

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце: МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФИО: Выборнова Любовь Алексеевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 13.07.2021  
Уникальный программный ключ:  
c3b3b9c625f6c113afa2a2c4711ff9e05a38b76a

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Нововолжский государственный университет сервиса» (ФГБОУ ВО «ПВГУС»)

Кафедра «Многофункциональная экономика и развитие территории»

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### **Б.1.В.01.04 Исследование систем управления персоналом**

Направление подготовки:

**38.04.03 Управление персоналом**

Направленность (профиль) программы магистратуры:

**Стратегическое управление персоналом организации**

Квалификация выпускника - **магистр**



## 1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

### 1.1. Цель освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является получение теоретических знаний в области разработки, внедрения, функционирования современных исследовательских систем управления персоналом, обеспечивающих работу организации, и практических навыков использования информационных технологий для решения частных задач прикладного характера

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<p>ПК-1. Способность осваивать и внедрять на практике современные технологии и методики работы с персоналом организации</p>	<p>ИПК-1.1. Использует современные методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении персоналом ИПК-1.3. Участвует в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организации с учетом применения технологических инноваций</p>	<p><b>Знает:</b> Современные методы управления развитием и эффективностью организации, методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении персоналом; Технологии оперативного управления персоналом организации <b>Умеет:</b> Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы; Разрабатывать и внедрять стратегии по управлению человеческими ресурсами организации с учетом применения технологических инноваций и использованием информационно-коммуникационных технологий <b>Владеет:</b> навыками внедрения политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом</p>
<p>ПК-2. Способен осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе организационного проектирования системы и процессов управления персоналом, составлять описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня</p>	<p>ИПК-2.1. Осуществляет проектирование организационной структуры, распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования в сфере управления персоналом ИПК-2.3. Участвует в реализации программы организационных изменений</p>	<p><b>Знает:</b> Структуры организации и возможности ее проектирования; Методы принятия сбалансированных управленческих решений применяемых в условиях организационных изменений <b>Умеет:</b> Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурного подразделения, распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования; Оценивать эффективность управления организационными изменениями <b>Владеет:</b> навыками разработки предложений по структуре подразделения и потребности в персонале; Технологиями организационных изменений - управлением по целям, командообразованием</p>

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-2. Способен применять комплексный подход к сбору данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач	ИОПК- 2.1. Разрабатывает программы прикладных и научных исследований в сфере управления персоналом и организует их выполнение (в том числе с применением цифровых средств)	<p><b>Знает:</b> количественные и качественные методы анализа для применения в сфере управления персоналом, в том числе и функционально-стоимостной анализ</p> <p><b>Умеет:</b> Разрабатывать программы прикладных и научных исследований в сфере управления персоналом (в том числе с применением цифровых средств)</p> <p><b>Владеет:</b> организацией программ научных исследований в сфере управления персоналом, подготовкой обзоров, научных отчетов и научных публикаций по актуальным проблемам управления персоналом</p>

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1. Дисциплины (модули) программы магистратуры (Б.1.В.01. Профессиональный модуль).

## 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 3.1. Объём учебной дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоёмкость дисциплины составляет **5 з.е. (180 час.)**, их распределение по видам работ и семестрам представлено в таблице.

Виды учебных занятий и работы обучающихся	Трудоёмкость, час
<b>Общая трудоёмкость дисциплины, час</b>	<b>180</b>
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (всего), в т.ч.:</b>	<b>48 / 14</b>
<b>занятия лекционного типа (лекции)</b>	8 / 6
<b>занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)</b>	40 / 8
<b>Самостоятельная работа всего, в т.ч.:</b>	<b>105/ 157</b>
<b>Контроль (экзамен)</b>	<b>- / -</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>Экзамен</b>

Примечание: -/- объем часов соответственно для очной и заочной форм обучения

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

В процессе освоения дисциплины может применяться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

В процессе освоения дисциплины обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде и электронно-библиотечным системам.

## 3.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практические занятия, час		
ОПК-2. ИОПК-2.1.  ОПК-1. ИОПК-1.1. ИОПК-1.3.  ОПК-2. ИОПК-2.1. ИОПК-2.3.	<b>Тема 1.</b> Современные методы управления развитием и эффективностью организации 1.1. Понятие управления развитием организации 1.2. Функции управления развитием организацией 1.3. Подходы к управлению развитием организации 1.4. Система управления развитием организации 1.5. Эффективность управления развитием организации 1.6. Современные методы управления организацией	1 / 0,5			Доклад/ сообщение  Практические задания
	<b>Практическое занятие № 1.</b> Современные методы управления развитием и эффективностью организации		5 / 1		
	Самостоятельная работа			13 / 19	
ОПК-2. ИОПК-2.1.  ОПК-1. ИОПК-1.1. ИОПК-1.3.  ОПК-2. ИОПК-2.1. ИОПК-2.3.	<b>Тема 2.</b> Методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении персоналом (в том числе с применением цифровых средств) 2.1. Методы принятия кадровых решений 2.2. Цифровые решения в области управления персоналом	1 / 0,5			Доклад/ сообщение  Практические задания
	<b>Практическое занятие № 2.</b> Методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении персоналом (в том числе с применением цифровых средств)		5 / 1		
	Самостоятельная работа			13 / 19	
ОПК-2. ИОПК-2.1.  ОПК-1. ИОПК-1.1. ИОПК-1.3.  ОПК-2. ИОПК-2.1. ИОПК-2.3.	<b>Тема 3.</b> Проектирование организационной структуры с использованием информационно-коммуникационных технологий 3.1. Методология проектирования организационных структур управления 3.2. Подходы к использованию информационных технологий при моделировании организационных структур предприятия (анализ современного состояния проблемы)	1 / 0,5			Доклад/ сообщение  Практические задания
	<b>Практическое занятие № 3.</b> Проектирование организационной		5 / 1		

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практические занятия, час		
	структуры с использованием информационно-коммуникационных технологий				
	Самостоятельная работа			13 / 19	
ОПК-2. ИОПК-2.1.  ОПК-1. ИОПК-1.1. ИОПК-1.3.  ОПК-2. ИОПК-2.1. ИОПК-2.3.	<b>Тема 4.</b> Распределение и делегирование полномочий в сфере управления персоналом 4.1. Цели и основные правила делегирования полномочий 4.2. Принципы делегирования в малом бизнесе 4.3. Этапированность процесса распределения полномочий среди персонала <b>Практическое занятие № 4.</b> Распределение и делегирование полномочий в сфере управления персоналом	1 / 0,5			Доклад/ сообщение  Практические задания
	Самостоятельная работа			13 / 19	
ОПК-2. ИОПК-2.1.  ОПК-1. ИОПК-1.1. ИОПК-1.3.  ОПК-2. ИОПК-2.1. ИОПК-2.3.	<b>Тема 5.</b> Программы организационных изменений (в том числе с применением цифровых средств) 5.1. Организационные изменения как объект анализа 5.2. Оценка эффектов организационных изменений 5.3. Показатели оценки процесса изменений <b>Практическое занятие № 5.</b> Программы организационных изменений (в том числе с применением цифровых средств)	1 / 1			Доклад/ сообщение  Практические задания
	Самостоятельная работа			13 / 19	
ОПК-2. ИОПК-2.1.  ОПК-1. ИОПК-1.1. ИОПК-1.3.  ОПК-2. ИОПК-2.1. ИОПК-2.3.	<b>Тема 6.</b> Технологии организационных изменений 6.1. Модель «трансформационного треугольника» 6.2. Модель организационного соответствия Д. Надлера 6.3. Модель «калейдоскоп изменений» <b>Практическое занятие № 6.</b> Технологии организационных изменений	1 / 1			Доклад/ сообщение  Практические задания
	Самостоятельная работа			13 / 19	
ОПК-2. ИОПК-2.1.  ОПК-1. ИОПК-1.1. ИОПК-1.3.  ОПК-2. ИОПК-2.1. ИОПК-2.3.	<b>Тема 7.</b> Командообразование с использованием информационно-коммуникационных технологий 7.1. Технологии командообразования 7.2. Основные модели командной работы <b>Практическое занятие № 7.</b>	1 / 1			Доклад/ сообщение  Практические задания
			5 / 1		

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практические занятия, час		
ОПК-2. ИОПК-2.1. ИОПК-2.3.	Командообразование с использованием информационно-коммуникационных технологий				
	Самостоятельная работа			13 / 19	
ОПК-2. ИОПК-2.1.  ОПК-1. ИОПК-1.1. ИОПК-1.3.  ОПК-2. ИОПК-2.1. ИОПК-2.3.	<b>Тема 8.</b> Программы прикладных и научных исследований в сфере управления 8.1. Программа исследования: структура, основное содержание 8.2. Принципы и этапы планирования исследований 8.3. Бизнес-планирование прикладных исследований	1 / 1			Доклад/ сообщение  Практические задания
	<b>Практическое занятие № 8.</b> Программы прикладных и научных исследований в сфере управления		5 / 1		
	Самостоятельная работа			14 / 24	
	<b>ИТОГО</b>	<b>8 / 6</b>	<b>40 / 8</b>	<b>105 / 157</b>	

Примечание: -/- объем часов соответственно для очной и заочной форм обучения

## **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **4.1. Общие методические рекомендации по освоению дисциплины, образовательные технологии**

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплины в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

- балльно-рейтинговая технология оценивания;
- электронное обучение;
- проблемное обучение;
- разбор конкретных ситуаций;
- информационные технологии: Miro, Google-документы, Zoom.

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

### **4.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях лекционного типа**

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов тематического плана. В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждой темы дисциплины. Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала.

Лекционные занятия проводятся в поточной аудитории с применением мультимедийного проектора в виде учебной презентации или в ЭИОС университета.

Отдельные темы предлагаются для самостоятельного изучения (конспектируются).

Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы, а также к мероприятиям текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

### **4.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях семинарского типа/ на практических занятиях**

Практические (семинарские) занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы. Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях.

