

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Ершов Петр Петрович
Должность: ректор
Дата подписания: 14.10.2025 16:21:04
Уникальный программный ключ:
d716787cb2dec63f67d2c70a97dc1b66bd67fea5

**АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЕТЕРИНАРНАЯ АКАДЕМИЯ»**

Одобрено
Ученым советом
(протокол № 2 от 01.11.2021 г.)



Приказ № 2 от 01.11.2021 г..

Рабочая программа дисциплины

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

*основная профессиональная образовательная программа
высшего образования
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
бакалавриат*

Московская область,
г. Дзержинский
2021год

Рабочая программа дисциплины разработана с учётом требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО 3++) по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденный приказом Минобрнауки России от «12» августа 2020 г. № 970

*Одобрено на заседании
кафедры экономики, менеджмента и
маркетинга
Протокол № 2 от 01.11.2021 г.
Зав. кафедрой,
д.э.н., профессор Н.А. Лебедев*

1. ПАСПОРТ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цель, задачи и перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы:

Цель: обеспечение достижения планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций выпускников) на этапе изучения дисциплины.

Задачами изучения дисциплины являются:

- систематизация теоретических знаний в области менеджмента и управления человеческими ресурсами;
- овладение современными методиками управления человеческими ресурсами;
- умение применять современные подходы и методики на практике.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы:

Наименование компетенции	Показатели (планируемые) результаты обучения
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1 Формулирует технологию принятия организационно-управленческого решения, параметры и условия обеспечения качества управленческих решений, этику принятия управленческих решений, виды ответственности за результаты принятых решений, формы разработки и реализации управленческих решений ОПК-3.3 Оценивает навыки определения выбора и реализации технологии разработки организационно-управленческого решения, оценивает разработку и контроль исполнения организационно-управленческих решений в виде локальных нормативных, технических и методических документов, регламентирующих деятельность предприятия

1.3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО бакалавриата

Для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент настоящая дисциплина относится к базовой части Блока 1 (Б1.Б.15).

Для изучения учебной дисциплины необходимы знания, умения и навыки, формируемые такими предшествующими дисциплинами, как «Лидерство», «История управленческой мысли», «Методы принятия управленческих решений», «Организационное поведение», «Психология», «Социология», «Экономическая теория».

Результаты изучения дисциплины используются при изучении следующих дисциплин: Инновационный менеджмент, Мотивация трудовой деятельности, Производственный менеджмент, Стратегический менеджмент, Управление конфликтами в организации.

1.3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы (108 академических часов).

№ п/п	Объём дисциплины	Всего часов	
		для очной формы обучения	
1	Общая трудоемкость дисциплины¹	108	
2	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)²:	36,25	
2.1	Контактная работа при проведении аттестации ³	0,25	
3	Аудиторная работа (всего)⁴:	36	
3.1	Занятия лекционного типа	12	
3.2	Занятия семинарского типа	24	
4	Самостоятельная работа обучающихся (всего)⁵	71,75	
4.1	Курсовая работа ⁶	-	
5	Вид промежуточной аттестации обучающегося⁷ (зачет)		

¹ для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «Всего» учебного плана и должно быть равно сумме строк 2, 4, 5

² для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «Контакт.» учебного плана

³ для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «КрАт» учебного плана

⁴ сумма строк 3.1, 3.2, где строка 3.1. - для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «Лек.» учебного плана, строка 3.2. - для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «Лаб /Пр.» учебного плана

⁵ для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «СР» учебного плана

⁶ для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «КуР» учебного плана

⁷ для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «Контроль» учебного плана

2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

2.1. Разделы дисциплины (модуля) и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)

Очная форма обучения (срок обучения - 4 года)

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	трудоёмкость (в часах)	Контактная работа ²	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся по всем видам учебных занятий и трудоемкость (в часах)
-------	--------------------------	------------------------	--------------------------------	---

				Занятия лекционного типа/И ³	Занятия семинарского типа/И ³	Курсовая работа ⁴	Самостоятельная Работа ⁵	Контроль ⁶
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Введение в управление человеческими ресурсами. Стратегическое управление персоналом.	11	3	1	2		8	
2.	Планирование персонала.	11	3	1	2		8	
3.	Привлечение и отбор кандидатов.	11	3	1	2		8	
4.	Мотивация, стимулирование и вознаграждение персонала организации	14	6	2/2	4/2		8	
5.	Управление поведением персонала организации	14	6	2/2	4/2		8	
6.	Управление высвобождением (увольнением) персонала.	14	6	2	4/2		8	
7.	Формирование и подготовка кадрового резерва.	11	3	1	2		8	
8.	Оценка и развитие персонала организации.	11	3	1	2		8	
9.	Разработка и принятие кадровых решений в организации	10,75	3	1	2		7,75	
	Форма промежуточной аттестации (зачет)⁷	0,25	0,25					
	Всего⁸:	108	36,25	12/4	24/6		71,75	

¹ по строкам, соответствующим разделам (темам) дисциплины, количество часов в графе 3 равно сумме граф 4 и 8

² по строкам, соответствующим разделам (темам) дисциплины, количество часов контактной работы равно сумме граф 5 и 6

³ в том числе – занятия, проводимые в интерактивных формах (И), количество часов в соответствии с учебным планом

⁴ в графе 7 указываются часы только в строках «Форма промежуточной аттестации» и «Всего» в соответствии с количеством часов в графе «КуР» учебного плана

⁵ количество часов в графе 8, указанных по строке «Всего» распределяется по строкам, соответствующим разделам (темам) дисциплины

⁶ в графе 9 указываются часы только в строках «Форма промежуточной аттестации» и «Всего» в соответствии с количеством часов в графе «Контроль» учебного плана

⁷ в графе 3 указывается сумма граф 4,7,9, где в графе 4 – количество часов из графы «КрАт» учебного плана, в графе 7 – количество часов из графы «КуР» учебного плана, в графе 9 – количество часов из графы «Контроль» учебного плана

⁸ количество часов по графам 3-9 в соответствии с графами в учебном плане, где графа 3 – «Всего», графа 4 – «Контакт.», графа 5 – «Лек», графа 6 – «Лаб»/«Пр», графа 7 – «КуР», графа 8 – «СР», графа 9 – «Контроль»

2.2. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
1	Введение в управление человеческими ресурсами. Стратегическое управление персоналом.	<p>Предмет, цели и задачи управления человеческими ресурсами (УЧР). Определение УЧР. Жёсткий и гибкий подходы к УЧР. Характеристики системы УЧР. УЧР и управление персоналом.</p> <p>Соотношение понятий «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом». Понятия: «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «человеческий капитал», «человеческий потенциал», «трудовой потенциал», «рабочая сила».</p> <p>От управления персоналом к управлению человеческими ресурсами. Разработка стратегии и политики управления персоналом. Задачи, основные функции и методы управления персоналом современной организации. Роль и место службы управления персоналом в организации. Роль специалиста по управлению человеческими ресурсами. Варианты эффективного взаимодействия руководителя и менеджера по персоналу</p> <p>Международное, государственное, региональное и организационное управление человеческими ресурсами.</p>
2	Планирование персонала	<p>Кадровое планирование в организации: цели, задачи и виды. Планирование персонала организации как часть бизнес-плана. Стратегическое и оперативное планирование. Структура кадрового планирования. Этапы кадрового планирования.</p> <p>Принципы осуществления кадровой работы. Стратегии управления человеческими ресурсами. Типы кадровых стратегий. Методические рекомендации по разработке кадровой политики предприятия.</p> <p>Планирование потребности в персонале. Методы и виды определения потребностей. Источники персонала. Внутренний и внешний набор персонала: преимущества и недостатки. Сбор и анализ информации о вакансии. Разработка критериев отбора и определение требований к кандидатам. Привлечение кандидатов.</p> <p>Планирование затрат на персонал. Оптимизация затрат на персонал.</p>
3	Привлечение и отбор кандидатов	<p>Методы привлечения кандидатов. Критерии выбора метода по подбору персонала. Анализ эффективности системы привлечения кандидатов. Цели и структура отбора.</p> <p>Анализ документов кандидата: резюме, сопроводительные и рекомендательные письма.</p> <p>Предварительная отборочная беседа. Проверка профессиональных и личностных качеств кандидатов. Тестирование. Оценка и учет результатов тестирования при отборе.</p> <p>Интервью (собеседование) как ключевой метод оценки кандидата. Виды интервью: по компетенциям, биографическое, ситуационное, проективное. Планирование и основные правила проведения интервью.</p> <p>Психологическое тестирование. Критерии эффективности системы найма персонала. Технология создания положения о найме.</p> <p>Конкурс как специальная процедура подбора кадров. Задачи и принципы. Элементы. Правила формирования конкурсной комиссии.</p> <p>Испытательный срок. Подготовка, организация и оценка итогов</p>

