты и стрессы в трудовом коллективе. Управление конфликтами и стрессами.
42. Организация труда персонала. Понятие НОТ.
43. Организационная культура. Типы. Методы формирования.
44. Этика деловых отношений.
45. Управление поведением человека в организации. Типы поведения.
46. Качество трудовой жизни.
47. Возможные последствия нарушения норм и правил безопасности труда.
48. Понятие, цели кадрового аудита, этапы проведения.
49. Управление организационными изменениями.
50. Оценка эффективности человеческих ресурсов в организации. Основные показатели.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Студенты получают темы рефератов вначале изучения тем дисциплины в соответствии с учебным графиком. Защита рефератов осуществляется на семинарских занятиях.

Раздел № 1. Введение в управление человеческими ресурсами

1. Эволюция научной мысли в сфере управления человеческими ресурсами
2. История формирования научных представлений об управлении человеческими ресурсами.
3. История развития кадровых служб в России.
4. Теории управления человеческими ресурсами.
5. Философия управления персоналом.
6. Концепции управления персоналом.
7. Методы управления персоналом.

Раздел № 2. Государственная система управления трудовыми ресурсами

- 1.Трудовой потенциал общества, организации, работника. Характеристика российского работника. Примеры характеристик трудового потенциала
- 2.Применением цифровых инструментов SAP Success Factors и Digital-инструментов: Джоб-сайтов, социальных сетей, онлайн –инструментов оценки кандидатов.
- 3.Миграция трудовых ресурсов.
- 4.Демографическая политика РФ.
- 5.Рынок труда. Спрос и предложение рабочей силы. Систем мониторинга соцмедиа.
- 6.Государственная кадровая политика и механизм ее реализации.

Раздел № 5. Маркетинг и кадровое планирование

- 1.Маркетинг персонала (организация, сущность, виды).
- 2.Информационная и коммуникационная функция маркетинга персонала. Основы облачных технологий, Big Data и искусственного интеллекта.
- 3.Кадровое планирование (сущность и содержание).

Раздел № 6. Формирование человеческих ресурсов

- 1.Трудовой кодекс: оформление трудовых отношений, высвобождение персонала.
- 2.Деловая оценка и отбор персонала. Минимизация ошибок при найме
- 3.Процесс адаптации персонала (виды, этапы).
- 4.Подбор и расстановка персонала.
- 5.Аутстаффинг, лизинг персонала.
- 6.Управление социализацией и профориентацией персонала.

Раздел № 7. Оценка и развитие человеческих ресурсов

1. Оценка персонала: цели, формы, методы.
2. Сравнительная характеристика методов оценки персонала. Аттестация персонала
3. Служебно-профессиональное продвижение работников.
4. Обучение персонала (виды, концепции, методы)
5. Формирование резерва кадров.
6. Деловая карьера.
7. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала.

Раздел № 8. Мотивирование и оплата труда

1. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
2. Современные теории мотивации, российский и зарубежный опыт.
3. Понятие безопасности, охраны труда и здоровья работников.
4. Качество трудовой жизни.
5. Проблемы самооценки в управлении персоналом, адекватность самооценки.

Раздел № 9. Управление поведением человека в организации. Организация труда.

1. Управление этическими нормами в коллективе.
2. Безопасность, условия и дисциплина труда.
3. Мотивация и стимулирование трудового поведения.

Раздел № 10. Эффективность управления человеческими ресурсами

1. Управление эффективностью деятельности персонала.
2. Затраты на персонал: сущность и структура.
3. Понятие, сущность, цели кадрового аудита, этапы проведения.
4. Диагностический подход к управлению персоналом.
5. Оценка функционирования службы управления персоналом.
6. ERP- системы автоматизации бизнес-процессов.
7. Сквозные технологии в маркетинге и их влияние на потребителя и его покупательское поведение.
8. Цифровые технологии в управлении человеческим ресурсами.

Методические указания к оформлению реферата

Текст реферата выполняется с помощью компьютерной программы Microsoft Word, шрифт Times New Roman (14 кегль), цвет шрифта – черный, межстрочный интервал – «полуторный», параметры страницы: размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Абзацный отступ – должен быть одинаковым по всему тексту работы.