Практические (семинарские) занятия обучающихся обеспечивают:

- проверку и уточнение знаний, полученных на лекциях;
- получение умений и навыков составления докладов и сообщений, обсуждения вопросов
- по учебному материалу дисциплины;



– подведение итогов занятий по рейтинговой системе, согласно технологической карте дисциплины.

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

#### **4.4. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся**

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и мероприятиям текущего контроля и промежуточной аттестации по изучаемой дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных практических заданий и других форм текущего контроля.

Самостоятельная работа студентов включает:

- изучение учебной литературы по курсу;
- решение практических ситуаций и задач;
- работу с ресурсами Интернет;
- решение практических ситуаций в виде кейсов;
- подготовку к тестированию по темам курса;
- подготовку к промежуточной аттестации по курсу и др.

При выполнении заданий для самостоятельной работы рекомендуется проработка материалов лекций по каждой пройденной теме, а также изучение рекомендуемой литературы.

Для обучающихся по заочной форме обучения самостоятельная работа является основным видом учебной деятельности.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный учебный курс, созданный в ЭИОС университета <http://sdo.tolgas.ru/>

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Вся литература, включенная в данный перечень, представлена в виде электронных ресурсов в электронной библиотеке университета (ЭБС). Литература, используемая в печатном виде, представлена в научной библиотеке университета в объеме не менее 0,25 экземпляров на одного обучающегося.

#### Основная литература

1. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособие для студентов вузов по направлению 38.04.02 "Менеджмент" / М. И. Бухалков. – Документ Bookread2. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 191 с. – (Высшее образование - Магистратура). – URL: <https://znanium.com/read?id=335852> (дата обращения: 15.10.2020). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-102145-3. – Текст : электронный.

2. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учеб. пособие для вузов по направлениям подгот. 38.04.02 "Менеджмент", 38.04.03 "Упр. персоналом", 38.04.01 "Экономика" (квалификация (степень) "магистр") / А. П. Егоршин. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 388 с. – (Высшее образование - Магистратура). – URL: <https://znanium.com/read?id=354027> (дата обращения: 15.10.2020). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-106151-0. – Текст : электронный.

3. Оценка персонала в организации : учеб. пособие для вузов по направлению 38.04.01 "Экономика" квалификация (степень) "магистр" / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, О. Г. Кириллова, Е. А. Косарева. – 2-е изд., испр. и доп. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 171 с. – (Высшее образование - Магистратура). – Глоссарий. – Прил. – URL: <https://znanium.com/read?id=352122> (дата обращения: 15.12.2020). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-015986-7. - 978-5-16-108377-2. – Текст : электронный.

4. Управление персоналом в России от эго- к экосистеме : монография / И. Б. Дуракова, Е. А. Митрофанова, А. Е. Митрофанова [и др.] ; под ред. И. Б. Дураковой. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 281 с. – (Научная мысль). – URL: <https://znanium.com/read?id=380118> (дата обращения: 17.03.2022). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-109611-6. – Текст : электронный.

5. Фокин, К. Б. Управление кадровым резервом. Теория и практика : монография / К. Б. Фокин. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 277 с. – (Научная мысль). – Прил. – URL: <https://znanium.com/read?id=350668> (дата обращения: 10.12.2020). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-009541-7. - 978-5-16-100775-4. – Текст : электронный.

#### Дополнительная литература

6. Ашурбеков, Р. А. Возможности формирования информационных и цифровых компетенций специалиста по управлению персоналом в рамках высшей школы / Р. А. Ашурбеков, Т. В. Кузьминова. – Текст : электронный // Упр. персоналом и интеллект. ресурсами России. – 2021. – № 4. – С. 44-48. – URL: <https://znanium.com/read?id=373934> (дата обращения: 14.10.2021). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

7. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие для вузов по направлению "Упр. персоналом" / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 377 с. – (Высшее образование). – Глоссарий. – URL: <https://znanium.com/read?id=373200> (дата обращения: 02.02.20210). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-006048-4. – Текст : электронный.

8. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособие для вузов по специальности "Упр. персоналом" / А. П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 352 с. – (Высшее образование - Бакалавриат). – Глоссарий. –

URL: <https://znanium.com/read?id=380012> (дата обращения: 01.02.2022). - Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-100730-3 (online). – Текст : электронный.

9. Кауфман, Н. Ю. Реализация HR-политики в условиях цифровой трансформации / Н. Ю. Кауфман, С. Ю. Зеленцова. - Текст : электронный // Журн. исслед. по упр. – 2021. - № 2. – С. 3-10. – URL: <https://znanium.com/read?id=377638> (дата обращения: 23.09.2021). - Режим доступа: для авториз. пользователей.

10. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала : учеб. для студентов вузов по направлению подгот. "Упр. персоналом" (квалификация (степень) "бакалавр") / О. Ю. Патласов. - 2-е изд., стер. - Документ read. - Москва : Дашков и К, 2020. - 384 с. - (Учебные издания для бакалавров). - Глоссарий. - URL: <https://znanium.com/read?id=358213> (дата обращения: 04.02.2021). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-03584-5. - Текст : электронный.

11. Сотникова, С. И. Управление персоналом. Деловая карьера : учеб. пособие для вузов по направлению подгот. "Упр. персоналом" (квалификация (степень) "бакалавр") / С. И. Сотникова. - Изд. 2-е, доп. и перераб. - Документ Bookread2. - Москва : РИОР [и др.], 2018. - 327 с. - (Высшее образование). - Слов. - URL: <https://znanium.com/read?id=372060> (дата обращения: 13.01.2021). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-369-01455-4. - 978-5-16-011238-1. - 978-5-16-103395-1. - Текст : электронный.

12. Управление социальным развитием организации : учеб. для вузов по направлению 38.03.03 " Упр. персоналом" / Н. О. Аблязова, М. Г. Аверкин, И. В. Гуськова [и др.]. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 4165 с. - (Высшее образование - Бакалавриат). - Глоссарий. - URL: <https://znanium.com/read?id=354549> (дата обращения: 15.10.2020). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-005273-1. - Текст : электронный.

13. Чуланова, О. Л. Технологии кадрового менеджмента : учеб. для вузов по направлению подгот. 38.03.03 "Упр. персоналом" (квалификация (степень) "бакалавр") / О. Л. Чуланова. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 492 с. - (Высшее образование. Бакалавриат). - URL: <https://znanium.com/read?id=375611> (дата обращения: 13.05.2021). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-106597-6. - Текст : электронный.

14. Эфендиев, А. Г. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблемы формирования и управления : монография / А. Г. Эфендиев, Е. С. Балабанова, А. В. Ребров. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 192 с. – (Научная мысль). – URL: <https://znanium.com/read?id=355699> (дата обращения: 01.02.2021). - Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-101438-7. – Текст : электронный.

## **5.2. Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы, интернет-ресурсы**

1. eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. – Москва, 2000 - . - URL: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 03.12.2021). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.

2. ГАРАНТ.RU : информ. – правовой портал : [сайт] / ООО «НПП «ГАРАНТ-СЕРВИС». – Москва, 1990 - . - URL: <http://www.garant.ru> (дата обращения 03.12.2021). - Текст : электронный.

3. КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт / ЗАО «КонсультантПлюс». – Москва, 1992 - . - URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 03.12.2021). - Текст : электронный.

4. Электронная библиотечная система Поволжского государственного университета сервиса : сайт / ФГБОУ ВО «ПВГУС». – Тольятти, 2010 - . - URL. : <http://elib.tolgas.ru> (дата обращения 03.12.2021). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5. Электронно-библиотечная система Znanium.com : сайт / ООО "ЗНАНИУМ". – Москва, 2011 - . - URL: <https://znanium.com/> (дата обращения 03.12.2021). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

6. Электронно-библиотечная система Лань : сайт / ООО "ЭБС ЛАНЬ". - Москва, 2011 - . - URL: <https://e.lanbook.com/> (дата обращения 03.12.2021). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

### 5.3. Программное обеспечение

Информационное обеспечение учебного процесса по дисциплине осуществляется с использованием следующего программного обеспечения (лицензионного и свободно распространяемого), в том числе отечественного производства:

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1	Microsoft Windows	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
2	Microsoft Office	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
3	КонсультантПлюс	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
4	СДО MOODLE	из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет (лицензионный договор)

## **6. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

**Занятия лекционного типа.** Учебные аудитории для занятий лекционного типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия (презентации по темам лекций), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие данной программе дисциплины.

**Занятия семинарского типа.** Учебные аудитории для занятий семинарского типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

**Промежуточная аттестация.** Для проведения промежуточной аттестации по дисциплине используются компьютерные классы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета и/или учебные аудитории, укомплектованные мебелью и техническими средствами обучения.

**Самостоятельная работа.** Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде университета. Для организации самостоятельной работы обучающихся используются:

- компьютерные классы университета;
- библиотека (медиазал), имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети «Интернет».

### **Электронная информационно-образовательная среда университета (ЭИОС).**

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета (ЭИОС) <http://sdo.tolgas.ru/> из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории университета, так и вне ее.

ЭИОС университета обеспечивает:

- доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), программам практик, электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик;
- формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение его работ и оценок за эти работы.

В случае реализации образовательной программы с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий ЭИОС дополнительно обеспечивает:

- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательной программы;
- проведение учебных занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;
- взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействия посредством сети «Интернет».

## **7. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ**

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

## 8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### 8.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

#### Шкала оценки результатов освоения дисциплины, сформированности результатов обучения

Форма проведения промежуточной аттестации	Шкалы оценки уровня сформированности результатов обучения		Шкала оценки уровня освоения дисциплины		
	Уровневая шкала оценки компетенций	100 балльная шкала, %	100 балльная шкала, %	5-балльная шкала, дифференцированная оценка/балл	недифференцированная оценка
Экзамен	допороговый	ниже 61	ниже 61	«неудовлетворительно» / 2	не зачтено
	пороговый	61-85,9	61-69,9	«удовлетворительно» / 3	зачтено
			70-85,9	«хорошо» / 4	зачтено
	повышенный	86-100	86-100	«отлично» / 5	зачтено

По итогам текущей успеваемости студенту может быть выставлена оценка по промежуточной аттестации в соответствии с набранными за семестр баллами (по накопительному рейтингу). Студентам, набравшим в ходе текущего контроля успеваемости по дисциплине от 61 до 100 баллов и выполнившим все обязательные виды запланированных учебных занятий, по решению преподавателя без прохождения промежуточной аттестации выставляется оценка в соответствии со шкалой оценки результатов освоения дисциплины.