		<p>испытательного срока.</p> <p>Тесты и их использование при отборе и оценке кадров</p> <p>Принятия решения о найме. Обсуждение и оформление трудового договора.</p> <p>Технологии профориентации и трудовой адаптации персонала.</p>	
4	Мотивация, стимулирование и вознаграждение персонала организации	<p>Стимулирование и мотивация. Сущность понятий мотивации и мотивирования, стимула и стимулирования персонала. Обзор современных теорий трудовой мотивации. Возможности нематериальной мотивации.</p> <p>Организация оплаты труда на предприятии. Государственное регулирование оплаты труда. Формы и системы оплаты труда. Подходы к разработке систем стимулирования труда. Основные принципы построения эффективной системы стимулирования труда. Факторы эффективности системы стимулирования труда в организации. Формы и технологии мотивирования персонала.</p> <p>Разработка системы должностных окладов, построение системы "грейдов". Разработка премиальной системы. Зависимость премирования от выполнения целей: компании, отдела, сотрудника. Соотношение постоянной и переменной части в структуре личного трудового дохода для различных категорий сотрудников. Разработка социальных программ для персонала</p>	
5	Управление поведением персонала организации	<p>Управление трудовой дисциплиной и конфликтами. Стили управления. Понятие трудовой дисциплины. Механизмы регулирования дисциплины: правовые и организационные.</p> <p>Управление конфликтами в коллективе. Методы управления конфликтами и области их применения. Внутриличностные, структурные, межличностные переговоры, агрессивные действия. Этапы развития конфликтов. Решение конфликтов. Последствия и причины конфликта. Процедура рассмотрения конфликтов и жалоб.</p> <p>Управление безопасностью сотрудников. Понятия рабочее место, организация труда, условия труда. Безопасность труда и безопасные условия труда. Содержание охраны труда. Нормативно-правовое регулирование охраны труда. Государственная политика в сфере охраны труда.</p> <p>Качество трудовой жизни как совокупность свойств, характеризующих условия труда и организацию труда (производства, быта, отдыха) с позиций наилучшей реализации способностей работника (интеллектуальных, творческих, моральных, организаторских и др.).</p>	
6	Управление высвобождением (увольнением) персонала	<p>Управление процессами увольнения сотрудников в стабильные и кризисные периоды функционирования организации. Законодательные основы увольнения персонала. Виды увольнений. Высвобождение персонала.</p> <p>Анализ увольнений. Понятие текучести кадров. Позитивные и негативные последствия текучести. Определения уровня текучести персонала в организации. Разработка программы по сокращению текучести кадров.</p> <p>Планирование сокращения персонала. Программа сокращения. Методы сокращения численности. Роль трудового законодательства. Непрямые методы сокращения персонала.</p> <p>Работа с увольняющимися сотрудниками: анализ «узких мест» в организации; попытка повлиять на решение сотрудника об увольнении. Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию: особенности, задачи кадровой службы. Отечественный и зарубежный опыт работы с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста.</p>	
7	Формирование и	Формирование кадрового резерва. Принципы формирования и	

	подготовка кадрового резерва	<p>источники кадрового резерва. Этапы работы с резервом</p> <p>Требования, предъявляемые при выдвижении на должность. Основные понятия при работе с резервом. Типы кадрового резерва.</p> <p>Управление карьерой</p> <p>Работа с кадровым резервом: планирование карьеры; проведение программ подготовки; программы мотивации; программы ротации. Технологии отбора, изучения, оценки и подготовки кадрового резерва.</p> <p>Система управления карьерой в современной организации. Планирование и подготовка кадрового резерва. Принципы обучения. Специфика обучения взрослых людей. Мотивация к участию в обучении.</p> <p>Роль и место руководителя в работе с резервом. Оценка результатов работы с резервом. Зависимость социально-экономических результатов работы организации от состояния работы с резервом.</p>	
8	Оценка и развитие персонала организации	<p>Понятие оценки персонала. Предмет оценки персонала. Факторы и показатели оценки персонала. Способы сбора оценочной информации и оценочные процедуры. Измерение величины оценки. Методы выполнения оценочных процедур.</p> <p>Взаимосвязь оценки персонала с другими технологиями управления персоналом. Цели и результаты оценки. Преимущество оценки для сотрудника и для организации. Разработка критериев оценки, определение профиля компетенций. Выбор методов оценки: аттестация, 360 градусов, ассесмент-центр, управление по целям.</p> <p>Аттестация персонала как вид оценки персонала (оценка соответствия занимаемой должности). План проведения аттестации. Оценочные шкалы. Процедура аттестации.</p> <p>Аттестационный лист. Разработка аттестационной формы. Подготовка организации к аттестации. Анализ результатов аттестации, план мероприятий.</p> <p>Этические аспекты при оценке персонала. Основные ошибки.</p> <p>Развитие персонала: организация обучение, карьера и т.д. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников. Методы, методики и технологии обучения. Обучение. Доводы «за» и «против» обучения. Место обучения в системе управления персоналом. Цели и задачи обучения. Оценка потребностей в обучении, определение приоритетов. Виды и методы обучения. Сравнительная характеристика основных методов обучения Критерии оценки эффективности обучения.</p> <p>Карьера. Понятие деловой карьеры. Виды и типы карьер. Цели карьеры. Этапы карьеры. Различия между российской и европейской карьерами. Управление карьерой. Планирование карьерой (составление плана). Служебные (кадровые) перемещения и их виды. Резерв на выдвижение и стадии его формирования. Методы работы с резервом. Резерв руководящих должностей и работа с ним.</p>	
9	Разработка и принятие кадровых решений в организации	<p>Сущность и содержание кадровых решений в организации. Процесс принятия кадровых решений как алгоритм. Характеристика подходов к принятию кадровых решений. Методы принятия решений. Выбор методов принятия кадровых решений. Метод экспертных оценок. Возможности применения социологических методов. Применение методов организации групповой дискуссии в процессе принятия кадровых решений.</p> <p>Организация принятия оптимального кадрового решения. Этапы: 1.</p>	

		<p>Коллективная экспертная оценка; 2. Принятие кадрового решения руководителем; 3. Разработка плана действий; 4. Контроль за реализацией плана; 5. Анализ результатов развития кадровой ситуации.</p> <p>Оценка эффективности принятия кадровых решений и их реализации.</p>	
--	--	--	--

2.3. Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю), текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