Реферат оформляется на листах формата А4. Объем должен быть не менее 10 страниц печатного текста: 1 стр. – титульный лист, 2 стр. – оглавление или план, последняя страница – список использованной литературы. Список литературы должен включать, главным образом, новейшие источники: действующие законы и нормативные акты, монографии, статьи, учебники, другие первоисточники по проблемам дисциплины. При написании работы обязательны ссылки на используемые источники, статистические материалы, что придает работе основательность, научную ориентацию. Текст размещается на одной стороне печатного листа. Библиографические записи в списке литературы оформляются согласно ГОСТ Р 7.0.100-2018. Библиографические ссылки по ГОСТ Р 7.0.5-2008.

2.2. Тестовые задания

1. *Персонал организации — это:*

- Работники, получающие заработную плату в данной организации
- Личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

- Совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку
- Работники, числящиеся в штатном расписании
- 2. *Выделите категории населения, которые относятся к экономически активному населению:*
 - Занятое население
 - Безработные
 - Трудоспособное население
 - *Граждане старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в общественном производстве*
- 3. *Штатная структура персонала — это:*
 - Состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками
 - Совокупность групп, классифицированных по уровню образования, стажу работы, полу, возрасту, семейному положению и т.д.
 - Количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников
 - Классификация работников в зависимости от выполняемых функций
- 4. *В соответствии с классификацией персонал организации делится на:*
 - Руководителей и специалистов
 - Основной и обслуживающий персонал
 - Основной, вспомогательный и обслуживающий персонал
 - Производственный и управленческий персонал
- 5. *К категории специалистов относятся должности:*
 - Кассир
 - Бухгалтер
 - Главный механик
 - Юрист
- 6. *Трудовые ресурсы — это:*
 - Все социально-активное население
 - Население, обладающее знаниями, умениями, навыками
 - Население, фактически занятое в народном хозяйстве
 - Все население в границах возраста от 14 до 60 (65) лет
- 7. *Что содержит должностная инструкция?*
 - Карты компетенции
 - Основные функции, права, обязанности, ответственность сотрудника
 - Портрет сотрудника на занимаемой должности
 - Профиль «идеального» сотрудника
- 8. *При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:*
 - На поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца
 - На поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации, на короткое время
 - На поиск разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей
 - На поиске сотрудников, для которых стремление к управлению и власти является основным стимулом
- 9. *К какому типу кадровой политики относится проблема разработки целевых кадровых программ?*
 - Пассивная
 - Реактивная
 - Превентивная

- Активная
- 10. *Документ, включающий порядок приема и увольнения работников, основные права и обязанности работников и работодателя, режим труда и отдыха, поощрения за успехи в работе и порядок их применения, ответственность за нарушение трудового законодательства*
 - Миссия организации
 - Философия организации
 - Коллективный договор
 - Правила внутреннего трудового распорядка
- 11. *Безработица, вызванная неудовлетворенностью содержанием и условиями труда, называется ...*
 - Сезонной
 - Структурной
 - Технологической
 - Фрикционной
- 12. *Какой подход характерен для современной концепция управления человеческими ресурсами?*
 - Экономический
 - Органический
 - Гуманистический
 - Все ответы верные
- 13. *Какой вид безработицы характеризует наилучший для экономики резерв рабочей силы, способный достаточно оперативно совершать межотраслевые перемещения в зависимости от колебания спроса и предложения рабочей силы?*
 - Структурная безработица
 - Технологическая безработица
 - Естественная безработица
 - Циклическая безработица
- 14. *К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят*
 - Низкие затраты на адаптацию персонала
 - Появление новых импульсов для развития
 - Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом
 - Реклама предприятия во внешней среде
- 15. *Когда следует проводить аттестацию персонала?*
 - Когда персонал надо оценить
 - Когда надо переходить на новую систему оплаты труда
 - Когда персонал надо сократить
 - Все ответы верны
- 16. *Среднесписочная численность персонала организации за отчетный период составила 28 человек. Какому показателю будет соответствовать коэффициент текучести кадров, если за год из организации было уволено 7 человек?*
 - 15%
 - 30%
 - 25%
 - 12%
- 17. *Создание условий хозяйственного механизма, при которых активная трудовая деятельность становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда*
 - Мотивирование труда
 - Стимулирование труда
 - Качество трудовой жизни