**Результат обучения считается сформированным (повышенный уровень),** если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний, использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 86 до 100, что соответствует повышенному уровню сформированности результатов обучения.

**Результат обучения считается сформированным (пороговый уровень),** если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 61 до 85,9, что соответствует пороговому уровню сформированности результатов обучения.

**Результат обучения считается несформированным,** если студент при выполнении заданий не демонстрирует знаний учебного материала, допускает ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания, не демонстрирует необходимых умений,

качество выполненных заданий не соответствует установленным требованиям, качество их выполнения оценено числом баллов ниже 61, что соответствует допороговому уровню.

### Формы текущего контроля успеваемости

Формы текущего контроля	Количество контрольных точек	Количество баллов за 1 контр. точку	Макс. возм. кол-во баллов
Доклад/сообщение	10	3	30
Решение практических заданий	10	5	50
Творческий рейтинг (участие в конференциях, олимпиадах) Дополнительные баллы за активное изучение дисциплины	1	20	20
			<b>100 баллов</b>

Система оценивания представлена в электронном учебном курсе по дисциплине <http://sdo.tolgas.ru/>.

## 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

**8.2.1. Типовые задания к практическим (семинарским) занятиям (темы докладов/сообщений)**

**Практическое занятие № 1.** Современные методы управления развитием и эффективностью организации

**ЗАДАНИЕ 1.** Изучите описание организации и:

- 1) выявите проблемные области в управлении персоналом;
- 2) представьте, что вас приняли на работу в эту организацию в должности руководителя вновь создаваемой службы персонала;
- 3) разработайте организационную и должностную структуру службы персонала, распределите функции между сотрудниками;
- 4) определите первоочередные меры, которые служба персонала должна реализовать в краткосрочной и среднесрочной перспективе для изменения ситуации.

*Организация ОАО «Сибирский сад» – торгово-производственное объединение по продаже и ремонту садово-огородной техники и инвентаря. Магазины и ремонтные мастерские работают в Новосибирске и 10 городах области. Срок работы на российском рынке – 12 лет. Численность персонала – около 350 человек.*

*За время существования компания достигла хороших финансово-экономических показателей по уровню прибыльности и в настоящее время занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания продолжает расти, планируется открытие собственного производства, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.*

*Директор – харизматичный лидер, решения принимает быстро и, как правило, единолично. Решения обсуждать не привык, считает, что остальным они и так должны быть понятны. Имеет четкое представление о стратегии компании, но не сообщает о ней работникам, поэтому даже ближайшее окружение смутно представляет себе перспективы развития. Директору часто не хватает времени на решение текущих вопросов, что приводит к хаотичному управлению.*

*Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных менеджеров немного, поэтому они часто работают как специалисты, пуская организацию работы подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т.к. они постоянно выполняют несвойственные им функции и поручения директора. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают различные задачи. Многие менеджеры сделали карьеру в компании и работают практически со дня основания.*

*В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проводятся стиль открытые двери, к руководителю может зайти «поговорить» любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Однако нередко внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т.к. они не понимают ее смысла.*



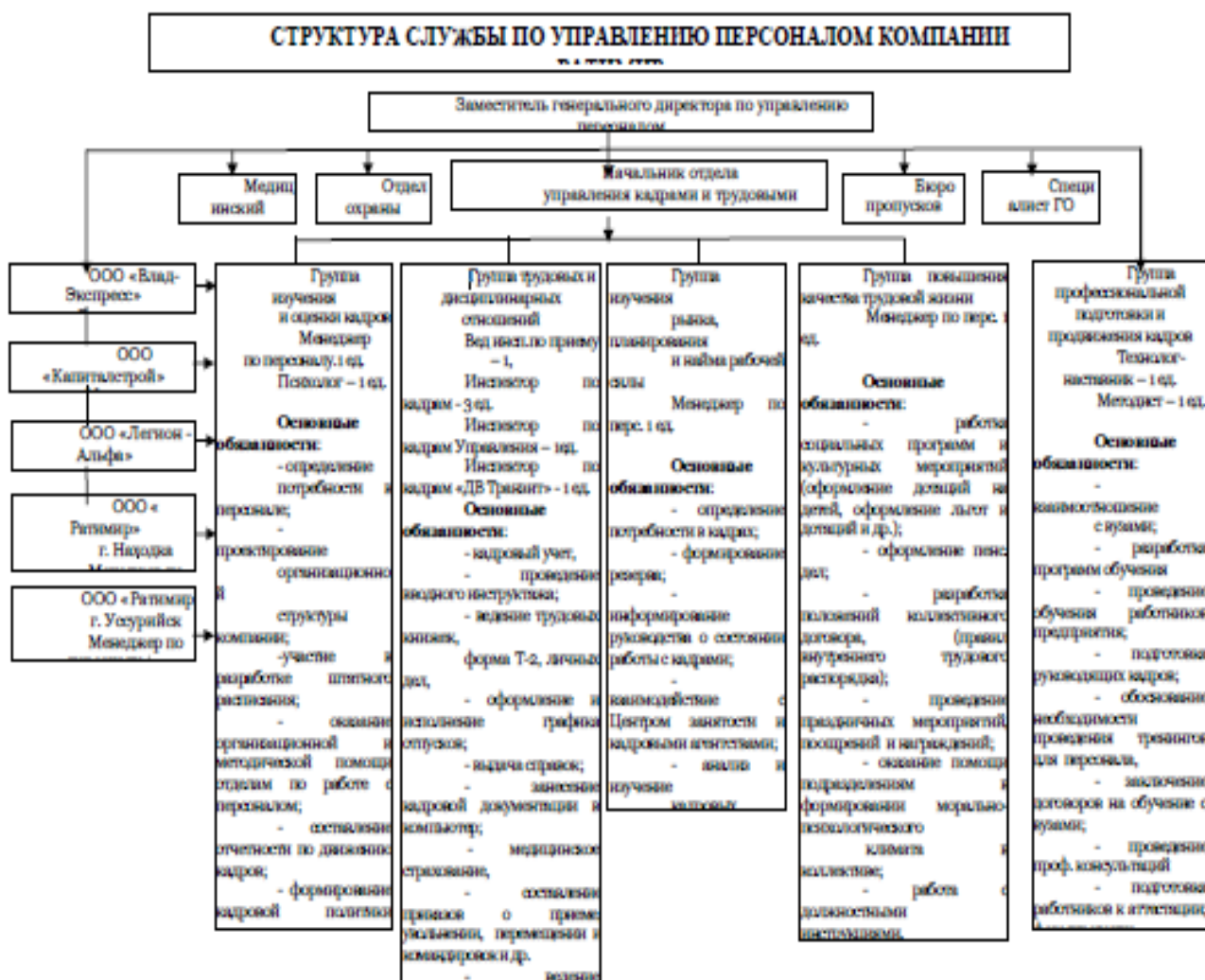
Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и принципов оплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если требовать.

Текущая небольшая, но кадры постоянно нужны, т.к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором персонала, т.к. отдел кадров занимается только кадровым учетом. Кроме того, руководитель принимает активное участие в подборе, встречаясь с кандидатами на все должности.

В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении, других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются.

Все это снижает эффективность деятельности компании и может привести к недостаточной конкурентоспособности.

**ЗАДАНИЕ 2.** Проанализируйте организационную структуру службы управления персоналом компании ОАО «РАТИМИР», установите организационно-функциональные связи. В связи с реструктуризацией предприятия вам необходимо оптимизировать структуру, штатный состав и численность службы на 15%. Предложите свой вариант новой структуры.



**ЗАДАНИЕ 3.** Прочитайте описание сложившейся в компании ситуации. Определите основные кадровые проблемы, требующие срочного решения. Предложите управленческое решение сложившейся ситуации в отделе продаж.

ООО «РиверЛаб» является компанией-дистрибьютором по продаже стоматологического оборудования и расходных материалов в Сибирском и Дальневосточном федеральных округах. Головной офис находится в г. Новосибирске. ООО «РиверЛаб» создано в 2018 году и за последние годы заняло стабильное место на рынке стоматологического оборудования.

Возглавляет компанию директор, в подчинении которого 2 территориальных менеджера, один работает с Сибирским федеральным округом, другой – с Дальневосточным федеральным округом.

Работа по продаже оборудования ведется дистанционно, но менеджеры по продажам и сервисные инженеры работают в режиме командировок.

В структуре компании несколько отделов: закупок, продаж, сервисный отдел и кадровая служба.

Отдел закупок занимается поиском компаний-производителей и закупкой у партнеров стоматологического оборудования и расходных материалов. Возглавляет отдел начальник, который имеет в подчинении 9 менеджеров по закупкам и 1 специалиста по логистике.

Отдел продаж занимается расширением клиентской базы, продажей стоматологического оборудования и расходных материалов компаниям-ритейлерам. Отдел возглавляет начальник, который имеет в подчинении 14 менеджеров по продажам (6 работают по Сибирскому федеральному округу, 8 – по Дальневосточному) и 1 специалиста по логистике.

Сервисный отдел занимается гарантийным и пост гарантийным обслуживанием реализованного стоматологического оборудования. Отдел возглавляет главный инженер, у которого в подчинении 6 сервисных инженеров.

Кадровая служба состоит из менеджера по подбору кадров и бизнес-тренера, который занимается обучением менеджеров по закупке и продажам. Также в отделе работает бухгалтер.