2.3.1. Содержание и трудоемкость самостоятельной работы по темам дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид Самостоятельной работы	Трудоемкость (в акад. часах) очная форма обучения	
1	Введение в управление человеческими ресурсами. Стратегическое управление персоналом.	конспектирование первоисточников и другой учебной литературы; проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх	8	
2	Планирование персонала	конспектирование первоисточников и другой учебной литературы; проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх	8	
3	Привлечение и отбор кандидатов	конспектирование первоисточников и другой учебной литературы; проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх	8	
4	Мотивация, стимулирование и вознаграждение персонала организации	конспектирование первоисточников и другой учебной литературы; проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и	8	

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид Самостоятельной работы	Трудоемкость (в акад. часах) очная форма обучения	
		практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх		
5	Управление поведением персонала организации	Контрольная работа, эссе	8	
6	Управление высвобождением (увольнением) персонала.	конспектирование первоисточников и другой учебной литературы; проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх	8	
7	Формирование и подготовка кадрового резерва.	Контрольная работа, эссе	8	
8	Оценка и развитие персонала организации.	конспектирование первоисточников и другой учебной литературы; проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх	8	
9	Разработка и принятие кадровых решений в организации	конспектирование первоисточников и другой учебной литературы; проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх	7,75	

2.3.2. Перечень учебно-методического обеспечения для текущего контроля успеваемости

Примерная тематика и планы семинарских и/или практических занятий

Тема 1. Введение в управление человеческими ресурсами. Стратегическое управление персоналом

Предмет, цели и задачи управления человеческими ресурсами (УЧР). Определение УЧР. Жёсткий и гибкий подходы к УЧР. Характеристики системы УЧР. УЧР и управление персоналом.

Соотношение понятий «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом». Понятия: «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «человеческий капитал», «человеческий потенциал», «трудовой потенциал», «рабочая сила».

От управления персоналом к управлению человеческими ресурсами. Разработка стратегии и политики управления персоналом. Задачи, основные функции и методы управления персоналом современной организации. Роль и место службы управления персоналом в организации. Роль специалиста по управлению человеческими ресурсами. Варианты эффективного взаимодействия руководителя и менеджера по персоналу

Международное, государственное, региональное и организационное управление человеческими ресурсами.

Тема 2. Планирование персонала

Кадровое планирование в организации: цели, задачи и виды. Планирование персонала организации как часть бизнес-плана. Стратегическое и оперативное планирование. Структура кадрового планирования. Этапы кадрового планирования.

Принципы осуществления кадровой работы. Стратегии управления человеческими ресурсами. Типы кадровых стратегий. Методические рекомендации по разработке кадровой политики предприятия.

Планирование потребности в персонале. Методы и виды определения потребностей. Источники персонала. Внутренний и внешний набор персонала: преимущества и недостатки. Сбор и анализ информации о вакансии. Разработка критериев отбора и определение требований к кандидатам. Привлечение кандидатов.

Планирование затрат на персонал. Оптимизация затрат на персонал.

Тема 3. Привлечение и отбор кандидатов

Методы привлечения кандидатов. Критерии выбора метода по подбору персонала. Анализ эффективности системы привлечения кандидатов. Цели и структура отбора.

Анализ документов кандидата: резюме, сопроводительные и рекомендательные письма.

Предварительная отборочная беседа. Проверка профессиональных и личностных качеств кандидатов. Тестирование. Оценка и учет результатов тестирования при отборе.

Интервью (собеседование) как ключевой метод оценки кандидата. Виды интервью: по компетенциям, биографическое, ситуационное, проективное. Стили проведения. Планирование и основные правила проведения интервью.

Психологическое тестирование. Критерии эффективности системы найма персонала. Технология создания положения о найме.

Конкурс как специальная процедура подбора кадров. Задачи и принципы. Элементы. Правила формирования конкурсной комиссии.

Испытательный срок. Подготовка, организация и оценка итогов испытательного срока.

Тесты и их использование при отборе и оценке кадров

Принятия решения о найме. Обсуждение и оформление трудового договора.

Технологии профориентации и трудовой адаптации персонала.

Тема 4. Мотивация, стимулирование и вознаграждение персонала организации

Стимулирование и мотивация. Сущность понятий мотивации и мотивирования, стимула и стимулирования персонала. Обзор современных теорий трудовой мотивации. Возможности нематериальной мотивации.

Организация оплаты труда на предприятии. Государственное регулирование оплаты труда. Формы и системы оплаты труда. Подходы к разработке систем стимулирования труда. Основные принципы построения эффективной системы стимулирования труда. Факторы эффективности системы стимулирования труда в организации. Формы и технологии мотивирования персонала.

Разработка системы должностных окладов, построение системы "грейдов". Разработка премиальной системы. Зависимость премирования от выполнения целей: компании, отдела, сотрудника. Соотношение постоянной и переменной части в структуре личного трудового дохода для различных категорий сотрудников. Разработка социальных программ для персонала.

Тема 5. Управление поведением персонала организации

Управление трудовой дисциплиной и конфликтами. Стили управления. Понятие трудовой дисциплины. Механизмы регулирования дисциплины: правовые и организационные.

Управление конфликтами в коллективе. Методы управления конфликтами и области их применения. Внутриличностные, структурные, межличностные переговоры, агрессивные действия. Этапы развития конфликтов. Решение конфликтов. Последствия и причины конфликта. Процедура рассмотрения конфликтов и жалоб.

Управление безопасностью сотрудников. Понятия рабочее место, организация труда, условия труда. Безопасность труда и безопасные условия труда. Содержание охраны труда. Нормативно-правовое регулирование охраны труда. Государственная политика в сфере охраны труда.

Качество трудовой жизни как совокупность свойств, характеризующих условия труда и организацию труда (производства, быта, отдыха) с позиций наилучшей реализации способностей работника (интеллектуальных, творческих, моральных, организаторских и др.).

Тема 6. Управление высвобождением (увольнением) персонала.

Управление процессами увольнения сотрудников в стабильные и кризисные периоды функционирования организации. Законодательные основы увольнения персонала. Виды увольнений. Высвобождение персонала.

Анализ увольнений. Понятие текучести кадров. Позитивные и негативные последствия текучести. Определения уровня текучести персонала в организации. Разработка программы по сокращению текучести кадров.

Планирование сокращения персонала. Программа сокращения. Методы сокращения численности. Роль трудового законодательства. Недирективные методы сокращения персонала.

Работа с увольняющимися сотрудниками: анализ «узких мест» в организации; попытка повлиять на решение сотрудника об увольнении. Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию: особенности, задачи кадровой службы. Отечественный и зарубежный опыт работы с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста.

Тема 7. Формирование и подготовка кадрового резерва.

Формирование кадрового резерва. Принципы формирования и источники кадрового резерва. Этапы работы с резервом Требования, предъявляемые при выдвижении на должность. Основные понятия при работе с резервом. Типы кадрового резерва. Управление карьерой

Работа с кадровым резервом: планирование карьеры; проведение программ подготовки; программы мотивации; программы ротации. Технологии отбора, изучения, оценки и подготовки кадрового резерва.

Система управления карьерой в современной организации. Планирование и подготовка кадрового резерва. Принципы обучения. Специфика обучения взрослых людей. Мотивация к участию в обучении.

Роль и место руководителя в работе с резервом. Оценка результатов работы с резервом. Зависимость социально-экономических результатов работы организации от состояния работы с резервом.

Тема 8. Оценка и развитие персонала организации.

Понятие оценки персонала. Предмет оценки персонала. Факторы и показатели оценки персонала. Способы сбора оценочной информации и оценочные процедуры. Измерение величины оценки. Методы выполнения оценочных процедур.

Взаимосвязь оценки персонала с другими технологиями управления персоналом. Цели и результаты оценки. Преимущество оценки для сотрудника и для организации. Разработка критериев оценки, определение профиля компетенций. Выбор методов оценки: аттестация, 360 градусов, ассесмент-центр, управление по целям.