- Все ответы правильные
- 18. *Понятие «абсентизм» используют для обозначения:*
 - Быстрого роста профессионализма
 - Текучести кадров
 - Уклонения от выполнения обязанностей
 - Преданности организации
- 19. *Кто из ученых анализировал и сопоставлял две мотивационные теории «Х» и «Y»?*
 - Ф. Герцберг
 - Ф.Тейлор
 - Д. Макгрегор
 - В. Врум
- 20. *С точки зрения теории "Y" менеджер должен верить в потенциал человека и относиться к подчиненным как к ответственным людям, стремящимся к полной самореализации. Согласно этой теории:*
 - Работа доставляет людям удовлетворение
 - Работники пытаются получить от компании все, что можно
 - Человек не любит работать
 - Человек готов работать только за высокое материальное вознаграждение
- 21. *Основным положением какой теории является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других людей?*
 - Теории ожидания В. Врума
 - Теория расширенной модели Портера — Лоулера
 - Теории Д. Мак-Клелланда
 - Теории С. Адамса
- 22. *Поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, связанное с изменением уровня профессионализма, размеров вознаграждения и статуса, называется:*
 - Деловой карьерой
 - Должностным ростом
 - Профессиональным ростом
 - Повышением
- 23. *Модель деловой карьеры, характерная для японской системы управления персоналом*
 - «Лестница»
 - «Трамплин»
 - «Змея»
 - «Перепутье»
- 24. *Модель деловой карьеры, характерная для американской системы управления персоналом*
 - «Лестница»
 - «Трамплин»
 - «Змея»
 - «Перепутье»
- 25. *Синонимом командобразования в тренерской практике является*
 - Коучинг
 - Группирование
 - Интервенция
 - Тимбилдинг
- 26. *Комплекс мероприятий, проводимых при увольнении или сокращении кадров за счет работодателя*
 - Аутсорсинг

- Аутплейсмент
 - Аутстаффинг
 - Лизинг
27. *Аутсорсинг — это:*
- Управление материальными, распределительными, потребительскими потоками;
 - Система управления спросом и стимулирования сбыта;
 - Передача корпоративных функций на исполнение внешней организации
 - Система распределения за счет использования выгодных маршрутов и мобильного транспорта
28. *Как буквально можно перевести термин «аутстаффинг»*
- Внеочередной
 - Внепроизводственный
 - Внеплановый
 - Внештатный
29. *Каково оптимальное число подчиненных, которое соответствует норме управляемости для среднего уровня управления?*
- Чем меньше подчиненных, тем легче работать
 - 15-30 человек
 - 7-12 человек
 - 3-5 человек
30. *Задачу по оптимизации расходов на персонал, сокращению затрат и повышению эффективности производства решает*
- Аутсорсинг персонала
 - Аутстаффинг персонала
 - Лизинг персонала
 - Все ответы правильные

2.3. Кейсы, ситуационные задачи, практические задания

КЕЙС 1. ВЫБОР СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Раздел № 3. КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ И ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИЙ

Описание ситуации. Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации.

Постановка задачи. Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

Методические указания. На решение задачи отводится 40-50 мин. Задача решается группами по 3-4 человека и преследует цель закрепления лекционного материала по теме: «Стратегия управления персоналом». Группам раздаются таблицы с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения этого задания всеми группами каждая из них докладывает о результатах своей работы, которые вместе с преподавателем обсуждаются всеми группами и при необходимости дополняются и корректируются.