Организационная структура ООО «РиверЛаб»

В «РиверЛаб» существует проблема в подборе менеджеров по продажам. Результативность отдела продаж напрямую зависит от эффективности взаимодействия членов команды, ориентированности на общий, а не индивидуальный результат, т.к. менеджеры работают с разными регионами и важны налаженные коммуникации между сотрудниками. Менеджер по подбору кадров не учитывает данную компетенцию при подборе работников, поэтому в отделе продаж постоянно возникают проблемы в дублировании клиентской базы. Тем не менее, индивидуальная работа тоже важна, но при этом оплата менеджеров по продажам фиксированная и не зависит от количества и объема собственных продаж. Таким образом, у менеджеров по продажам отсутствует мотивация работать лучше.

В настоящее время в компании открылось вакантное место начальника отдела продаж, т.к. действующий начальник назначен территориальным менеджером по Сибирскому федеральному округу. В связи с этим конкуренция между менеджерами по продажам усугубилась, и ориентация на общий результат отошла на второй план. Менеджеры по продажам стали активно бороться за клиентскую базу, чтобы их заметили, и отношения стали еще более напряженными.

Это негативно сказывается на результатах работы компании и требует не только срочного закрытия вакансии, но и изменения принципов управления персоналом.

Проанализируйте данные о кадровом составе и кадровой ситуации Куйбышевской центральной районной больницы. Сделайте вывод о проблемах в кадровом обеспечении деятельности этой медицинской организации и наметьте пути их решения.

**Практическое занятие № 2.** Методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении персоналом (в том числе с применением цифровых средств)

**Задание 1.** Проведите функционально-стоимостной анализ (ФСА) по одному из структурных подразделений предприятия. Для этого необходимо соблюдать следующую последовательность действий:

1. Продумайте содержание рабочего плана проведения ФСА структурного подразделения организации. Для этого необходимо заполнить таблицу.

Рабочий план проведения ФСА

Наименование этапа ФСА	Содержание этапа	Информация для выполнения этапа	Источник информации	Исполнители	Сроки исполнения

2. Охарактеризуйте функции и определите затраты на их выполнение

Характеристика функции

Полное наименование функции	Виды документов, исходящих из службы в течение года по функции	Виды документов, входящие в службу для выполнения данной функции	Подразделения или организации откуда поступают документы	Подразделения или организации куда направляются документы

Определение затрат на осуществление функции

Технические средства, необходимые для выполнения функции	Стоимость технических средств и их амортизация	Должности, участвующие в выполнении функции, их месячные оклады	Периодичность обработки и составления документа в течение года	Затраты труда на выполнение функции каждым исполнителем в течение года	Затраты на осуществление функции в течение года

3. Проведите оценку значимости функций

4. Проанализируйте значимость функций и затраты на их осуществление.

5. Разработайте рекомендации по совершенствованию организации труда и трудовых процессов соответствующего структурного подразделения, используя следующую таблицу.

Рекомендации по совершенствованию труда и трудовых процессов

Наименование функции	Ранг функции	Затраты на осуществление функции	Комментарий	Коэффициент уровня качества функции	Комментарий	Рекомендации

**Задание 2.** Составьте бюджет затрат на наем персонала (на условных цифрах).

Сводная ведомость потребности в персонале на \_\_\_\_\_ год

Структурное подразделение	Должность	Число человек	Срок закрытия вакансии	Срок найма	Оклад

Бюджет затрат на наем персонала на \_\_\_\_\_ год

Мероприятия	Срок	Затраты	Ответственный

	исполнени я	всего	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	ый исполнитель

**Задание 3.** Составьте бюджет затрат на высвобождение персонала

Сводная ведомость высвобождения персонала на \_\_\_\_\_ год

Структурное подразделение	Должность	Число человек	Дата высвобождения	Средняя заработная плата	Отчисления на социальное страхование	Выходное пособие	Компенсации

**Бюджет затрат на высвобождение персонала**

Статьи затрат	Срок исполнения	Затраты					Ответственный исполнитель
		Всего	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	

**Практическое занятие № 3.** Проектирование организационной структуры с использованием информационно-коммуникационных технологий.

**Задание 1.** Заполните матрицу распределения ответственности специалистов отдела кадров за выполнение функций по управлению персоналом.

*Методические указания*

*Распределение функциональных взаимосвязей управления осуществляется в виде матрицы (см. Таблицу), которая показывает, кто и в какой степени принимает участие в выполнении определенной функции управления, отдельных видов работ или какое участие принимает в разработке или реализации управленческого решения. Она также отражает объем и характер полномочий должностных лиц, участвующих в процессе управления, когда области полномочий и ответственности пересекаются. Функциональная матрица служит инструментом анализа распределения полномочий и ответственности в конкретном структурном подразделении. На основании данного анализа можно дать рекомендации по совершенствованию распределения полномочий и ответственности между участниками управленческого процесса.*

Для заполнения применяются следующие условные обозначения:

*О — ответственный, отвечает за проведение и конечный результат работы; У — участвует в проведении работы;*

*К — контролирует получает информацию о проведении процесса (работы) и результатах.*

*В любой строке матрицы ответственности должна быть одна буква «О».*

*Пример матрицы ответственности отдела кадров (Табл. ).*

*Таблица - Матрица ответственности отдела кадров*

Наименование работы (процесса)	Должность		
	Начальник отдела кадров	Зам. начальника отдела кадров	Инспектор по кадрам (3 человека)
1. Планирование кадровой работы	О	У	
2. Подбор кандидатов по заявкам подразделений	К	О	У
3. Ведение кадрового архива	К	У	О
4. Выпуск кадровых приказов	К	О	У
5. Организация подготовки и переподготовки персонала	О	У	У
6. Представление организации в местных социальных, муниципальных и других органах	О	У	
7. Контроль выполнения планов работы по персоналу	О	У	
8. Управление отделом кадров	О	У	
9. Регулярное представление руководителю организации отчетности по кадрам	О	У	

**Задание 2.** Сравнить варианты проектов организации рабочих мест по критериям экономичности и производительности и выбрать из них лучший.

Примечание: Исходный вариант – 1. Варианты 2 и 3 отличаются от первого различной степенью оснащенности рабочего места (табл.).

Таблица - Варианты проектов оснащения рабочих мест

Вариант	Сменная выработка, шт.	Производств. площадь, кв. м	Стоимость оборудования,		Стоимость инвентаря, тыс. р.
			основного	вспомогательного	
1	450	13,3	576	-	13
2	610	18,0	655	47	25
3	625	20,0	729	83	25

**Задание 3.** С целью совершенствования организации труда специалистов предприятия, освобождения их от выполнения несвойственных работ и повышения доли работ, соответствующих квалификации исполнителя, проведены фотографии рабочего дня, которые дали следующие результаты (Табл). Рассчитать коэффициент использования руководителей и специалистов по квалификации и дать свои предложение по рационализации структуры затрат рабочего времени.

Таблица – Результаты фотографии рабочего дня специалистов предприятия

Виды затрат времени	В расчете на одного специалиста	
	час.	%
1. Работы, выполняемые в соответствии с должностными обязанностями	1,52	18,4
• творческая работа (Т1)		
• административно-организационная работа (Т2)	1,74	21,1
• производственные совещания (Т3)	0,30	3,6
• формально-логические операции (Т4)	1,25	15,1
• техническая работа (Т5)	1,72	20,8
• повышение квалификации (Т6)	0,26	3,2
• перерывы, отдых (Т7)	0,48	5,8
• потери времени и время передвижений по территории предприятия в связи с работой (Т8)	0,48	5,8
2. Работы, не относящиеся к должностным обязанностям (Т9)	0,51	6,2
Итого	8 26	100, 0

Методические указания. Расчет коэффициента использования работников ( $K_{кв}$ ) производится по следующей формуле:

$$K_{кв} = \frac{T_1 \cdot 1,0 + T_2 \cdot 0,7 + T_3 \cdot 0,7 + T_4 \cdot 0,6 + T_6 \cdot 1,0}{T_{рд} - T_7 - T_8 - T_9}$$

где  $T_1$  — инженерно-творческая работа;  $T_2$  — административно- организационная работа;  $T_3$  — производственные совещания;  $T_4$  - формально- логическая работа;  $T_5$  — техническая работа;  $T_6$ — повышение квалификации;  $T_7$ - перерывы на отдых и личные надобности;  $T_8$  - передвижения внутри предприятия, связанные с работой;  $T_9$  - время выполнения работ, не относящихся к выполнению должностных обязанностей;  $T_{рд}$  - продолжительность рабочего дня.

**Задание 4.** Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.

*Александр Ковалев — директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра — создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления - человеческими ресурсами*

*— психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников. Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал - должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.*

### Вопросы

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы организации труда и управления персоналом? Если «да», то почему?
2. Какие проблемы в организации труда персонала и самого Ковалева А. вы можете назвать?
3. Предложите систему мер по изменению организации труда и управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).
4. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.
5. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?

**Задание 5.** Какие штатные единицы руководителей возможно запланировать в планово-экономическом отделе и бухгалтерии, если численность специалистов в этих службах соответственно 32 и 13 человек. Норма управляемости для заместителя начальника службы – 15 человек, для начальника бюро – 7 человек. Для линейных руководителей экономических служб на предприятии действуют следующие коэффициенты, учитывающие дополнительные работы: для заместителей начальников – 1,05; для начальников бюро – 1,15.

**Задание 6.** Определить численность линейных специалистов в цехе, если норма управляемости для мастера – 35 человек, для старшего мастера- 140 человек, для начальника участка – 300 человек с учетом численности мастеров. Численность рабочих в цехе 586 человек.