Аттестация персонала как вид оценки персонала (оценка соответствия занимаемой должности). План проведения аттестации. Оценочные шкалы. Процедура аттестации.

Аттестационный лист. Разработка аттестационной формы. Подготовка организации к аттестации. Анализ результатов аттестации, план мероприятий.

Этические аспекты при оценке персонала. Основные ошибки.

Развитие персонала: организация обучение, карьера и т.д. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников. Методы, методики и технологии обучения. Обучение. Доводы «за» и «против» обучения. Место обучения в системе управления персоналом. Цели и задачи обучения. Оценка потребностей в обучении, определение приоритетов. Виды и методы обучения. Сравнительная характеристика основных методов обучения Критерии оценки эффективности обучения.

Карьера. Понятие деловой карьеры. Виды и типы карьер. Цели карьеры. Этапы карьеры. Различия между российской и европейской карьерами. Управление карьерой. Планирование карьерой (составление плана). Служебные (кадровые) перемещения и их виды. Резерв на выдвижение и стадии его формирования. Методы работы с резервом. Резерв руководящих должностей и работа с ним.

Тема 9. Разработка и принятие кадровых решений в организации

Сущность и содержание кадровых решений в организации. Процесс принятия кадровых решений как алгоритм. Характеристика подходов к принятию кадровых решений. Методы принятия решений. Выбор методов принятия кадровых решений. Метод экспертных оценок. Возможности применения социологических методов. Применение методов организации групповой дискуссии в процессе принятия кадровых решений.

Организация принятия оптимального кадрового решения. Этапы: 1. Коллективная экспертная оценка; 2. Принятие кадрового решения руководителем; 3. Разработка плана действий; 4. Контроль за реализацией плана; 5. Анализ результатов развития кадровой ситуации.

Оценка эффективности принятия кадровых решений и их реализации.

3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

3.1. Методические материалы по процедуре оценивания в течение семестра

1. Опрос

Опрос является репродуктивным методом обучения и проводится с целью определения уровня теоретической подготовки студентов, выявления слабых мест в знаниях по изучаемой теме для оптимального построения учебного процесса. А также учит основам публичного выступления.

Уровень ответа	Критерии оценивания
повышенный	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил материал темы, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение.
базовый	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал темы, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
пороговый	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала темы, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при ответе на вопрос.
ниже порогового	Полученные результаты не соответствуют поставленной цели (цель работы не достигнута).

2. Кейс-задание

Кейс-задание - это краткое описание проблемной ситуации на каком-либо реальном, либо вымышленном объекте, требующая от обучаемого оценки и/или предложений по выходу из данной ситуации, опираясь на предложенные вопросы.

Уровень выполнения задания	Критерии оценивания
повышенный	Дается комплексная оценка ситуации; демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательное, правильное выполнение всех заданий; умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы.
базовый	Дается комплексная оценка ситуации; демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять;

	последовательное, правильное выполнение всех заданий; возможны единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя; умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы.
пороговый	Затруднения с комплексной оценкой предложенной ситуации; неполное теоретическое обоснование, требующее наводящих вопросов преподавателя; затруднения в формулировке выводов.
ниже порогового	Неправильная оценка предложенной ситуации; отсутствие теоретического обоснования выполнения задания.

3. Задача

Задача – оценочное средство, позволяющее оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей.

Уровень выполнения задания	Критерии оценивания
повышенный	Задание выполнено полностью: - продемонстрирована способность анализировать и обобщать информацию; - продемонстрирована способность применять стандартные формулы для вычисления; - сделаны обоснованные выводы на основе интерпретации информации, разъяснения
базовый	Задание выполнено с незначительными погрешностями
пороговый	Обнаруживает знания и понимание большей части задания
ниже порогового	Задание не выполнено

4. Дискуссия

Дискуссия является репродуктивным методом обучения и представляет собой всестороннее коллективное обсуждение вопросов, проблем или сопоставление информации, идей, предложений (в интерактивной форме) обсуждение рефератов, подготовленных заранее. Дискуссия учит основам публичного выступления и позволяет оценить уровень освоения компетенций обучающимся.

Уровень ответа	Критерии оценивания
повышенный	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил материал темы, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение.
базовый	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал темы, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
пороговый	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала темы, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные

	формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при ответе на вопрос.
ниже порогового	Полученные результаты не соответствуют поставленной цели (цель работы не достигнута).

5. Творческое задание

Творческое задание - частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.

Уровень выполнения задания	Критерии оценивания
повышенный	Дается комплексная оценка ситуации; демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательное, правильное выполнение всех заданий; умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы.
базовый	Дается комплексная оценка ситуации; демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательное, правильное выполнение всех заданий; возможны единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя; умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы.
пороговый	Затруднения с комплексной оценкой предложенной ситуации; неполное теоретическое обоснование, требующее наводящих вопросов преподавателя; затруднения в формулировке выводов.
ниже порогового	Неправильная оценка ситуации; отсутствие теоретического обоснования выполнения задания.

6. Тестирование

Тестирование - система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

Уровень выполнения задания	Критерии оценивания
повышенный	Правильно выполнено 90 – 100 % тестовых заданий.
базовый	Правильно выполнено 70 – 89 % тестовых заданий.
пороговый	Правильно выполнено 51 – 69% тестовых заданий.
ниже порогового	Правильно выполнено 0 – 50% тестовых заданий.

Примерная тематика письменных (контрольных) работ (Вариант 1)

1. Особенности управления человеческими ресурсами в современной организации (формы работы с персоналом, управление деятельностью, управление изменениями и т.д.)

2. Взаимодействие личности и организации. Формирование групп и команд внутри организации. Способы коммуникации и обмена информацией в организации. Организационная культура

3. Власть и лидерство в организации

4. Компетенции персонала и их развитие

5. Влияние мотивации труда персонала на конкурентоспособность предоставляемых услуг
6. Диагностика и управление неэффективно занятого персонала организации.
7. Изучение и совершенствование рекламы туристских услуг
8. Инициатива персонала как фактор повышения эффективности менеджмента.
9. Меры по реализации стабилизационных программ в условиях сочетания безработицы и инфляции в РФ.
10. Механизм совершенствования технологии управления персоналом организации.
11. Механизм формирования организационной культуры российских предприятий в современных условиях
12. Организационные формы реализации управленческих решений
13. Организация и методические основы формирования системы управления производством
14. Организация малого инновационного предпринимательства
15. Организация повышения квалификации персонала фирмы
16. Пути совершенствования процесса трудовой адаптации молодых специалистов
17. Пути совершенствования системы управления персоналом.
18. Пути совершенствования социальной политики в рыночной экономике.
19. Пути экономии рабочего времени персонала управления фирмы
20. Разработка стратегий развития персонала фирмы
21. Совершенствование организационной системы управления
22. Совершенствование организационной структуры
23. Совершенствование системного подхода к выбору методов сокращения персонала организации.
24. Совершенствование системы контроля в фирме

Примерная тематика письменных (контрольных) работ (Вариант 2)

1. Мотивация персонала коммерческой организации.
2. Определение перспективной и текущей потребности в персонале
3. Планирование и отбор персонала
4. Оценка персонала
5. Анализ и оценка основных направлений деятельности службы управления персоналом организации
6. Оценка эффективности управления персоналом
7. Организация предприятия малого бизнеса
8. Организация стратегического планирования на предприятии
9. Организация управления малым предприятием
10. Особенности государственного регулирования рыночной экономики в России.
11. Проблемы развития корпоративной культуры промышленных предприятий в рыночных условиях.
12. Проектирование систем управления персоналом
13. Пути и средства повышения эффективности управления персоналом фирмы
14. Пути снижения негативных последствий сокращения персонала.
15. Пути совершенствования и обоснование эффективности организационных структур.
16. Совершенствование системы управления персоналом в сетевой розничной торговле
17. Совершенствование стратегического планирования на предприятии.