КЕЙС 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЛОГИЧЕСКОЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ФУНКЦИЙ

Раздел № 4. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Для решения задачи дается перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями:

- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребности в персонале;
- производственная социализация персонала;
- мотивация трудовой деятельности;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- определение содержания и процесса мотивации;
- деловая оценка персонала;
- использование денежных и неденежных побудительных систем;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

Постановка задачи. Построить схему организационной структуры системы управления персоналом организации, расставив перечисленные функции в логической последовательности и сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы, с учетом того, что крупная организация имеет весь набор функциональных подразделений, входящих в службу управления персоналом.

КЕЙС 3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Предлагается кейс на понимание различия между видами организационных структур. Хорошо известны линейно-функциональная, дивизионная, матричная организационная структура. Какая из них наиболее подходит для предложенной ситуации?



нужно; организационная структура предприятия не дает возможности эффективного управления портфелем продукции.

Задание. Какую реструктуризацию Вы можете предложить чтобы обеспечить: непрерывное совершенствования каждого вида продукции и максимального увеличения прибыли; выявление и адекватное реагирование на изменения потребностей покупателей.

КЕЙС 4. РЕШЕНИЕ КАДРОВЫХ ПРОБЛЕМ

Раздел № 6. ФОРМИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Описание ситуации. Управление персоналом — одна из сфер менеджмента, где этика управления является основой предупреждения и разрешения как производственных, так и социальных конфликтов. Например, в ситуации, когда наниматель, заботясь об эффективном развитии организации, вынужден вкладывать средства в профессиональную подготовку своего персонала. Дело это дорогостоящее, и, предположим, наниматель А. может предпочесть, чтобы наниматель В. занимался профессиональным обучением работников, а потом он, наниматель А., мог переманить к себе готовых специалистов. Head hunting («охота за головами», или переманивание) — достаточно распространенный способ решения кадровых проблем. Однако и наниматель В. может рассуждать аналогичным образом. Но если каждый будет рассуждать подобным образом, то в итоге они попадут в ситуацию, которая не устроит никого. Рынок труда лишится профессионально подготовленных кадров.

Задание. Поясните, чем, по вашему мнению, может быть продиктовано решение предпринимателей А. и В. вкладывать средства в обучение своего персонала: эгоистической заботой о собственной прибыли или альтруистическими целями поддержания высокого профессионального уровня рынка труда

КЕЙС 5. РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО И ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКОВ

Раздел № 7. ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Описание ситуации. В настоящее время в России все больше внимания уделяется развитию профессионального и творческого потенциала работников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество обслуживания клиентов, выпускаемой продукции, за работу и судьбу организации в целом. Службы управления человеческими ресурсами руководствуются следующими принципами:

- подчеркивать уважение к индивидуальности и ценности каждого человека путем поощрения высокой производительности труда;
- поддерживать доверительные отношения и уважение работников друг к другу;
- нести ответственность за обучение и повышение профессионализма персонала;
- поощрять инициативу каждого, одновременно поддерживать свободную творческую деятельность;
- стимулировать принятие на себя ответственности работниками в сложных ситуациях;
- предоставлять каждому работнику возможность для реализации его индивидуальных способностей;
 - лучше расставлять кадры;
 - повышать ответственность за развитие трудового потенциала персонала;
 - обеспечивать справедливую оплату труда;
 - оценивать результаты работы по достижению поставленных целей.

Задание. Какие еще принципы управления персоналом могли бы сыграть серьезную роль? Соответствуют ли упомянутые принципы особенностям русского менталитета, специфике, историческим чертам русского человека?

КЕЙС 6. ЭССЕ «ПОВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ»
Раздел № 9. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ.
ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА.

Варианты для разбора:

1. Вы – новый руководитель, приглашенный со стороны в трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств. Вам необходимо нормализовать психологический климат в коллективе. Каким образом вы намерены действовать: а) установите деловой контакт с инноваторами, игнорируя доводы сторонников старого порядка, проведете работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других; б) попытаетесь разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействуя на них убеждением в процессе дискуссии; в) выберете актив, поручите ему разобраться в конфликте и предложить меры нормализации обстановки в коллективе. В дальнейшем будете опираться на актив, рассчитывая также на поддержку администрации и общественных организаций; г) изучите перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставите перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставляя новое старому.
2. Между двумя вашими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации: а) порекомендовать пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения разрешить в неслужебное время; б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, чьей функцией это является; в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон способ примирения; г) выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.
3. Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем: а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания; б) в интересах дела постараться вызвать его на откровенный разговор, попытаться найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт; в) обратиться к коллективу - пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применить меры общественного воздействия; г) попытаться разобраться в том, не делаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), потом решить, как поступить.
4. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе: а) установить контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других; б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии; в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться и предложить меры по нормализации обстановки, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.; г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое

старому.

5. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как Вы начнете беседу при встрече: а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений опозданий на работу; б) извинитесь перед ним и начнете беседу; в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»; г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

6. Вы – руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травмы. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать. Как Вы ответите на звонок: а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе, и сделайте все, что требуется»; б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»; в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»; г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо - вызовите врача».

7. Вы – заведующий лабораторией. Технический директор накануне аттестации всех работников в неофициальной беседе с Вами, высказал пожелание «отрицательно аттестовать» старшего лаборанта и одновременно было сказано, что Вы можете на его место поставить другого сотрудника, либо принять кого-то на работу со стороны. Вы давно знаете старшего лаборанта как справляющегося со своими обязанностями, инициативного специалиста. Кроме того, у вас с ним дружественные отношения. Вам также известно, что отношения между руководителем и старшим лаборантом не сложились. Объективных претензий, позволяющих его уволить, у руководителя нет, а межличностный конфликт между ними имеет затяжной характер. Ваши действия?

Задание. Написать эссе по теме «Поведение в конфликтных ситуациях» (выбрать 2-3 варианта для разбора).

КЕЙС 7. КАК ЗА НЕДЕЛЮ НАЙТИ В ШТАТ ГРАМОТНОГО ТАРГЕТОЛОГА

Ситуация: В сентябре 2024 года у нас стояла задача подобрать таргетолога в течении 1-2 недель. Это был максимум времени, так как сотрудник для клиента требовался “еще вчера”, в общем, как это обычно бывает.

Ваша команда специализируется на подборе digital специалистов, поэтому для вас эта задача была стандартной.

У клиента были требования таргетолог на удаленке, а также особые требования по работе с facebook, умение обходить блокировки, знания и успешные кейсы по ведению рекламных кампаний на других площадках. Но не было представлений об идеальном кандидате, не были сформированы четкие задачи, которые необходимо будет выполнять сотруднику, а также требования к кандидату хромали. Для малого бизнеса это обычное дело, поэтому мы-рекрутинговое агентство и нужны, чтобы помочь подобрать специалиста “под ключ”, а руководителю оставить время для развития бизнеса.

Задание:

- Составить портрет идеального кандидата, включая профессиональные и личные качества с использованием облачных технологий, Big Data и искусственного интеллекта.
- Определить требования, а также прописаны четкие функции в дальнейшей работе с применением Digital-инструментов: Джоб-сайтов, социальных сетей.
- В соответствии с запросами к кандидату составить описание вакансии и анкеты с вопросами (характеристика кандидата, затрагивающие личные качества и описание опыта).

- Сформировать тестовое задание для определения навыков и профессиональных качеств с применением ATS- системы.
- Провести анализ целевой аудитории с применением цифровых инструментов SAP Success Factors и составить анализ стратегия по привлечению и закрытию вакансии.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И ЗАДАЧИ

Раздел № 5. МАРКЕТИНГ И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Задача 1. Население трудоспособного возраста составляет 70 млн. чел. (в том числе неработающие инвалиды 1 и 2 групп – 1,7 млн. чел.), работающие подростки – 0,2 млн. чел., работающие пенсионеры – 3,5 млн. чел. Определить численность трудовых ресурсов.

Задача 2. Определить норматив численности служащих, используя формулу НИИ труда: если в данной организации численность производственного персонала 3250 чел., а стоимость активной части основных производственных фондов – 38 млн. руб.

Задача 3. Определить численность населения трудоспособного возраста на конец года, если за текущий год есть такие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года – 40 млн. чел.; численность умерших в трудоспособном возрасте на протяжении года – 0,3 млн. чел.; численность молодежи, достигшей в текущем году трудоспособного возраста – 2,2 млн. чел.; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году – 1,8 млн. чел.