**Практическое занятие № 4.** Распределение и делегирование полномочий в сфере управления персоналом

**ЗАДАНИЕ 1.** Опишите стили управления в зависимости от уровня развития персонала на основании рисунков 1,2.

*Результаты занесите в таблицу.*

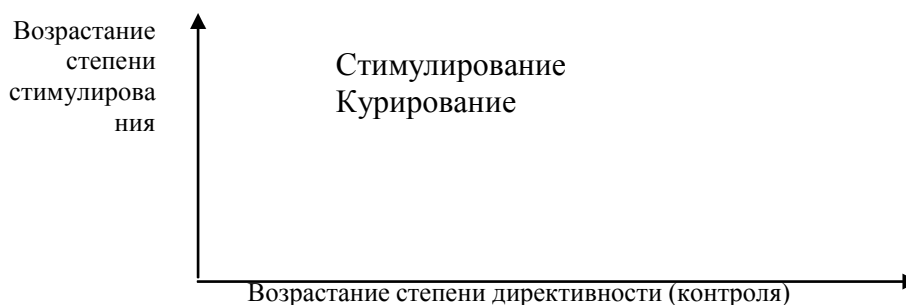


Рис. 1. Четыре основных стили руководства<sup>14</sup>

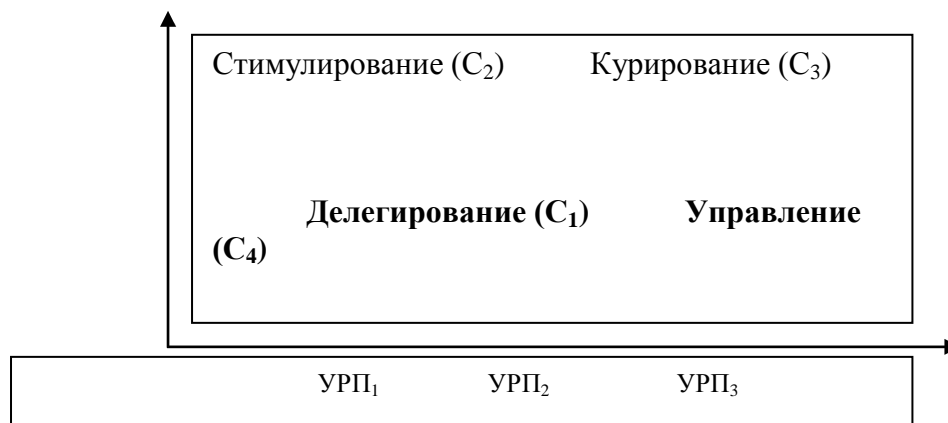


Рис. 2. Зависимость основных стилей руководства от уровня развития персонала

	Стили управления			
	Делегирование	Стимулирование	Курирование	Управление
Описание главных отличительных особенностей стиля				
Требования к менеджеру				
Опыт сотрудника				
Образование сотрудника				
Степень контроля				
Временные затраты				
Предоставление самостоятельности				

**Практическое занятие № 5.** Программы организационных изменений (в том числе с применением цифровых средств)

**Задание 1.** «Формирование общественного мнения в целевых группах как инструмент реализации стратегии изменений»

*Цель выполнения задания* — отработка навыков, необходимых для выявления проблем, возникающих в процессе проведения конкретной реформы, а также для разработки способов решения таковых.

*Порядок выполнения задания:* Студенты работают в группах, в каждой из которых они формулируют одну или несколько проблем, возникающих в процессе проведения конкретной реформы, тему которой нужно выбрать из списка, приведенного ниже. Далее студенты после обсуждения должны предложить решение сформулированной проблемы.

*Тема на выбор:*

1. Административная реформа в системе дошкольного образования.
2. Административная реформа в системе среднего (полного) общего образования.
3. Административная реформа в системе высшего образования.
4. Административная реформа в системе дополнительного образования.
5. Административная реформа, проводимая в России в последние 10 лет в системе здравоохранения.
6. Административная реформа, проводимая в России в последние 10 лет в системе социального обслуживания населения.
7. Административная реформа, проводимая в России в последние 10 лет в правоохранительных органах.
8. Административная реформа, проводимая в России в последние 10 лет в системе Вооруженных сил РФ.

9. Административная реформа на государственной гражданской службе.
10. Административная реформа на муниципальной службе.
11. Пенсионная реформа, проводимая в РФ.
12. Применение технологий стратегического управления изменениями по внедрению профессиональных стандартов в РФ.
13. Оказание государственных и муниципальных услуг в электронном виде.
14. Привлечение гражданского общества к государственному управлению (на выбор: общественные палаты в субъектах РФ, общественные советы при исполнительных органах государственной власти, выдвижение и принятие гражданских инициатив, общественная экспертиза законопроектов).

### **Задание 2. «Необходимость изменений в организации»**

Задание по форме представляет собой творческую работу. Студенты выполняют задание индивидуально, представляют результаты на практическом занятии, сопровождают ответ презентацией.

Методика выполнения задания следующая:

- 1) прочитать теорию вопроса;
- 2) ознакомиться с глоссарием и словарными определениями;
- 3) выбрать для выполнения задания конкретную организацию или государственный орган;
- 4) проанализировать состояние организации в соответствии с вопросами, представленными ниже;
- 5) определить необходимость в осуществлении изменений в данной организации.

#### *Вопросы*

Оцените необходимость в изменениях, необходимых для органа власти или организации, в которой вы работаете. Для этого ответьте на следующие вопросы.

1. Есть ли у руководителей структурных подразделений органа власти или организации перегруженность при осуществлении функций (по времени, объему работы, при подготовке отчетности)? Каковы причины этой перегруженности?

2. Оцените уровень результативности управления структурными подразделениями, используя для этого имеющиеся показатели и критерии, установленные в органе власти или организации.

3. Есть ли в вашей организации руководители, у которых недостаточно определены права и ответственность, трудовые функции, недостаточно выделено финансовых и материальных ресурсов для достижения результативности конкретного структурного подразделения или в целом организации?

4. Есть ли в вашей организации проблемы в коммуникациях, особенно по информированию персонала о требованиях к достижению результатов деятельности подразделений, а также по индивидуальным результатам работы?

5. Есть ли в вашей организации проблемы у работников с пониманием и соблюдением ценностей, отношений, норм поведения, то есть с тем, что составляет понятие «организационная культура»?

6. Есть ли в вашей организации проблемы с применением технологий, которые способствуют достижению целей, осуществлению функций, достижению результатов деятельности организации?

7. Кто является организатором изменений в вашей организации?

8. Какие элементы в системе управления были подвергнуты изменениям в Вашей организации за последние пять лет?

9. Каковы масштабы изменений в вашей организации за последние пять лет?

После анализа деятельности вашей организации, ответьте на следующие вопросы:

1. Нужны ли вашей организации или органу власти изменения?
2. Что необходимо сделать для эффективного осуществления изменений в организации или органе власти (относительно оптимизации организационной структуры,



пересмотра трудовых функций, проектирования новых процедур или процессов, конкретизации норм служебного поведения и корпоративных ценностей, разработки и применения конкретных технологий)?

### **Практическое занятие № 6. Технологии организационных изменений.**

**Задание 1.** Кейс-ситуация «Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината»

*Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятово» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием. Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей больший интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать – все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они 14 достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством. Итак, к декабрю текущего года у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями. Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению. Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятово» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность – 1 млрд руб., кредит в местном банке для выплаты заработной платы – 500 млн руб., задолженность поставщикам – около 100 млн руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо превышающих потребности производства. В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене. Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Заработная плата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным. Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции.*

**Вопросы:**

1. На какой стадии своего развития находится данный комбинат?
2. Дайте характеристику существующей культуре комбината.
3. Как Вы можете охарактеризовать коллектив предприятия? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить как эффективный?
4. Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж комбината?
5. Какие организационные изменения следует руководству (в лице Молинского) провести на предприятии?
6. Какие организационные изменения было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему?

**Задание 2.** Кейс - ситуация «Большая перестройка»

В последнее время в связи с увеличением заказов и, соответственно, объемов строительного производства в «Финансово-строительной компании» начали проявляться проблемы перегруженности административно - управленческого персонала. В компании работает 15 менеджеров. При сравнительно небольших объемах производства сотрудники справлялись с работой весьма продуктивно. Коллектив достаточно дружный, слаженный, при возникновении проблем у одного помогут другие. Однако в компании нет четкого разделения должностных обязанностей работников, нет четких границ подразделений. Должностные инструкции только разрабатываются.

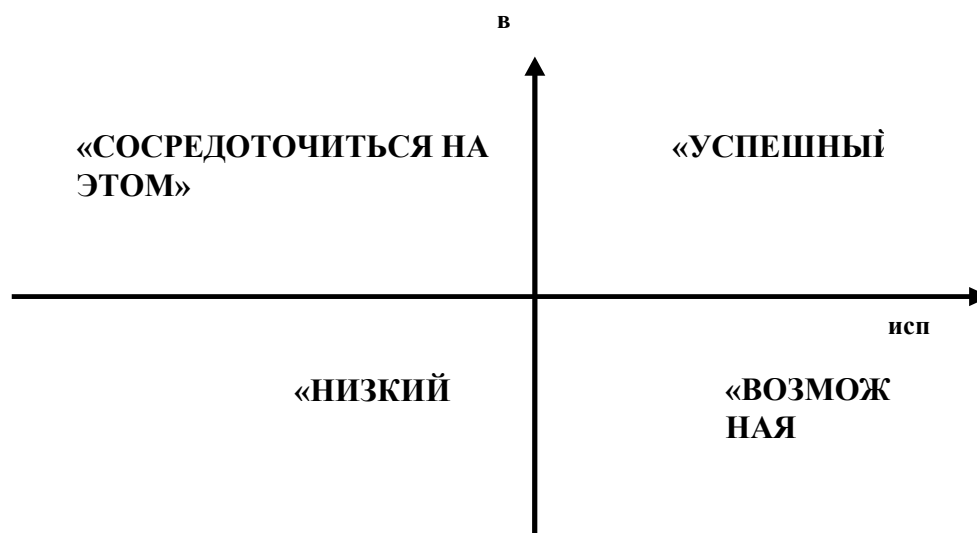
Вопрос. Как обеспечить равномерную нагрузку на сотрудников, исключив дублирование функций, и при этом сохранить хорошие взаимоотношения в коллективе?

**Практическое занятие № 7.** Командообразование с использованием информационно-коммуникационных технологий

**Задание 1.** Проанализируйте удовлетворенность персонала с использованием метода «важность – исполнение» и распределите мотивационные атрибуты по соответствующим квадратам карты атрибутов и (используя средние баллы по категориям). Предложите необходимые действия по повышению эффективности маркетинга персонала.