18. Совершенствование структурных методов разрешения конфликтных ситуаций в современных организациях.
19. Совершенствование технологий управления фирмой
20. Сущность и содержание корпоративной культуры в деятельности современной российской компании.
21. Сущность рынка труда и его особенности в России.
22. Стратегия и политика управления человеческими ресурсами
23. Построение системы обучения в компании: принципы, технологии, инструменты
24. Корпоративный человеческий капитал: проблема переподготовки работников
25. Совершенствование системы оплаты труда персонала
26. Совершенствование системы управления АО

Примерные темы рефератов:

1. Основные функции управления человеческими ресурсами
2. Труд как основа управления человеческими ресурсами
3. Принципы управления человеческими ресурсами
4. Основные роли специалистов по человеческим ресурсам
5. Факторы и пути формирования трудовых ресурсов
6. Методы статистического изучения трудовых ресурсов
7. Социально-экономическая сущность занятости и безработицы
8. Основные направления кадровой политики на уровне государства, региона и предприятия
9. Трудовая миграция населения: основные виды и показатели
10. Основные подходы к регулированию рынка труда
11. Основные направления деятельности государственных служб занятости населения
12. Проблема взаимодействия государственных служб занятости с негосударственными (частными) кадровыми агентствами
13. Управление человеческими ресурсами на уровне предприятия
14. Управление человеческими ресурсами в работе со школьниками и молодежью
15. Управление системой образования в общей структуре кадровой политики государства
16. Международное управление человеческими ресурсами

Примерные тестовые задания для текущего контроля

Тесты по теме 1

1. SWOT-анализ основан на оценке следующих параметров:

- А) сильные стороны фирмы
- Б) привлекательность отрасли
- В) положение бизнес единицы

2. Видение (vision) организации – это составление аналитического отчета о ее состоянии на начало цикла стратегического планирования:

- А) да
- Б) нет

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

- А) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
- Б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
- В) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях;
- Г) с ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

4. Какому термину подходит следующее определение: «Генеральная линия действий или заданий, направленная на выполнение задач»?

- А) миссия
- Б) цель
- В) задача
- Г) стратегия
- Д) контроль

5. Какой из элементов не является основным опорным элементом стратегического менеджмента?

- А) стратегический мониторинг
- Б) стратегический анализ
- В) выбор стратегии
- Г) внедрение стратегии

6. При какой организационной стратегии отбор претендентов на должность с точки их профессиональной компетентности отличается чрезвычайной степенью жесткости:

- А) предпринимательской;
- Б) динамического роста;
- В) прибыльности;
- Г) ликвидационной;
- Д) циклической.

7. При какой организационной стратегии управленческая система хорошо развита, действует широкий спектр различного рода кадровых процедурных правил:

- А) предпринимательской;
- Б) динамического роста;
- В) прибыльности;
- Г) ликвидационной;
- Д) циклической.

8. При ликвидационной организационной стратегии система вознаграждения основана:

- А) на заслугах, старшинстве, организационных представлениях социальной справедливости;
- Б) на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов;
- В) на конкурентной основе, беспристрастное, по мере возможности удовлетворяющее потребности сотрудника.

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

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

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

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

10. При проведении SWOT-анализа к факторам внутренней среды организации относятся:

- А) технология
- Б) потребители
- В) цели, задачи и ресурсы организации
- Г) конкуренты

11. При реализации какой организационной стратегии имеются очень большие возможности для профессионального развития, но проводится жесткий отбор претендентов для этого развития:

- А) предпринимательской;
- Б) динамического роста;
- В) прибыльности;
- Г) ликвидационной;
- Д) циклической.

Внимательно прочитайте вопрос и укажите номер правильного, на Ваш взгляд, ответа в бланке ответов.

1. Персонал объединяет составные части трудового коллектива организации и включает в себя				
1. Только кадровых работников	2. Полный состав работников организации, всех временных и постоянных работников	3. Только рабочих	4. Только служащих	5. Менеджеров всех уровней управления
2. Определите основные функции управления				
1. Планирование	2. Организация	3. Мотивирование	4. Контроль	5. Координация
3. Проранжируйте ключевые области компетентности для успешной работы менеджера по персоналу (от 11 до 1 по мере убывания значимости)				
Командная ориентация				
Уверенность в себе				
Добросовестность				
Преданность организации и деловая ориентация				
Рассудительность				
Этичность				
Результативность				
Настойчивость				
Коммуникабельность				
Умение слушать				

Контактность				
4. Менеджер по персоналу в современной организации участвует в решении следующих задач				
1. Планирование структуры персонала, анализ и описание должностей	2. Оценка и аттестация персонала	3. Прием клиентов и посетителей	4. Формирование коллективов и создание благоприятного рабочего климата, социальная работа	5. Кадровое делопроизводство и учет кадров
5. Какие этапы развития управления персоналом вы можете выделить				
1. Управление служащими	2. Работа с кадрами	3. Управление персоналом	4. Управление рабочими	5. Управление человеческими ресурсами
6. Подбор персонала - формирование резерва кадров на замещение вакантных мест (должностей), который включает в себя следующие элементы				
1. Мотивация персонала	2. Реклама в СМИ	3. Планирование потребности в кадрах	4. Анализ работы (рабочего места, должности)	5. Профотбор, профориентацию
6. Наем персонала	7. Собеседование	8. Адаптация персонала	9. Оценка персонала	10. Адаптация персонала
7. Изучении текучести кадров проводится для				
1. Создания общего портрета увольняющихся	2. Изучения причин ухода	3. Для годового отчета бухгалтерии	4. Соблюдения требований Трудового Кодекса РФ	5. Для подготовки отчета в службу занятости
8. В каких случаях используется должностная инструкция				
1. При планировании потребности в персонале	2. При приеме на работу	3. При оформлении больничного листа	4. При оформлении отпуска	5. При проведении процедуры аттестации

Тесты по Теме 2

1. В чем отличие планирования человеческих ресурсов от планирования рабочей силы?

- А) при планировании человеческих ресурсов делается ставка на мотивации, при планировании рабочей силы – на количество
- Б) при планировании рабочей силы делается ставка на мотивации, при планировании человеческих ресурсов – на количество
- В) эти понятия имеют один и тот же смысл

2. Норма управляемости выражается в количестве:

- А) страт
- Б) подчиненных
- В) отделов
- Г) подразделений

3. Основные критерии дифференциации планов службы управления персоналом:

- А) сроки и подразделения
- Б) цели и задачи

- В) масштабы и области применения
- Г) численность охваченных планированием и достигнутые результаты

4. Основным требованием к постановке цели в сфере управления персоналом является:

- А) рост благосостояния работников
- Б) максимизация прибыли организации
- В) удовлетворение запросов потребителей

5. Основным условием применения какого метода для прогнозирования управленческих решений является наличие нормативной базы?

- А) индексного
- Б) экспериментального
- В) параметрического

6. План и прогноз:

- А) взаимодополняют друг-друга
- Б) идентичные понятия
- В) прогноз играет определяющую роль

7. Планирование человеческих ресурсов это:

- А) процесс, цель которого представить сотрудникам рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их потребностями и склонностями, так и с требованиями производства
- Б) процесс организации планомерного продвижения работника по системе должностей или рабочих мест
- В) процесс определения потребностей организации в персонале, т.е. определение когда, где, сколько и какие (какой квалификации) сотрудники потребуются организации

Тесты по Теме 3

Данный тест может использоваться для определения умения студента проводить отборочное собеседование (интервью), а также степени усвоения соответствующей темы учебного курса.