Раздел № 6. ФОРМИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Задача 4. Рассчитать коэффициент текучести кадров на примере фитнес - центра, если за год из организации было уволено 7 человек. Среднесписочная численность за отчетный период составила 28 человек.

Задача 5. В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. Доля же этой категории работников в структуре работающих на предприятии - 10%. Определить коэффициент текучести молодежи, результат прокомментировать.

Раздел № 8. МОТИВИРОВАНИЕ И ОПЛАТА ТРУДА

Задача 6. Руководитель предприятия выделил 19 тыс. руб. на поощрение 3-х работников и решил распределить эти средства обратно пропорционально количеству потраченного рабочего времени. Сколько получит каждый работник, если один из них потратил 2 часа, второй – 4 часа, третий – 5 часов?

Задача 7. В течение пяти лет номинальная заработная плата в регионе повысилась на 20 %, а прожиточный минимум увеличился на 60%. Определите изменение уровня реальной заработной платы. Что следует понимать под номинальной и реальной заработной платой?

РОЛЕВЫЕ И ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

Ролевая игра «Собеседование при приеме на работу»

Раздел № 6. ФОРМИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Цель - приобретение будущими специалистами практических навыков для квалификационной оценки и профессиональной подготовки потенциальных сотрудников, навыков самостоятельной выработке оптимальных управленческих решений.

Задачи:

- 1) развитие коммуникативных навыков; повышение интереса участников к учебному процессу через вовлеченность в решение организационных задач;
- 2) приобретение навыков решения проблем в условиях, максимально приближенных к реальной ситуации, выработки стратегии собственных действий.

Организация деловой игры включает в себя ряд аспектов.

- 1) подготовка игры,
- 2) формирование игровой группы,
- 3) руководство игрой, контроль за ее процессом,

4) подведение итогов и оценка результатов.

1. *Подготовка игры.* На занятии, предшествующем данной деловой игре, студентам объясняются цель и задачи игры, рекомендуется литература, необходимая для самостоятельной подготовки студентов к игре. Группа разбивается на команды. Каждой команде необходимо подготовить «пакет документов» для проведения предстоящего оценочного собеседования. Данный «пакет» является домашней заготовкой и включает в себя материал проделанных ранее практических работ. В «пакет документов» входит:

- краткое описание фирмы;
- объявление о вакансии;
- портрет кандидата;
- бланк оценки кандидата;
- перечень вопросов к кандидату;

Подготовка к деловой игре включает групповую и самостоятельную работу студентов.

2. *Формирование игровой группы.* Деятельность по формированию игровой группы предполагает оценку индивидуальных качеств обучаемых, степени их подготовленности к деловой игре, их игровой мотивации. Цель игры должна соответствовать потребностям ее участников. Эффективность игры может быть резко снижена из-за участия в ней студентов, не владеющих в достаточной степени теоретическими знаниями. Таким студентам целесообразно предложить участвовать в игре в качестве соискателя на вакантную должность. В этом случае домашней заготовкой будет служить составление резюме. Таким образом, будет применен дифференцированный подход, предотвращающий снижение мотивации и формальное участие данной категории игроков.

3. *Руководство игрой, контроль за ее процессом.* Руководитель выполняет в организации игры следующие функции:

- формирует состав участников;
- готовит и адаптирует применительно к конкретным условиям базу данных для начального периода игры, устанавливает ее регламент;
- знакомит с условиями и правилами игры, консультирует участников;
- осуществляет текущий контроль за соблюдением правил игры;
- следит за соблюдением в процессе игры этических норм,
- следит за ориентацией игрового процесса на достижение поставленных целей, помогает выявлять и анализировать неэффективные способы действий;
- собирает по завершению игры рабочие документы и проверяет правильность их заполнения;
- оценивает результаты выполнения заданий, поведение участников, делает общие выводы, дает частные рекомендации конкретным участникам игры.