№ п/п	Мотивационный атрибут	Средний балл по категориям	
		«Важность»	«Исполнение»
1	Иметь хорошие рабочие условия	4,57	3,69
2	Быть по достоинству оцененным руководителем	4,42	3,54
3	Иметь продвижение по службе	3,12	3,05
	Иметь стабильную и надежную работу	4,27	3,48
5	Участвовать в принятии решений	2,09	4,03
6	Получать хорошую заработную плату	3,05	3,12
7	Помогать своей фирме достичь целей	4,48	3,51
8	Быть частью своей рабочей группы	4,12	4,87
9	Быть информированным о результатах работы	4,39	3,06
10	Быть лидером в своей группе	3,60	3,78
11	Иметь больше свободы на работе	3,15	3,15
12	Иметь хорошие отношения с руководителем и коллегами	4,60	4,18
13	Получать новые знания и навыки	3,25	4,45
14	Делать стоящую, интересную и качественную работу	4,54	3,09
15	Добиваться личных целей, относящихся к работе	4,06	3,57
16	Иметь возможность для профессионального роста	4,03	3,30

### Карта атрибутов



**Задание 2.** Разработайте комплекс маркетинга персонала (4P – product (товар), price (цена), place (место сбыта) и promotion (продвижение) для следующих видов товара:

- а) должность HR-менеджера в крупной иностранной компании;
  - б) рабочее место рекрутера в кадровом агентстве.
- Покажите особенности позиционирования данных видов товара.

**Задание 3.** Соотнесите спрос рабочей силы на рынке труда с видами внешнего маркетинга персонала. Приведите примеры для каждого вида.

- |                         |   |
|-------------------------|---|
| 1. Нерегулярный спрос   | 1. Стимулирующий маркетинг персонала      |
| 2. Отрицательный спрос  | 2. Синхромаркетинг персонала              |
| 3. Полноценный спрос    | 3. Демаркетинг персонала                  |
| 4. Скрытый спрос        | 4. Конверсионный маркетинг персонала      |
| 5. Нерациональный спрос | 5. Развивающий маркетинг персонала        |
| 6. Падающий спрос       | 6. Поддерживающий маркетинг персонала     |
| 7. Чрезмерный спрос     | 7. Ремаркетинг персонала                  |
| 8. Отсутствующий спрос  | 8. Противодействующий маркетинг персонала |

**Практическое занятие № 8.** Программы прикладных и научных исследований в сфере управления

**ЗАДАНИЕ 1.** Найдите в теоретических источниках по теме вашего исследования и представьте структурно - логическую схему выбранного вами объекта исследования. Обязательно укажите теоретический источник, откуда вы получили данную информацию.

В представленной вами структурно - логической схеме выбранного вами *объекта исследования* отразите ту часть его (аспект, фактор и т.д.) , что будет являться собственно *предметом вашего исследования*.

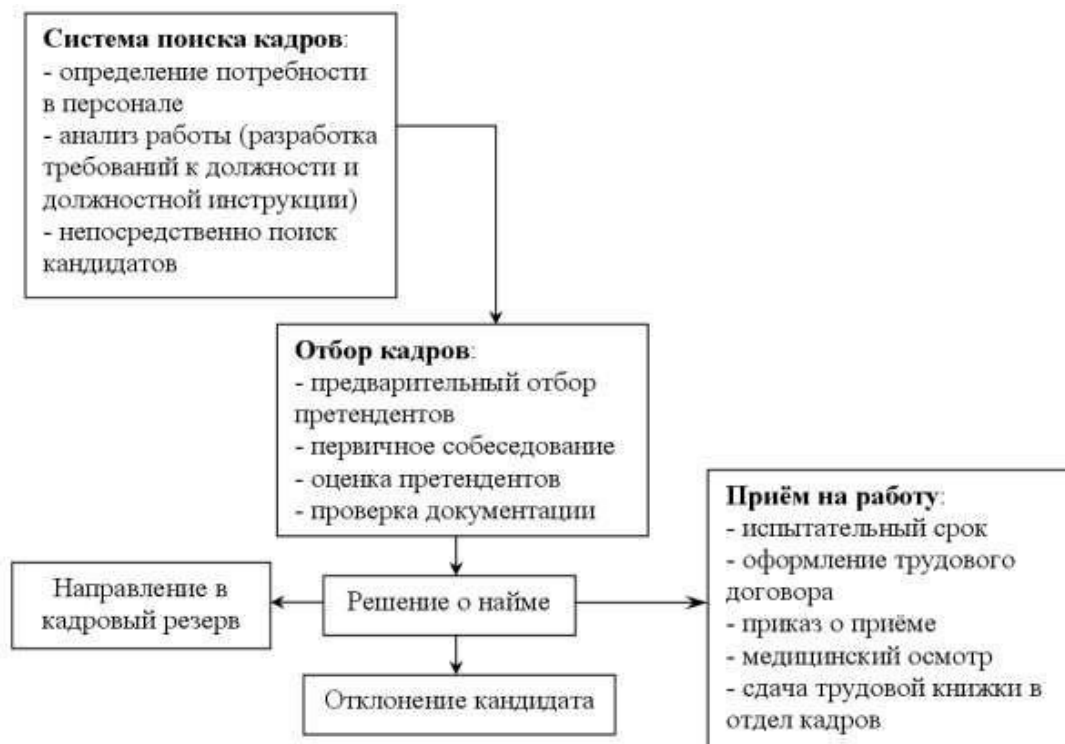


Рис. Структурно-логическая схема кадрового процесса

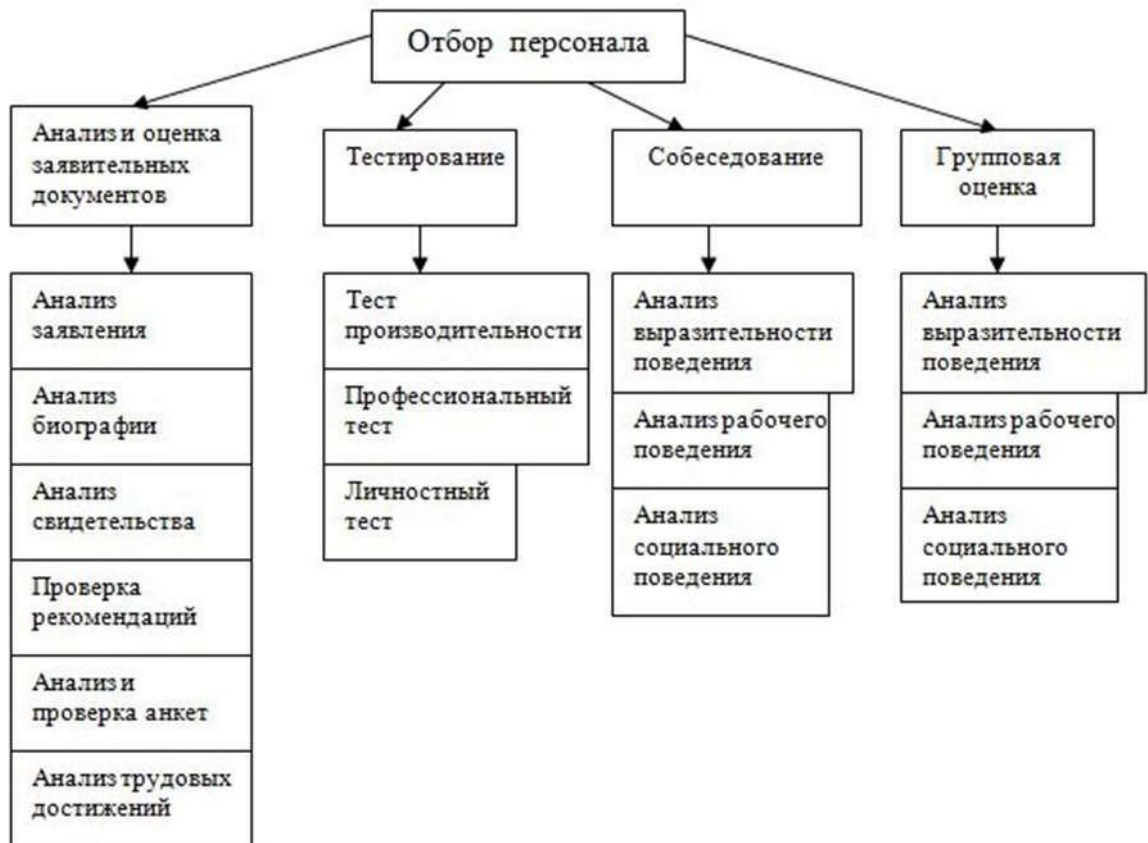


Рис. Структурно - логическая схема кадрового процесса

**ЗАДАНИЕ 2. Выбор методов и составление инструментария.** По выбранной вами теме исследования подберите методы исследования; составьте методический инструментарий исследования и объясните цель его использования

Разработайте анкету для решения следующей задачи исследования: «Оценка персоналом эффективности деятельности по кадровой технологии» (отбору персонала, обучению персонала, развитию персонала и т.д.) согласно теме вашего исследования.