Инструкция

Прочитайте каждое высказывание и отметьте его буквой "П" ("правильно") или "Л" ("ложно").

Опросник

1. Во время собеседования с претендентом на рабочее место лучше всего полагаться на свои чувства.
2. Перечисление перечня требований к работнику является неизменным условием при ведении разговора с претендентом.
3. Чтобы определить, может ли претендент работать самостоятельно, лучше всего попросить его описать, как он справляется с нынешней работой.
4. Вопрос о том, какие хобби у претендента на место, позволяет, кроме всего прочего, сделать вывод о том, является ли он коммуникабельным или нет.
5. Если представитель фирмы опишет претенденту условия на новом рабочем месте как очень трудные, то сможет узнать, готов ли он к такой работе и какие нагрузки может переносить.

6. Не упустите возможности поинтересоваться у претендента его отношением к противоположному полу.

7. Вопрос о том, все ли в порядке у претендента в супружеской жизни, следует опустить из соображений тактичности.

8. Вопрос о том, как претендент относится к работе в команде, поможет составить представление о стиле его руководства.

9. Это поможет понять и то, как претендент воспитывает своих детей.

10. Можно попытаться выяснить и религиозные взгляды претендента.

11. Ответ на вопрос о том, какие газеты и журналы регулярно читает претендент, даст представление, каковы его политические взгляды.

12. Узнав, у какого портного претендент шьет себе одежду, можно выяснить, какого положения он стремится достичь.

13. Интеллект и образование должны иметь решающее значение при оценке претендента.

14. Не надо задавать вопрос, почему претендент хочет оставить свое прежнее место работы: в данном случае он никогда не скажет правду.

15. Если тот, кто принимает решение о принятии на работу претендента на руководящую должность, после 20-минутного разговора с ним ошибается в выборе, то сам виноват в этом.

Этот тест должен побудить вас посмотреть на проблему оценки претендентов под необычным для вас углом зрения.

Подведите итоги

Используя ключ, оцените свой результат. Содержащиеся в тесте утверждения оцениваются следующим образом:

отметка "Л" присваивается вопросам: 1, 6, 7, 13, 14,

отметка "П" - вопросам: 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 15.

Источник: Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. - М.: Аспект Пресс, 2001, с. 270-271.

Тесты по Теме 4

1. В каком случае происходит формирование мотива труда?

- А) если трудовая деятельность является основным условием получения блага
- Б) если стаж работы является критерием распределительных отношений
- В) если высокий статус дает возможность получить блага

2. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?

- А) до начала профессиональной деятельности
- Б) после приобретения трудового стажа 10-15 лет
- В) во время адаптации в коллективе

3. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:

- А) стремиться к проявлению самостоятельности
- Б) обладает творческим мышлением
- В) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации
- Г) не любит работать и старается избежать ответственности

4. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?

- А) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе
- Б) деньги – единственный мотивирующий фактор в работе

В) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе

5. В чем заключается цель стимулирования персонала?

А) побудить человека избегать конфликтов

Б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями

В) побудить человека не превышать своих полномочий

6. В чем суть классической теории мотивации?

А) деньги – единственный мотивационный фактор

Б) человека заставляют действовать внутренние потребности

В) поведение человека определяется его ожиданиями

7. Вероятность увольнения по собственному желанию выше

а) у сотрудников, длительное время работающих в организации

б) у недавно нанятых на работу сотрудников

в) не зависит от стажа работы в организации

8. Для увеличения эффективности труда необходимо:

а) четко формулировать цель работы

б) давать общее представление о необходимых результатах

в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы

9. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом (выберите несколько ответов):

а) высказать свою оценку сотруднику наедине

б) высказать свою оценку сотруднику публично

в) в этом случае лучше вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры

г) высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании

10. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию:

а) за достижение плановых показателей

б) за перевыполнение плана

в) за выдающиеся заслуги

г) не за что-то, а пропорционально чему-то, например, зарплате

Тесты по Теме 5

1. Выделите один из способов управления конфликтами

А) разъяснение требований к работе

Б) решение проблемы

В) противоборство

2. Из чего складывается конфликт?

А) конфликтной ситуации и инцидента

Б) конфликтной личности и конфликтной ситуации

В) инцидента и конфликтной личности

3. Избегание является оптимальным способом управления конфликтом:

- А) нет
- Б) да

4. Как называются методы управления конфликтами, которые заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека?

- А) структурные
- Б) межличностные
- В) внутриличностные
- Г) организационные

5. Как называются методы управления конфликтами, которые заключаются в разъяснении требований к работе, использовании координационных и интеграционных механизмов, установлении общеорганизационных комплексных целей и использовании системы вознаграждений?

- А) структурные
- Б) межличностные
- В) внутриличностные
- Г) организационные

6. Какие два независимых параметра составляют основу классификации формы поведения личности в конфликтной ситуации по К.Томасу и А.Килменну?

- А) способность к уклонению от конфликта, склонность к компромиссу
- Б) степень реализации собственных интересов, уровень кооперативности
- В) уровень конфликтности, уровень терпимости

7. Какие три вида посредничества различают при решении конфликта?

- А) межличностное, организационное, структурное
- Б) переговоры, компромисс, арбитраж
- Г) формальное, неформальное, общественное

8. Какие три уровня конфликтов выделил С.Хэнди

- А) внутриличностные, межличностные, групповые
- Б) открытые, скрытые, потенциальные
- В) спор, конкуренция, конфликт

9. Каковы могут быть последствия конфликта в организации?

- А) негативные
- Б) позитивные
- В) могут быть как негативные, так и позитивные последствия

10. Какое название носят методы по устранению организационных конфликтов?

- А) внутриличностные
- Б) структурные
- В) межличностные
- Г) переговоры
- Д) ответные агрессивные действия

Тесты по Теме 6

1. В каком законодательном документе устанавливается порядок заключения трудовых договоров и формы найма на работу в России?

- А) Трудовой кодекс РФ
- Б) Конституция России
- В) Акт о труде РФ
- Г) Закон о труде и трудоустройстве граждан РФ

2. В какой форме в России могут быть заключены трудовые договоры?

- А) в письменной
- Б) в устной
- В) нет такой формы найма на работу

3. В России трудовые договоры заключаются:

- А) в письменной и устной форме
- Б) в письменной форме, только нотариально заверенный контракт имеет силу
- В) только в письменной форме
- Г) не существует законодательно установленной формы контракта

4. В чем заключается «Свобода коалиций и переговоров по тарифным условиям оплаты»?

А) все рабочие и служащие имеют право свободного передвижения по всей территории России с оговоркой ограничений, оправданных по причинам общественного порядка, безопасности и здоровья

Б) любой труд должен быть оплачен в справедливом размере

В) гражданин может выбирать тот или иной род деятельности и занятий

Г) все рабочие и служащие имеют право на еженедельное время отдыха и на ежегодный оплачиваемый отпуск

Д) работодатели и трудящиеся имеют право свободно соединяться с целью образования профессиональных или профсоюзных объединений, которые представляли бы их экономические и социальные интересы

5. В чем отличие соглашений от коллективных договоров в России?

А) в том, что соглашения могут заключаться на разной основе: быть результатом конфронтационных отношений, быть результатом взаимного понимания общности интересов и целей

Б) в том, что соглашения могут включать в себя условия оплаты и решения финансовых вопросов

В) в том, что соглашения могут включать в качестве субъектов, подписывающих их, три стороны, в том числе полномочных представителей государственных органов

6. В чем отличие соглашения от коллективного договора?