4. *Подведение итогов деловой игры.* Грамотное подведение итогов должно помочь участникам игры адекватно оценить свои сильные и слабые стороны, утвердиться в собственном мнении, сделать соответствующие выводы относительно дальнейшего закрепления изученных образцов поведения и их внедрения в повседневную деятельность. При подведении итогов игры необходимо ранжировать ее участников в зависимости от достижений, анализировать и объяснять причины успеха или неуспеха. Важно, что в оценке каждого участника игры участвует вся группа. Итогом оценки является среднее значение выставленных в соответствии с критериями баллов. Подведение итогов есть результат совместной работы преподавателя и студентов.

Деловая игра «Я – руководитель»

Раздел № 7. ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Цель: самоанализ личностных качеств, необходимых для управленческой компетенции.

Задачи: 1) расширение знаний о лидерстве; 2) осознание своих положительных и отрицательных качеств во взаимодействии с другими людьми; 3) развитие навыков речевой рефлексии.

Оборудование: 10 листов бумаги и ручка для каждого участника.

Игровые действия. Всякая групповая структура представляет собой своеобразную иерархию статусов, на вершине которой находится руководитель. Руководитель – это член группы, за которым все остальные члены группы признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие направление и характер деятельности всей группы.

1. Вашему вниманию предлагаются 20 личностных качеств, которыми, на наш взгляд, должен обладать руководитель. Прочитайте. Проранжируйте. Выберите 10 наиболее значимых качеств для вас как для будущих руководителей и запишите их на листочки:

- 1) профессиональная компетентность;
- 2) наличие организаторских способностей;
- 3) дисциплинированность;
- 4) уверенность в себе;
- 5) умение и желание руководить;
- 6) эмпатия;
- 7) принципиальность;
- 8) последовательность в действиях и поступках;
- 9) коммуникабельность;
- 10) умение идти на разумный компромисс;
- 11) умение слушать;
- 12) соответствующий имидж;
- 13) эмоциональная стабильность и стрессоустойчивость;
- 14) справедливость;
- 15) пунктуальность;
- 16) умение разумно рисковать;
- 17) авторитетность;
- 18) предвидение результата;
- 19) креативность;
- 20) активная жизненная позиция.

2. Разложите листочки на столе. Внимательно прочитайте записанные качества. Представим себе ситуацию, в результате которой мы вынуждены пожертвовать тремя качествами. Мы их «отдаём», и у нас их больше никогда не будет. Просмотрите, пожалуйста, ещё раз свои качества и решите, без каких личностных качеств вы сможете быть руководителем. Три листочка с выбранными качествами разорвите – этих качеств вы себя «лишили».

3. У вас осталось семь качеств личности, которые необходимы вам как руководителю. По условиям игры семь качеств – это много, и мы «забираем» у вас еще три. Просмотрите свои качества и «подарите» нам еще три. Листочки с качествами разорвите – вы лишили себя этих качеств. В данном случае целесообразен промежуточный этап рефлексии. 1. Легко ли вам было расстаться именно с этими качествами? Насколько? 2. Как вы считаете, достаточно ли вам оставшихся качеств?

4. Итак, у вас осталось четыре листочка с записанными личностными качествами, которые характеризуют вас как руководителя. Из оставшихся вам необходимо оставить одно качество личности, которое является определяющим в вашем представлении о руководителе. Остальные листочки отложите в сторону. Промежуточный этап рефлексии. – Проблема выбора в данной ситуации крайне сложна. Но необходимо оставить одно, самое главное, на ваш взгляд, качество.

5. У каждого из вас осталось одно качество. Необходимо аргументированно доказать, что именно это качество является определяющим в личности руководителя (защита «своих» качеств). 1. Достаточно ли одного качества для характеристики личности руководителя? 2. Насколько обоснованы качества руководителя у других членов группы? 3. Можно ли составить из данных качеств личности «сборный» портрет руководителя? Если нет, то

почему?

6. Вы заметили, сколько различных качеств руководителя выделила группа. У каждого члена группы имелось своё качество, но мы пришли к тому, что данное качество не в полной мере отражает личность руководителя в вашем понимании. На столе у вас осталось три неразорванных листа с качествами. Из этих качеств выберите себе два качества, которые у вас останутся навсегда. Последний листок разорвите.