## 8.2.2. Типовые темы докладов, рефератов

1. Эволюция концепций управления персоналом.
2. Этапы развития управления персоналом в организациях развитых стран мира: основной объект управления, доминирующие потребности персонала, ведущие направления HR-менеджмента
3. Классификация персонала как инструмент управления в организации.
4. Принципы и закономерности управления персоналом.
5. Модель компетенций сотрудника и стратегические цели компании.
6. Европейская модель управления персоналом.
7. Белорусская модель управления персоналом.
8. Российская модель управления персоналом.
9. Японская модель управления персоналом.
10. Китайская модель управления персоналом.
11. Кадровые стратегии.
12. Кадровая политика в туристском бизнесе.
13. Информационная безопасность в системе управления персоналом.
14. Коммуникационные системы в управлении персоналом.
15. Внешняя и внутренняя среда системы управления персоналом.
16. Связи с общественностью в системе управления персоналом.
17. Роботизация в системе управления персоналом.
18. Методы экстраполяции и экспертных в планировании персонала.
19. Компьютерное моделирование в планировании персонала.
20. Нормативный и балансовый методы планирования персонала.
21. Диаграмма разброса как метод планирования персонала.
22. Планирование затрат на персонал.
23. Оценка сбалансированности вакансии.
24. «Фотография рабочего дня» как метод анализа деятельности персонала.
25. Особенности планирования персонала в малом бизнесе в сфере туризма.
26. Применение цифровых технологий в отборе персонала.
27. Технологии выявления неблагонадежных соискателей.
28. Способы безбюджетного привлечения кандидатов на вакансию.
29. Техника стрессового интервью с кандидатом на вакансию.
30. Технология интервью с использованием деструктивных вопросов с кандидатом на вакансию.
31. Управление процессом сокращения персонала.
32. Определение требований к кандидатам на вакансию.
33. Активное слушание как способ собеседования.
34. Стратегия критических инцидентов при проведении интервью с кандидатом на вакансию.
35. Эффект ореола при отборе персонала: сущность, формы проявления и способы устранения.
36. Технология дистанционного собеседования при отборе персонала.
37. Технология группового собеседования при отборе персонала.
38. Технология панельного собеседования при отборе персонала.
39. Методы адаптации персонала.
40. Диагностика профессиональной адаптации персонала.
41. Диагностика социально-психологической адаптации персонала.
42. Особенности адаптации менеджеров.
43. Показатели эффективности адаптации персонала.
44. Технология делегирования полномочий.
45. Гибкие формы организации труда персонала: фриланс и дистанционная занятость.
46. Концепция гибкой фирмы.
47. Изучение мотивационного профиля личности.
48. Управление творчеством персонала.

49. Управление лояльностью сотрудников
50. Индикаторы и способы оценки вовлеченности персонала.

### **8.3. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине: экзамен (по результатам накопительного рейтинга или в форме компьютерного тестирования).

Устно-письменная форма по вопросам к экзамену предполагается, как правило, для сдачи академической задолженности.

#### **Перечень вопросов для подготовки к экзамену**

ОПК-2. ИОПК-2.1. ОПК-1. ИОПК-1.1. ИОПК-1.3. ОПК-2. ИОПК-2.1. ИОПК-2.3.

1. Управление персоналом в системе менеджмента организации. Персонал как объект управления (специфика человеческих ресурсов).
2. Основные понятия учебной дисциплины «Управление персоналом». Принципы управления персоналом.
3. Эволюция концепций управления персоналом.
4. Понятие и структура системы управления персоналом (подсистема целей, кадровой стратегии и кадровой политики, функциональная подсистема, информационно-коммуникационная подсистема).
5. Внешняя и внутренняя среда системы управления персоналом.
6. Понятие, цель и принципы кадрового планирования.
7. Виды и этапы кадрового планирования.
8. Методы кадрового планирования.
9. Найм персонала: сущность и содержание понятия. Стратегические подходы к организации привлечения персонала.
10. Принципы и этапы найма персонала.
11. Определение требований к кандидатам на вакансию. Источники привлечения кандидатов на вакансию.
12. Методы привлечения кандидатов на вакансию.
13. Отбор кандидатов на вакансию.
14. Управление процессом сокращения персонала: причины, этапы и стратегические подходы к сокращению персонала.
15. Понятие, цели, виды и этапы адаптации персонала.
16. Методы адаптации персонала, условия и критерии ее эффективности.
17. Основные формы организации труда персонала.
18. Традиционные нестандартные формы организации труда персонала.
19. Новые (постиндустриальные) нестандартные формы организации труда персонала.
20. Мотивация и факторы, определяющие трудовое поведение.
21. Классические (традиционные) теории мотивации.
22. Содержательные теории мотивации.
23. Процессуальные теории мотивации.
24. Прямые экономические методы стимулирования труда персонала.
25. Косвенные экономические методы стимулирования труда персонала.
26. Социально-психологические методы стимулирования труда персонала.
27. Понятие, цели, виды и механизмы координации работы сотрудников.
28. Понятие, цели, субъекты и виды контроля трудовой деятельности персонала.
29. Методы оценки персонала: управление по целям, управление результативностью.
30. Аттестация как метод оценки персонала. Метод групповой оценки личности (ГОЛ).
31. Методы оценки персонала: ассесмент-центр, метод «360 градусов».
32. Методы оценки персонала: эталонный метод, балльно-рейтинговая оценка.
33. Оценка сотрудников по ключевым показателям эффективности (KPI).
34. Методы оценки персонала: матричный метод, метод парных сравнений, тестирование.

35. Методы оценки персонала: ролевые игры, анкетирование, наблюдение.
36. Методы оценки персонала: профессиональные задания, интервью, нетрадиционные методы оценки персонала.
37. Профессиональное развитие и обучение персонала: основные понятия и концепции.
38. Принципы и формы обучения персонала.
39. Методы обучения персонала.
40. Управление процессом дополнительного обучения персонала: планирование, организация, мотивация, контроль и оценка эффективности обучения.
41. Неформальное обучения персонала. Модель обучения «70:20:10».
42. Понятие профессиональной карьеры, ее виды и этапы.
43. Типовые модели карьеры: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье».
44. Управление кадровым резервом: понятие, источники и принципы формирования, этапы работы, оценка качества работы с кадровым резервом.
45. Особенности управления карьерой менеджеров.
46. Специфика управления карьерой молодых специалистов.
47. Соотношение понятий лидерство, управление и руководство.
48. Формальное и неформальное лидерство, различия между менеджером и лидером.
49. Типы лидеров и их характеристика.
50. Теории лидерства в менеджменте: теория «великого человека», теория личностных качеств, теория среды, ситуационная теория лидерства, поведенческая теория лидерства, транзакционная теория лидерства, трансформационная теория лидерства, теория эмоционального интеллекта, теория внутреннего стимулирования, теория распределенного лидерства.

### **Примерный тест для итогового тестирования**

ОПК-2. ИОПК-2.1. ОПК-1. ИОПК-1.1. ИОПК-1.3. ОПК-2. ИОПК-2.1. ИОПК-2.3.

#### **1. Предметом науки управления персоналом является:**

- а) изучение отношений руководства организации с сотрудниками, а также между ними с целью наиболее полного и более эффективного использования их потенциала
- б) анализ межличностных отношений в коллективе
- в) совокупность методов по повышению производительности труда в организации
- г) исследование рынка рабочей силы в определенном регионе с целью наиболее полного и более эффективного использования ее потенциала

#### **2. Процесс управления персоналом включает:**

- а) привлечение и отбор кадров в организацию
- б) оценку и обучение персонала
- в) высвобождение персонала
- г) все ответы верны

#### **3. Управление персоналом - это:**

- а) совокупность методов по повышению производительности труда в организации
- б) система влияния на претендентов и сотрудников организации с целью повышения эффективности их использования
- в) анализ межличностных отношений в коллективе
- г) совокупность всех управленческих решений и видов деятельности, которые непосредственно связаны с организацией влияния на людей, которые работают на предприятии или в учреждении

#### **4. «Персонал» – это:**

- а) это личный состав предприятий, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев, работающих на обеспечение целей предприятия
- б) часть населения страны, которая владеет необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве
- в) способность человека к труду, то есть совокупность его физических и духовных сил, которые применяются им в процессе производства

г) совокупность квалифицированных сотрудников организации, которые прошли профессиональную подготовку и имеют специальное образование

**5. Как Вы понимаете категорию «трудовые ресурсы»:**

а) трудоспособная часть населения страны обоих полов, которая в силу своих психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги

б) способность человека к труду, то есть совокупность его физических и духовных сил, которые применяются им в процессе производства

в) совокупность квалифицированных сотрудников организации, которые прошли профессиональную подготовку и имеют специальное образование

г) личный состав сотрудников предприятия, организации или часть данного состава, которая является группой по профессиональным или другим признакам

**6. Понятие «кадры организации» включает:**

а) личный состав сотрудников предприятия, организации или часть данного состава, которая является группой по профессиональным или другим признакам

б) часть населения страны, которая владеет необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве

в) способность человека к труду, то есть совокупность его физических и духовных сил, которые применяются им в процессе производства

г) штатный состав квалифицированных сотрудников предприятий, государственных учреждений, профессиональных, общественных организаций

**7. В историческом развитии управления персоналом можно выделить последовательное изменение следующих современных концепций:**

а) управление трудовыми ресурсами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком

б) управление персоналом, управление кадрами, управление человеком

в) менеджмент персонала, управления трудовыми ресурсами, управления человеческими ресурсами, управления человеком

г) управление кадрами, управление персоналом

**8. К основным категориям персонала предприятия принадлежат:**

а) рабочие, специалисты, руководители

б) руководители, специалисты, служащие

в) служащие, основные рабочие, руководители

г) инженеры, специалисты, вспомогательные рабочие

**9. Основной специфической особенностью управления персоналом является:**

а) кадры одновременно могут быть как объектом, так и субъектом управления

б) элементами системы управления кадрами являются основные направления, этапы, принципы, виды и формы кадровой работы

в) направленность управления персоналом на рациональное использование кадров

г) определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей

**10. Методы управления персоналом разделяются на следующие группы:**

а) организационные, экономические, психологические

б) административные, экономические, социально-психологические

в) экономические, психологические, социальные

г) административные, социальные, психологические

**11. Что характеризует социальная структура персонала?**

а) совокупность групп классифицированных по социальным признакам (возраст, образование, семейное положение)

б) количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников

в) состав и деление творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками

г) классификацию работников в зависимости от выполняемых функций

**12. Что определяет штатную структуру персонала?**



- а) количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда фонд заработной платы работников
- б) состав и деление творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками
- в) классификацию работников в зависимости от выполняемых функций
- г) совокупность групп, классифицированных по социальным признакам (возраст, образование, семейное положение)

**13. Что определяет ролевая структура персонала?**

- а) количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда фонд заработной платы работников
- б) состав и деление творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками
- в) классификацию работников в зависимости от выполняемых функций
- г) совокупность групп, классифицированных по социальным признакам (возраст, образование, семейное положение)