А) соглашения может быть подписано тремя субъектами в отличие от коллективного договора

Б) соглашения ничем не отличается от коллективного договора

В) соглашения не может быть подписано на разных уровнях (федеральном, отраслевом и т.д.), в отличие от коллективного договора

7. Для чего создается постоянно действующая Российская трехсторонняя комиссия?

А) для регулирования социально-трудовых отношений, ведения коллективных переговоров

- Б) для подписания трудовых соглашений
- В) для взимания налогов

8. Какая из перечисленных систем включает в себя следующие элементы: принципы, субъекты, уровни, функции, формы и механизм реализации?

- А) система социального партнерства
- Б) система коллективных договоров
- В) система трудовых отношений

9. Могут ли устанавливаться дополнительные основания для расторжения трудового договора, кроме перечисленных в Трудовом Кодексе?

- А) да
- Б) нет
- В) только в индивидуальном трудовом договоре

10. Право граждан выбрать тот или иной вид деятельности, провозглашенное Конституцией РФ, означает:

- А) свободу труда
- Б) гуманизацию труда
- В) равенство возможностей

11. Расторжение договора на основании соглашения сторон производится:

- А) в любое время, без сроков предупреждения
- Б) после предупреждения
- В) после того, как найдена замена на должность увольняющегося

12. Результатом взаимного понимания общности интересов и целей в сфере трудовых отношений является:

- А) заключение коллективных договоров
- Б) социальное партнерство
- В) заключение трудовых соглашений

Тесты по Теме 7

1. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:

- А) горизонтального типа;
- Б) вертикального типа;
- В) центростремительного типа.

2. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:

- А) горизонтального типа;
- Б) вертикального типа;
- В) центростремительного типа.

3. Источниками формирования резерва кадров являются:

- А) неквалифицированные работники
- Б) сотрудники предпенсионного возраста

- В) руководители нижнего звена
- Г) руководители высшего звена

4. Источники формирования резерва кадров?

- А) бывшие работники предприятия
- Б) заместители руководителей
- В) неквалифицированные специалисты

5. Как называют совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в организации?

- А) система служебно-профессионального продвижения
- Б) система стимулирования и мотивации
- В) система стратегического планирования и прогнозирования

6. Какая карьера характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры, которые он может пройти последовательно как в одной, так и в различных организациях, но в рамках профессии и одной области деятельности, в которой он специализируется?

- А) неспециализированная
- Б) внутриорганизационная
- В) специализированная

7. Какие два вида служебно-профессионального продвижения (карьеры) различают с точки зрения практики управления организацией?

- А) вертикальное, ступенчатое
- Б) продвижение руководителя и продвижение специалиста
- В) постепенное, центростремительное

8. Какой из элементов не может служить источником формирования резерва кадров?

- А) квалифицированные специалисты
- Б) дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих
- В) руководители низового уровня
- Г) заместители руководителей подразделений
- Д) любые работники данного предприятия

9. Какой тип карьеры наиболее характерен для японских организаций?

- А) специализированная
- Б) неспециализированная
- В) межорганизационная
- Г) скрытая

10. Какой ученый разработал теорию выбора карьеры в зависимости от принадлежности индивидуума к одному из 6 типов личности?

- А) Дж.Голланд
- Б) А.Маслоу
- В) Ф.Тейлор

Тесты по Теме 8

1. В чем заключается особенность организации процесса обучения менеджеров?

- А) наличие у них определенного жизненного опыта (профессиональные навыки, умения, убеждения)
- Б) наличие универсальных принципов управления
- В) нет никаких особенностей

2. В чем заключается цель развития персонала и человеческих ресурсов?

- А) обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития
- Б) обеспечение организации необходимой рабочей силой с минимальными издержками и в минимальные сроки
- В) обеспечение организации работниками, которые не смогут ее покинуть в связи с узкой специализацией и направленностью работы
- Г) обеспечение организации преданными работниками, главное для которых – корпоративный дух и коллективные достижения, воспитание преданного работника

3. Внедрение различных технологий обучения персонала, в первую очередь, связано с издержками. Но в чем заключается выгода инвестиций в повышение квалификации сотрудников?

- А) повышение конкурентоспособности компании за счет более профессиональных действий ее сотрудников
- Б) повышение сплоченности команды во время тренингов и семинаров
- В) усиление имиджа компании, в которой работают высококвалифицированные кадры

4. Всегда ли следует приглашать на работу в компанию тренера самой высокой квалификации, способного проводить обучения среди сотрудников всех уровней - от продавцов до топ-менеджеров? Почему вы так думаете?

- А) да, всегда следует; лучше, если тренер обладает даже избыточной квалификацией, чтобы воспользоваться своими возможностями, как только возникнет такая необходимость
- Б) нет, не всегда следует, т.к. это лишние расходы; при выборе среди кандидатов на вакансию тренера компании следует ориентироваться на его возможности проводить обучение среди самой многочисленной, часто сменяемой категории персонала
- В) никогда не следует; лучше направить достойных сотрудников на обучение в известный учебный центр, что будет для них более полезно с точки зрения профессионального обучения

5. Главными задачами обучения для такой целевой группы, как руководители с опытом работы, является (при необходимости отметить несколько):

- А) методика принятия решений
- Б) теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специализации
- В) повышение квалификации для углубления знаний по специальности
- Г) развитие перспективного видения
- Д) совершенствование отработки поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров

6. Для изложения и передачи большого объема теоретических и методических знаний в сжатые сроки наилучшим образом подходит:

- А) деловая игра

- Б) семинар
- В) лекция
- Г) наставничество

7. Для кого в компании надо организовывать обучение в первую очередь:

- а) тех, кто приносит компании наибольшую прибыль, - они еще заработают
- б) тех, кто наиболее подготовлен, - их надо развивать и дальше
- в) тех, кто наименее подготовлен, - их надо подтянуть до нормального уровня
- г) тех, кто хорошо работает, - это им будет наградой
- д) тех, кто всеми руководит, - без них ничего не получится

8. Иногда сотрудники по различным причинам отказываются от участия в семинарах, тренингах, которые оплачивает руководство компании. Каким образом можно изменить сложившуюся ситуацию наиболее эффективно?

- А) директивным путем, т.е. руководителю следует издать приказ об участии в обучении сотрудников подразделения или направлении на учебу отдельных специалистов
- Б) демократическим путем, т.е. следует выяснить причины отказа и найти компромиссное решение
- В) путем сочетания интересов сторон, а именно сохранив за сотрудником заработную плату на период обучения

9. Исходя из каких критериев можно оценить программу обучения на уровне организации?

- А) степень привлекательности для сотрудников, прошедших курс обучения
- Б) последующие позитивные изменения той или иной организационной функции
- В) стоимость затрат, связанные с обучением персонала, с количественными результатами работы сотрудников

10. К методам обучения в форме "вне рабочего места" относятся (при необходимости указать несколько методов):

- А) лекция
- Б) наставничество
- В) стажировки
- Г) консультирование
- Д) семинары

Тесты по Теме 9

1. Авторитарное руководство подразумевает мотивирование сотрудников преимущественно при помощи:

- А) делегирования полномочий
- Б) материальных стимулов
- В) угрозы наказания

2. В обыденной жизни термины "власть" и "полномочия" часто используются как синонимы. На самом деле, это разные вещи. С вашей точки зрения, по отношению к полномочиям власть:

- А) является причиной
- Б) выступает следствием
- В) это несоотносимые друг с другом понятия

3. В каких случаях говорят о формальном лидерстве?