7. Рефлексия. Итак, у вас, как у руководителя, остались следующие три качества (у каждого свои). Эти качества вы осознанно признаёте необходимыми в личности руководителя. Необходимость именно этих качеств каждый из вас для себя обосновал, «отрабатывая лишние». Естественно, у каждого эти качества будут различными.

2.4. Рекомендации по оцениванию результатов достижения компетенций

Критерии оценки промежуточной аттестации:

Выставление оценок на экзамене осуществляется на основе принципов объективности, справедливости, всестороннего анализа уровня знаний студентов.

Средняя оценка выставляется экзаменатором по медиане оценок за ответ на каждый вопрос и с учетом оценок за дополнительные вопросы.

- Оценка **«отлично»** выставляется, если студент без ошибок ответил на два вопроса билета, и также ответил на два дополнительных вопроса, заданных с целью раскрытия полного понимания студентом содержания дисциплины;

- Оценка **«хорошо»** выставляется, если студент при ответе на два вопроса билета допустил не более двух неточностей/ошибок, а также неуверенно ответил на два дополнительных вопроса;

- Оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если студент при ответе на два вопроса билета допустил три-четыре незначительные ошибки/неточности, а также неуверенно ответил на два дополнительных вопроса;

- Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется, если студент при ответе на два вопроса билета допустил четыре ошибки, а также не ответил на два дополнительных вопроса, что свидетельствует об отсутствии знаний у студента в соответствии с ФГОС ВО и программой обучения по данной дисциплине.

Критерии оценки рефератов:

- Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если содержание реферата полностью раскрывает избранную тему, работа носит творческий характер, содержит большое количество (свыше 10) использованных источников, выполнены все методические указания к оформлению, копирование в интернете сведено до минимума;

- Оценка **«хорошо»** выставляется студенту при достаточном раскрытии темы реферата, методические указания к оформлению выполнены не в полном объеме, копирование в интернете менее 50%;

- Оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту при представлении реферата по избранной теме, копирование в интернете более 50%;

- Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту при отсутствии реферата по заданной теме.

Критерии оценки тестовых заданий:

- Для прохождения тестирования студент должен дать правильные ответы, минимум на 60% вопросов, представленных в тестировании;

- Если студент не ответил на половину вопросов теста, то тест считается не пройденным.

Критерии оценки решения кейсов (ситуационных задач):

- Оценка **«отлично»** ставится, если ответ на вопросы задачи дан правильно; объяснение хода её решения подробное, последовательное, грамотное, с теоретическими обоснованиями, ответы на дополнительные вопросы верные, чёткие;

- Оценка «хорошо» ставится, если ответ на вопросы задачи дан правильно, объяснение хода её решения подробное, но недостаточно логичное, с единичными ошибками в деталях, некоторыми затруднениями в теоретическом обосновании; ответы на дополнительные вопросы верные, но недостаточно чёткие;

- Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответы на вопросы задачи даны правильно, но объяснение хода её решения недостаточно полное, непоследовательное, с ошибками, слабым теоретическим обоснованием, ответы на дополнительные вопросы недостаточно четкие, с ошибками в деталях;

- Оценка «неудовлетворительно» ставится, если ответы на вопросы задачи даны неправильно, объяснение хода её решения дано частичное, непоследовательное, с грубыми ошибками, без теоретического обоснования, ответы на дополнительные вопросы не даны.

Критерии оценки практических заданий и задач:

- Оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено правильно, в полном объеме;

- Оценка «хорошо» выставляется студенту при выполнении задания с незначительными недочетами;

- Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту при частично выполненном задании;

- Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту при отсутствии выполненного задания.

Критерии оценки участия в ролевых и деловых играх:

- Оценка «отлично» выставляется, если студент активно принимал участие в ходе работы;

- Оценка «хорошо» выставляется студенту, если в ходе работы у него возникали затруднения;

- Оценка «удовлетворительно» выставляется, если в ходе работы наблюдалось неактивное участие студента;

- Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту при отказе участвовать в ролевой или деловой игре.