**14. Профессия – это:**

- а) определенный вид трудовой деятельности на предприятии
- б) комплекс специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и опыта работы в данной области, которые позволяют осуществлять соответствующий вид деятельности
- в) уровень специальных знаний определенной работы
- г) уровень практических навыков определенной работы

**15. Квалификация работника – это:**

- а) уровень профессиональной подготовки работника, наличие специальных знаний, умений и навыков для выполнения определенной работы
- б) определенный вид трудовой деятельности, которой владеет работник
- в) уровень практических навыков и умений работника
- г) специальные знания, умения и навыки работника для выполнения определенной работы на должности

**16. Совокупность людей, объединенных общей целью и деятельностью, единством интересов, взаимной ответственностью каждого, отношениями сотрудничества и взаимопомощи – это:**

- а) трудовой коллектив
- б) социальная группа
- в) неформальная организация
- г) нет верного ответа

**17. Что такое социальная группа?**

- а) относительно устойчивая совокупность людей, которая имеет общие интересы, ценности и нормы поведения
- б) объединение граждан для достижения определенных политических целей
- в) это совокупность людей сгруппированных в зависимости от размера заработной платы
- г) неформальная группа коллектива предприятия, которая противодействует руководству

**18. Первичной функцией трудового коллектива является:**

- а) выполнение определенных заданий, которые способствуют достижению целей предприятия
- б) подготовка и воспитание будущих специалистов
- в) образование новых подразделов предприятия и расширения его сферы влияния
- г) мотивация работников

**19. Каким признакам должна удовлетворять группа, чтобы стать коллективом?**

- а) всем отмеченным
- б) наличие общей цели у членов коллектива

в) психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя с ней

г) постоянство взаимодействия в течение всего времени существования группы

**20. На какой стадии развития трудового коллектива формируется актив, который совмещает большинство его членов, начинают складываться традиции, общественное мнение?**

а) становление

б) зрелость

в) стабилизация

г) рост

**21. Сформированная система руководящих убеждений, принципов и технологий в жизнедеятельности предприятия – это:**

а) организационная культура

б) групповые нормы

в) корпоративная культура

г) сплоченность группы

**22. Стадиями развития трудового коллектива является:**

а) зарождение, зрелость, активность, старение

б) становление, зрелость, упадок, старение

в) формирование, стабильность, зрелость, упадок

г) формирование, становление, зрелость, старение

**23. Чем обусловлена сплоченность коллектива:**

а) притяжением людей друг к другу в поисках помощи или поддержки в процессе достижения тех или иных целей

б) взаимными эмоциональными преимуществами

в) пониманием роли коллектива в обеспечении тех или иных гарантий

г) все ответы верны

**24. Наличие каких качеств препятствуют формированию сплоченной группы:**

а) умение слушать, сочувствовать; готовность помогать другим

б) умение найти общую точку зрения, общие ценности и интересы

в) стремление избежать конфликтов

г) желание доминировать и (или) постоянно вступать в спор

**25. Наличие каких качеств способствуют формированию сплоченной группы:**

а) умение слушать, сочувствовать; готовность помогать другим; умение найти общую точку зрения, общие ценности и интересы; стремление избежать конфликтов

б) желание доминировать и (или) постоянно вступать в спор; запелляционные заявления

в) оценка идей других как плохих или неверных; привычка быть всегда правым; потребность быть победителем, брать верх; безразличие, апатия, скука

г) нет верного ответа

**26. Какие документы регулируют деятельность предприятия в целом?**

а) устав, учредительный договор, правила внутреннего трудового распорядка

б) положение о подразделениях, моделях рабочих мест, должностных инструкциях, контрактах

в) матрица функций, графики процессов, технологические карты

г) делопроизводство, документы, классификаторы, типичные бланки данных

**27. Какова основная цель кадровой политики организации?**

а) своевременное обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда

б) минимизация расходов на рабочую силу

в) создание максимального количества рабочих мест

г) планирование перспективной потребности в кадрах и их своевременная подготовка

**28. Кадровую политику организации определяют как:**

- а) система принципов, идей, требований, которые определяют основные направления работы с персоналом, формы и методы
- б) совокупность взаимоувязанных практических действий, процессов и операций относительно людей в организации
- в) направленность, последовательность, соблюдение статей трудового законодательства, равенство, отсутствие дискриминации разных категорий персонала
- г) анализ структуры персонала и прогнозирования его развития

**29. Кадровая работа сводится к единству таких подсистем:**

- а) анализ, планирование и использование кадров
- б) отбор, расстановка и непосредственная учеба персонала
- в) мотивация, адаптация и освобождение работников
- г) анализ, планирование и использование кадров, отбор, расстановка и непосредственная учеба персонала

**30. Механизм реализации кадровой политики предприятия – это:**

- а) система планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и других мероприятий, направленных на решение кадровых проблем и удовлетворения потребностей предприятия в персонале
- б) система управления персоналом
- в) кадровая политика
- г) кадровая стратегия

**31. К внутренним факторам, которые определяют кадровую политику предприятия, не относятся:**

- а) цели предприятия
- б) стиль управления, качественные характеристики трудового коллектива
- в) условия труда
- г) состояние экономической конъюнктуры

**32. Кадровая политика классифицируется на следующие типы:**

- а) активная и реактивная
- б) пассивная и превентивная
- в) рациональная и авантюристская
- г) все ответы верны

**33. В случае проведения какой кадровой политики руководство организации не имеет четко выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий?**

- а) пассивной
- б) активной
- в) открытой
- г) превентивной

**34. При каком виде кадровой политики руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации, а также располагает средствами для влияния на нее.**

- а) рациональной
- б) активной
- в) открытой
- г) превентивной

**35. При каком виде кадровой политики руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее:**

- а) авантюристской
- б) активной
- в) открытой
- г) превентивной

**36. На основании ориентации на собственный или внешний персонал, по степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава выделяют следующие типы кадровой политики:**

- а) активная и реактивная
- б) пассивная и превентивная
- в) рациональная и авантюристская
- г) открытая и закрытая

**37. Правильно выбранная кадровая политика обеспечивает:**

- а) своевременное укомплектование кадрами в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции
- б) стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения льгот
- в) формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду
- г) все ответы верны

**38. Что следует понимать под функциональными полномочиями менеджера по персоналу?**

- а) возможность влиять на работников, которые подчинены другим линейным руководителям
- б) возможность не выполнять определенные управленческие решения
- в) право привлекать дополнительные ресурсы
- г) возможность дополнительного поощрения

**39. Какую роль играет менеджер по персоналу, который осуществляет административный контроль за соблюдением требований законодательства:**

- а) специалиста по трудовым договорам (контрактам)
- б) опекуна своих работников
- в) архитектора кадрового потенциала
- г) инструктора по кадровой работе

**40. Какими могут быть полномочия инспектора кадров внутри предприятия?**

- а) линейными, функциональными
- б) линейными, параллельными
- в) прямыми, опосредствованными
- г) функциональными

**41. Отдел персонала предприятия не имеет права:**

- а) поощрять работников за высокопродуктивный труд
- б) контролировать использование работников в соответствии с их профессиями, специальностями и квалификацией
- в) требовать от менеджеров информацию о работе с персоналом
- г) +представлять по вопросам своих обязанностей предприятие в других организациях

**42. Устраиваясь на работу впервые, работник должен подать в отдел персонала следующие документы:**

- а) паспорт, документы об образовании, резюме
- б) заявление и личный листок по учету кадров
- в) трудовую книжку, результаты медицинского обследования
- г) паспорт, удостоверение водителя, заявление

**43. Каково главное назначение отдела персонала?**

- а) увеличение нарушений технологической и производственной дисциплин на предприятии
- б) своевременное обеспечение предприятия нужным количеством и качеством работников
- в) наличие резерва подготовленных работников
- г) увеличение текучести персонала

- 44. К основным функциям менеджера по персоналу в сфере стратегического и оперативного управления принадлежат:**
- помощь руководству в осуществлении кадровой политики по вопросам найма, продвижения, передвижения, освобождения, сокращения штатов
  - активное участие в разработке организационной структуры предприятия
  - предоставление помощи линейным и функциональным руководителям в работе с персоналом с целью достижения наиболее эффективных результатов
  - формирование кадровой политики предприятия
- 45. Какой документ ведет отдел персонала для определения частоты изменения кадров на той или другой должности организации?**
- регистрационная карточка
  - личное дело
  - номенклатура дел
  - личная карточка
- 46. Что понимают под документом, который представляет из себя утвержденный в установленном порядке систематизированный перечень дел, которые используются в делопроизводстве отдела, и в котором обязательно указываются сроки хранения документов?**
- номенклатура дел
  - личное дело
  - должностная инструкция
  - правила внутреннего трудового распорядка
- 47. Каким является учетный документ, который обязательно заполняется отделом кадров на всех работников, принятых на постоянную, временную или сезонную работу, и в котором записи проводят согласно с паспортом, дипломом, трудовой книжкой и т. д.?**
- личная карточка
  - личное дело
  - должностная инструкция
  - правила внутреннего трудового распорядка
- 48. Какой документ комплектуется из таких составляющих: приложение к личному листку по учету кадров, автобиография, копия документов об образовании и др.?**
- личное дело
  - личная карточка
  - должностная инструкция
  - правила внутреннего трудового распорядка
- 49. О каком типе документа идет речь? Какое соглашение между членами трудового коллектива и администрацией заключается один раз на год в организации?**
- коллективный договор
  - правила внутреннего трудового распорядка
  - личная карточка
  - должностная инструкция
- 50. Структура кадровой службы зависит от:**
- масштабов деятельности предприятия
  - стратегии работы с персоналом
  - тактики работы с персоналом
  - нет верного ответа

Полный фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации размещен в банке вопросов электронного учебного курса дисциплины в ЭИОС университета <http://sdo.tolgas.ru/>, а также хранится в бумажном и (или) электронном виде на кафедре-разработчике.