- А) если окружающие не признают право на лидерство в то время, как сама личность стремится на ведущие роли
- Б) процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности
- В) стереотип восприятия, который закрепляется за личностью, которая выступала лидером в одной ситуации, но уже в другой не является таковым

4. В организации - явные финансовые проблемы. Но Вы, как руководитель, стремитесь сохранить команду. Какие действия скорее всего предпримите?

- А) уволите наименее профессиональных сотрудников, увеличив нагрузку на остальных
- Б) уменьшите заработную плату на период кризиса и информируете персонал компании о причинах и путях решения проблем
- В) замените часть сотрудников новыми, менее квалифицированными и, соответственно, с низкой заработной платой

5. В постоянном контроле и поддержке руководителя нуждаются, в первую очередь:

- А) самостоятельные сотрудники
- Б) неопытные сотрудники
- В) все сотрудники

6. В чем заслуга Гиппократа в психологии?

- А) впервые выделил типы темперамента
- Б) написал клятву для врачей
- В) ввел понятия «экстраверсия» и «интроверсия»

7. Вас приняли на руководящую работу в уже сложившийся коллектив. Среди членов группы есть признанный лидер - опытный, квалифицированный сотрудник, которому доверяют и зачастую обращаются и по служебным, и по личным вопросам. Как лучше выстраивать отношения "руководитель-подчиненный" с этим человеком?

- А) постараться сразу ликвидировать конкурента даже с помощью запрещенных приемов, например, при случае подвергнуть сомнению его квалификацию в присутствии других
- Б) наладить дружеские отношения с этим человеком даже, если это не соответствует Вашему стилю управления
- В) выявить степень и направленность влияния лидера; в случае, если лидерство способствует сплоченности группы и ориентации на достижение цели (результата работы), следует установить и стремиться укрепить формальные и неформальные отношения с признанным лидером

8. Вы как руководитель поручили задание одному из членов группы. Каждый вечер перед уходом с работы Вы дотошно расспрашиваете этого сотрудника, как идут дела. Каковы последствия Ваших действий?

- А) задание будет выполнено в срок и с гарантированным качеством
- Б) задерганный сотрудник, если качество его работы не устроит, скорее всего, постарается переложить на Вас ответственность за неудовлетворительные результаты
- В) другие члены группы, видя демонстрируемый руководителем стиль управления, вряд ли станут проявлять активность и будут ожидать Ваших указаний

9. Выберите ситуации, когда отсутствие лидера не влияет на результаты работы группы (при необходимости выберите два ответа):

А) высококвалифицированный, опытный сотрудник, если только он не сталкивается с новыми задачами, не нуждается в директивном руководстве

Б) высокая конкуренция среди сотрудников организации, занимающих одинаковые должности

В) сплоченный коллектив, члены которого ориентированы на достижение результата, атмосфера поддержки и сотрудничества

10. Выбор стиля управления, на ваш взгляд, должен зависеть от (отметьте несколько факторов):

А) требований высшего руководства

Б) особенностей производственной задачи

В) особенностей подчиненных

Г) специфики организационной культуры

Д) привычной модели поведения руководителя

3.2. Перечень учебно-методического обеспечения для промежуточной аттестации

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету:

1. Предмет, цели и задачи управления человеческими ресурсами (УЧР).
2. Основные функции управления человеческими ресурсами.
3. Международное, государственное и региональное управление человеческими ресурсами.
4. Управление мотивацией руководителей и подчиненных.
5. Коллективный договор. Основные права и обязанности работников.
6. Принципы управления человеческими ресурсами.
7. Кадровая политика организации и ее виды.
8. Корпоративная культура и организационная приверженность.
9. Принципы и методы управления персоналом.
10. Количественные и качественные характеристики состава персонала.
11. Процедура отбора кандидатов. Конкурс как процедура подбора кадров.
12. Оценка персонала: понятие, цели, этапы.
13. Традиционные и нетрадиционные методы оценки персонала. Их характеристика.
14. Взаимосвязь оценки персонала и аттестации с другими элементами системы управления персоналом.
15. Кадровое планирование. Этапы кадрового планирования.
16. Факторы, влияющие на планирование потребности в персонале. Характеристика.
17. Подбор персонала: понятие, этапы, их характеристика.
18. Внешние и внутренние источники привлечения персонала, их характеристика и оценка.
19. Отбор кандидатов. Методы отбора персонала, их характеристика.
20. Собеседование как метод отбора персонала. Правила проведения собеседования.
21. Деловые письма и резюме кандидатов. Требования по форме и содержанию. Составление письма-отказа.

22. Высвобождение персонала: виды, правовое обеспечение, основные мероприятия.
23. Сокращение персонала. Альтернативы сокращения.
24. Оценка персонала. Методы оценки. Сущность и характеристика.
25. Аттестация персонала: цели, порядок проведения, основные этапы.
26. Управление трудовым поведением персонала
27. Найм: процедура, источники, их оценка и характеристика.
28. Процедура приема на работу.
29. Трудовой договор. Должностная инструкция.
30. Правовое регулирование найма и увольнения персонала.
31. Увольнение персонала: понятие, виды, характеристика.
32. Сокращение персонала. Альтернативы сокращения.
33. Испытательный срок: сущность, функции и роль.
34. Взаимосвязь аттестации с другими элементами системы управления персоналом.
35. Карьера (понятие, виды, этапы).
36. Управление деловой карьерой.
37. Работа с кадровым резервом: планирование и основные этапы.
38. Сущность и содержание кадровых решений в организации.
39. Процесс принятия кадровых решений.
40. Оценка эффективности принятия кадровых решений и их реализации.

3.3. Средства текущей и итоговой оценки качества сформированных компетенций при изучении дисциплины

Оценка успеваемости студентов складывается из результатов:

- самостоятельного выполнения тестовых заданий, творческих заданий;
- самостоятельного выполнения контрольных работ – рефератов, решения задач, кейсов;
- анализа подготовленных рефератов
- устного опроса при сдаче выполненных индивидуальных заданий, защиты отчетов по самостоятельным работам и во время промежуточной аттестации по дисциплине (для выявления знания и понимания теоретического материала дисциплины).

4. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

4.1. Основная литература:

1. Асташкин, Р. С. Управление человеческими ресурсами : методические указания / Р. С. Асташкин. — Самара : СамГАУ, 2020. — 24 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/143453>
2. Соколова, И. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / И. А. Соколова. — 2-е изд., пер. — Хабаровск : ДВГУПС, 2020. — 184 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/179387>

4.2. Дополнительная литература:

3. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Н. В. Соловова, Г. П. Гагаринская, О. Ю. Калмыкова [и др.]. — Самара : СамГУ, 2019. — 138 с. — ISBN 978-5-

7883-1431-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/148621>

4. Ужахова, Л. М. Управление человеческими ресурсами : учебно-методическое пособие / Л. М. Ужахова. — Тюмень : ТюмГУ, 2018. — 96 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/122120>

4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru/>

2. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» - <http://www.mevriz.ru>

3. Интернет-портал HRM.RU - <http://www.hrm.ru>

4. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» - <http://www.cfin.ru>

5. Международный журнал «Проблемы теории и практики управления» - <http://www.uptp.ru>

5. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Аудитория для проведения учебных занятий оборудование:

доска, учебная мебель, стол, стул преподавателя

технические средства обучения:

Переносное мультимедийное оборудование:

Ноутбук, проектор, экран демонстрационный

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оборудование:

специализированная мебель, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет"

6. ОБУЧЕНИЕ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Программа может быть адаптирована для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья различных нозологий по личному заявлению обучающегося (законного представителя) на основании рекомендаций заключения психолого-медико-педагогической комиссии.

Обучающимся инвалидам и лицам с ОВЗ по заявлению предоставляются специальные технические средства, услуги ассистента (помощника), оказывающего необходимую техническую помощь.